

O Impacto da Logística na Gestão dos Jogos de Futebol da Arena Castelão

Autoria

Heitor Pinto Pereira

Graduação (TCC)/Administração/Centro Universitário Christus - Unichristus

Larisse Oliveira Costa

Graduação (TCC)/Administração/Centro Universitário Christus - Unichristus

Resumo

RESUMO

A logística que é realizada nos estádios de futebol em dias de jogos é responsável pelo planejamento das execuções de todas as atividades, garantindo assim o sucesso do evento. A prevenção contra situações indesejadas é seu maior desafio, tendo em vista que o alcance de 100% de êxito é impossível, mas a diminuição dos erros é possível, fazendo com que os torcedores assistam tranquilamente ao jogo do seu time. Nesse contexto, o objetivo geral do presente estudo é analisar como a logística pode aprimorar a gestão dos jogos de futebol na Arena Castelão. O Referencial Teórico foi fundamentado com base nas referências bibliográficas e abordagens dos aspectos da Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos, Serviços Logísticos aos Clientes, Atividades Logísticas e Atores Logísticos. Além disso, serviu como embasamento para a pesquisa que foi aplicada. Na Metodologia foi demonstrado que a pesquisa é quantitativa-qualitativa, exploratória e descritiva, como também, bibliográfica e estudo de caso. Para coletar os dados foi feita uma entrevista semi-estruturada e aplicados questionários. Os resultados foram obtidos por meio das entrevistas com o Diretor de Operações da Arena Castelão e com o Analista de Marketing, o Diretor de Marketing e o Diretor de Eventos do Ceará Sporting Club. E, ainda, com a aplicação de 200 questionários com os torcedores dos times Fortaleza e Ceará. Diante do exposto, pode-se afirmar que o objetivo proposto pelo estudo foi cumprido.

Palavras-chave: Logística. Arena Castelão. Prestador de Serviço.

OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

O IMPACTO DA LOGÍSTICA NA GESTÃO DOS JOGOS DE FUTEBOL DA ARENA CASTELÃO

RESUMO

A logística que é realizada nos estádios de futebol em dias de jogos é responsável pelo planejamento das execuções de todas as atividades, garantindo assim o sucesso do evento. A prevenção contra situações indesejadas é seu maior desafio, tendo em vista que o alcance de 100% de êxito é impossível, mas a diminuição dos erros é possível, fazendo com que os torcedores assistam tranquilamente ao jogo do seu time. Nesse contexto, o objetivo geral do presente estudo é analisar como a logística pode aprimorar a gestão dos jogos de futebol na Arena Castelão. O Referencial Teórico foi fundamentado com base nas referências bibliográficas e abordagens dos aspectos da Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos, Serviços Logísticos aos Clientes, Atividades Logísticas e Atores Logísticos. Além disso, serviu como embasamento para a pesquisa que foi aplicada. Na Metodologia foi demonstrado que a pesquisa é quantitativa-qualitativa, exploratória e descritiva, como também, bibliográfica e estudo de caso. Para coletar os dados foi feita uma entrevista semi-estruturada e aplicados questionários. Os resultados foram obtidos por meio das entrevistas com o Diretor de Operações da Arena Castelão e com o Analista de Marketing, o Diretor de Marketing e o Diretor de Eventos do Ceará Sporting Club. E, ainda, com a aplicação de 200 questionários com os torcedores dos times Fortaleza e Ceará. Diante do exposto, pode-se afirmar que o objetivo proposto pelo estudo foi cumprido.

Palavras-chave: Logística. Arena Castelão. Prestador de Serviço.

ABSTRACT

The logistics realized for a stadium in days of soccer game is responsible by planning to execution the all activities, ensuring success the event. The prevention against unwanted situations is its bigger challenge. To get 100% success is impossible but to decrease wrongs is possible, making fans watched games of your teams with tranquility. That context, the general objective this case is to analyze how the logistic can improve games soccer management in Arena Castelão. The theoretical reference which was used to search was based in bibliographies about logistics aspects of supply chain management, logistics services, logistics activities and logistics authors. In methodology was demonstrated that search is quantitative-qualitative, exploratory and descriptive, it also is bibliographic and case study. To collect the data a semi-structured interview was conducted and questionnaires were applied. The results were obtained by interviews with Director Operations of Arena Castelão and Analyst Marketing, Director Marketing and Director Events of Ceará Sporting Club. Also, 200 questionnaires were answered for fans of Fortaleza and Ceará. So, it can affirm that objective propose by the study were realized.

Keywords: Logistic. Arena Castelão. Service Provider.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o futebol está diretamente inserido na cultura da população brasileira. Esse esporte virou uma espécie de entretenimento e lazer para as famílias. Atualmente, tal modalidade está cada vez mais profissionalizada. Os clubes viraram empresas que lucram com a venda de jogadores para o exterior, com patrocínios másteres, dentre outras formas. Em suma, o futebol é um esporte que mexe com o sentimento de milhares de pessoas espalhadas pelo nosso país: a paixão. Fala-se que o futebol não é o mesmo de antigamente, onde os jogadores jogavam por amor à camisa do seu time, e não pelos altos salários que os mesmos ganham hoje em dia.

Tal fato pode ser comprovado por meio das estatísticas do Campeonato Brasileiro de 2017, nas séries A, B, C e D, que segundo o Srgool (2017), a média do público pagante nos estádios de futebol foi de respectivamente: 15.968 torcedores, 5.957 torcedores, 4.309 torcedores e 1.159 torcedores. Ademais, esses dados são apenas do Campeonato Brasileiro e aconteceram várias outras competições durante o ano de 2017.

Destacando o estado do Ceará, existem dois grandes clubes: o Fortaleza Esporte Clube e o Ceará Sporting Club. O Fortaleza levou aos seus jogos do Campeonato Brasileiro Série C de 2017, uma média de 18.175 torcedores. O Ceará levou as suas partidas do Campeonato Brasileiro Série B de 2017, uma média de 20.555 torcedores (SRGOOL, 2017). Além do Campeonato Nacional, os dois clubes jogaram outros torneios no ano de 2017.

Com esse elevado número de espectadores nos jogos, é evidente que os mesmos queiram receber bons serviços nos estádios de futebol, tais como: estacionamento, fácil aquisição de ingresso, acesso tranquilo às dependências dos estádios (chegada, entrada e saída), alimentação, acomodação, segurança (poder público/policiais), dentre outros serviços. Os estádios brasileiros sempre passaram por esses problemas, e na maioria das vezes não conseguem proporcionar aos torcedores bons serviços.

É nesse contexto que o presente estudo tem como objetivo geral: Analisar como a logística pode aprimorar a gestão dos jogos de futebol na Arena Castelão.

A logística que é realizada nos estádios de futebol em dias de jogos é responsável pelo planejamento das execuções de todas as atividades, garantindo assim o sucesso do evento. A prevenção contra situações indesejadas é seu maior desafio, tendo em vista que o alcance de 100% de êxito é impossível, mas a diminuição dos erros é possível, fazendo com que os torcedores assistam tranquilamente ao jogo do seu time.

2 Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos

A logística está presente em várias atividades que possuem grandes influências na vida de todos os seres humanos. Quando bem praticada, a logística possui condições para melhorar a qualidade de vida dos indivíduos. Em suma, a logística não é um modismo, veio para ficar. (NOGUEIRA, 2012).

O Conselho de Profissionais de Gestão de Cadeia de Suprimento - Council of Supply Management Professionals - CSCMP (2018), uma associação mundial de profissionais de logística e cadeia de suprimentos, define gerenciamento logístico como sendo a parte da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo de mercadorias, serviços e informações desde o pedido até a entrega, a fim de atender as necessidades dos clientes.

As pequenas e grandes empresas traçam vários objetivos que devido ao mercado altamente competitivo onde estão inseridas, tornam-se difíceis de serem

alcançados. Entretanto, a logística pode ser um dos caminhos necessários para que esses objetivos sejam atingidos. É dessa maneira que se pode dizer que a logística é vista pelas organizações como estratégia na busca de vantagem competitiva, com o objetivo de alcançar maior parte do mercado, conseqüentemente contribuindo para a lucratividade.

A fim de entender melhor a logística é necessário que se compreenda um pouco mais sobre a gestão da cadeia de suprimentos, pois é responsável pelos recursos da produção, transporte, aquisição, dentre outras operações de uma empresa.

Assim que uma empresa entra em contato com seus fornecedores, clientes e outros stakeholders (parceiros), suas atividades logísticas saem porta afora e caem na cadeia de suprimentos mais ampla. Esse contato representa gerenciamento adicional, conhecido como gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management - SCM). (GRANT, 2013).

Então, o CSCMP (2018) define SCM como, planejamento e gerenciamento de todas as atividades envolvidas no fornecimento e aquisição, conversão, e todas as atividades de gestão de logística. Também inclui a coordenação e colaboração com parceiros, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços de terceiros e clientes. Em essência, a gestão da cadeia de suprimentos integra a oferta e a gestão da procura dentro e entre empresas.

Para alcançar a eficiência das operações é necessário que os produtos sejam produzidos e distribuídos na quantidade certa, para a localização certa, e no tempo certo, de forma a reduzir os custos, aumentar a margem de lucratividade e aumentar a satisfação do cliente, conseqüentemente tendo uma grande vantagem competitiva.

2.1 Serviços Logísticos aos Clientes

Existem organizações que buscam formas de ir além dos métodos tradicionais utilizados na cadeia de suprimentos, saindo do operacional como transporte, estoque, dentre outros, visando como uma ferramenta estratégica para dar aos consumidores maior valor, conquistar vantagens competitivas, ter um relacionamento lucrativo com seus clientes. Resumindo, trata-se de usar a logística para ir além da diferenciação de produtos, chegando à diferenciação de serviços.

A maioria dos profissionais de marketing e logística considera que valor é criado para o cliente quando os benefícios derivados de uma compra percebidos por ele são maiores do que os custos da compra percebidos por ele. Benefícios percebidos incluem todos os atributos do produto e do serviço para uso e gozo, enquanto custos percebidos incluem custos de transação, de descarte ou de ciclo de vida do produto e custos de risco, pessoal ou “emocional”, que resulta da posse do produto. (GRANT, 2013).

Muitas pessoas se referem à qualidade e a excelência de serviços de uma maneira, que não existe a possibilidade de que o cliente no mercado atual não seja exigente, tanto em relação à qualidade do produto, quanto em relação ao serviço. O mercado está cada vez mais competitivo, então as empresas precisarão da criação de vantagem diferencial por meio de valor agregado. Uma fonte principal desse valor agregado é o atendimento ao cliente. (CHRISTOPHER, 2012).

Serviço logístico aos clientes é um assunto muito importante na logística moderna, pois a competitividade entre as cadeias de suprimentos no SCM não deixa espaço para situações que não agreguem valor ao consumidor, além de gerarem custos, impactam negativamente nas preferências e expectativas dos clientes. (NOVAES, 2015).

A logística procura sempre estar fazendo com que o nível de serviço ao cliente seja o mais apropriado possível a um custo proveitoso para a empresa, de modo a atender com qualidade, flexibilidade e satisfação toda sua demanda.

2.2 Atividades Logísticas

A logística tem como grande objetivo, a busca da otimização dos fluxos de informações, como também, materiais desde o momento que ocorre a aquisição, até a chegada ao consumidor final. Desse modo, para que esse objetivo seja alcançado com sucesso, muitas são as atividades necessárias para sua concretização.

A partir de Nogueira (2012), as atividades logísticas são importantes para o alcance dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço. Dessa forma, são essas as atividades: armazenagem e distribuição, sistemas modais de transporte, estoques, a importância da tecnologia da informação nos processos logísticos e planejamento logístico.

Completando essa visão, Ballou (2006, p. 31) afirma: “que as atividades a serem gerenciadas que compõe a logística empresarial variam de acordo com as empresas”. Assim, para que se atinja o nível de serviço ao consumidor vai depender da estrutura organizacional, quais as atividades específicas para as operações, dentre outros.

Conforme o que foi visto, pode-se associar às atividades logísticas principais para a gestão dos estádios de futebol como nas funções logísticas: ingressos, estacionamento, alimentação, segurança/poder público e conservação e manutenção das arenas esportivas. Sendo assim, em seguida será analisada cada atividade.

2.2.1 A Logística dos Ingressos

Fazendo um paralelo com a logística, os ingressos estão diretamente ligados com a atividade de distribuição, ou seja, antes das partidas de futebol são feitas previsões de demandas em que elas dirão aproximadamente quantos ingressos serão colocados à venda para os torcedores. Ademais, os pontos de venda aonde serão vendidos os ingressos também podem se encaixar, pois é notório que todos os espectadores precisam ter acesso aos bilhetes.

Os ingressos são uma grande fonte de receita em um jogo de futebol. Porém, entre uma partida e outra, a média de público pode oscilar para mais ou para menos. Tentando estabilizar essa variação, foi criado por alguns clubes brasileiros o programa de sócio torcedor. Esse projeto é um sistema com o objetivo de aderir os torcedores através da fidelização com o seu time, que gera um aumento da receita dos clubes. Em contrapartida, não são todos os clubes brasileiros que conseguem ter esse tipo de receita. Por isso, os ingressos são de fundamental importância para a lucratividade de um time de futebol.

Conforme Cardia (2014), a partir disso, o ingresso se torna um objeto muito valioso. Chegando a atrair a atenção de várias pessoas que promovem o planejamento de um clube de futebol. Alguns elementos são objeto de preocupação dos administradores de uma partida de futebol, conforme segue: qualidade e segurança, validação e meios de acessos, distribuição e venda, cambistas, precificação e cortesias.

Todos os elementos citados são objeto de preocupação dos administradores de uma partida de futebol, mas uma das mais importantes decisões que as diretorias dos clubes de futebol precisam tomar quase que semanalmente é a de escolha dos preços dos ingressos para os jogos dos seus times dentro de casa. Essa decisão de escolha dos valores dos bilhetes é associada a duas variáveis fundamentais, que

são: o grau de importância da partida de futebol, como também, a previsão de demanda para aquele referido jogo.

2.2.2 Serviço de Estacionamento

Correlacionando com a logística, o estacionamento está diretamente ligado com o serviço logístico ao cliente, ou seja, os torcedores estão dispostos a pagarem um preço para guardarem seu carro com segurança e assistirem tranquilamente ao jogo.

Os estacionamentos das arenas esportivas se localizam em uma área destinada à alocação dos automóveis dos torcedores. Essa operação tem se mantido em constante crescimento, não importando se o estacionamento é coordenado por prestador de serviço ou pela própria administradora do estádio.

Os espectadores que comparecem a uma partida de futebol, percebem que o estacionamento é uma extensão do estádio, ou seja, entrar e sair desse local com rapidez, um ótimo atendimento e um preço razoável está diretamente ligado na interferência dos torcedores frequentarem de forma contundente o jogo de futebol. Em suma, ter a opção de estacionar seu automóvel próximo ao estádio, gera: conforto, segurança, acessibilidade, rapidez, dentre outras vantagens. (CARDIA, 2014).

Ainda abordando sobre os serviços oferecidos, o estacionamento e o acesso até ele têm um peso na visão dos torcedores. A acessibilidade ou não é fator determinante para os espectadores irem ou não ao estádio. Vale ressaltar, que o transporte público poderia ser um meio de ajuda, mas devido a sua deficiência isso faz com que a organização de um jogo de futebol seja cada vez mais aprimorada nessa operação de traslado e estacionamento.

2.2.3 Suprimento

Comparando com a logística, a alimentação está diretamente ligada com as atividades de armazenagem e estoque, ou seja, nas lanchonetes e/ou nos quiosques existem geladeiras, porta salgados, dentre outros aparelhos para armazenarem as comidas e as bebidas, sem falar, que precisa existir estoque de alimentos para que em jogos de grande público não venham faltar suprimentos para os torcedores.

Nas modernas arenas feitas ou reformadas desde a Copa do Mundo de 2014 que aconteceu no Brasil, um dos sucessos desses estádios de futebol é justamente a preocupação quase que obsessiva com essa operação, pois devem estar na primeira linha dos quesitos a serem bem administrados. Então, uma variedade de lanchonetes e/ou quiosques, uma diversidade de comidas e bebidas oferecidas e um preço razoável, são primordiais para a satisfação do torcedor. No futebol talvez seja ainda mais forte, porque faz parte do espetáculo sentar para assistir ao jogo do seu time, com um copo de cerveja ou refrigerante numa mão e um cachorro quente na outra. (CARDIA, 2014).

Os torcedores que vão até as lanchonetes e/ou aos quiosques das arenas esportivas se deparam com um elevado preço da alimentação, ou seja, têm que desembolsar uma razoável quantia. Na Copa do Mundo de 2014 que aconteceu no Brasil, os preços das comidas e bebidas nos estádios do mundial foram os seguintes:

Tabela 01 - Preços das Comidas e Bebidas nos Estádios na Copa do Mundo de 2014.

COMIDA E BEBIDA	QUANT.	PREÇO
Cachorro-Quente Duplo	160 g	R\$ 10,00
Batata Frita Ondulada	100 g	R\$ 8,00
Coca-Cola	600 ml	R\$ 8,00
Água Crystal	500 ml	R\$ 6,00
Cerveja Brahma	473 ml	R\$ 10,00

Fonte: Adaptado de Globo Esporte (2014).

Identifica-se na tabela 01, que os preços dos suprimentos destinados aos torcedores no estádio de futebol são bem acima de mercado. Porém, o que mais deixa insatisfeito os espectadores é a falta de alimentação em um determinado período do evento. Por exemplo, nos Jogos Olímpicos de 2016, que ocorreu no Brasil, na cidade do Rio de Janeiro, o que mais se detectava nos *feedbacks* passados pelos torcedores sobre as Olimpíadas foram os altos preços dos suprimentos, a falta dos mesmos, como também, a longa fila para adquiri-los.

2.2.4 Segurança/Poder Público

Confrontando com a logística, a segurança/poder público está diretamente ligada com o serviço logístico ao cliente, ou seja, os torcedores querem poder ir ao estádio com seus familiares e assistirem ao jogo do seu time e voltarem para suas respectivas residências com segurança.

O aumento da violência em estádios de futebol tem gerado significativa preocupação às autoridades, em especial às forças policiais, envolvidas em empreender ações no sentido de reduzir os riscos; porém o processo carece de cientificidade. (ENSSLIN, ENSSLIN, PACHECO, 2012).

A segurança sempre foi uma preocupação de todos os administradores em uma partida de futebol, e a tendência é de crescimento. A simples presença de milhares de pessoas nas arenas esportivas já é um problema para essa operação. Com a alta frequência das mulheres e das crianças nos estádios, a atenção com a segurança deve incluir várias questões: uma operação por parte do poder público, para garantir que os torcedores tenham o direito de ir e vir com segurança, para o controle dos vândalos que se dizem torcedor e vão ao estádio para brigar e para o monitoramento das torcidas organizadas; orientadores; circuitos internos de TV para acompanhar os torcedores; policiamento ostensivo e infiltrado, saídas de emergência; sinalização (visual e sonora); dentre outros. (CARDIA, 2014).

Motivados por rivalidades clubísticas, o Brasil, é a nação que mais mata por causa do futebol. Na tabela 02 os números do ano de 2010 a 2014:

Tabela 02 - Índice de Mortalidade no Brasil por Causa do Futebol.

ANO	QUANT. PESSOAS
2010	12
2011	11
2012	23
2013	30
2014	18

Fonte: Adaptado de Castro (2014).

No ano de 2010, doze pessoas morreram por causa do futebol no Brasil. Em 2011, onze pessoas tiveram a morte comprovadamente ligada a rixas de torcidas. Em 2012, vinte e três pessoas foram mortas por torcerem times diferentes, ano em que a violência do futebol dobrou. Trinta pessoas foram assassinadas por torcedores rivais, foi o maior número da história, no ano de 2013. Por fim, em 2014, dezoito pessoas morreram por causa do futebol no Brasil, a redução se deu devido à pausa para a Copa do Mundo.

2.2.5 Conservação e Manutenção das Arenas Esportivas

Relacionando com a logística, a conservação e a manutenção das Arenas Esportivas estão diretamente ligadas com a atividade de manuseio de materiais, ou seja, existirão procedimentos para a preservação dos estádios de futebol.

Após a Copa do Mundo de 2014, os gestores dos estádios de futebol brasileiro estão lidando com a conservação e a manutenção desses verdadeiros complexos de entretenimento. Uma operação de suma importância, pois essas arenas esportivas são um patrimônio público, em que é dever, de todos, preservarem. Para Raith (2018), “tradicionalis palcos de jogos, as arenas receberam investimentos milionários estatais e de empresas privadas e tornaram-se, assim, locais de turismo, lazer e cultura”.

Os sistemas utilizados para controlar a organização do evento são de fundamental importância para ajudar os torcedores e os colaboradores. (MATOS, 2015).

De acordo com Cardia (2014, p. 228), “manutenção e conservação de uma instalação esportiva não dizem respeito apenas à beleza, mas também à segurança, ao acesso tranquilo às dependências do estádio e à maximização dos resultados”.

O custo com a conservação e a manutenção dos estádios de futebol é muito alto. Os responsáveis podem até relegar a conservação e a manutenção das arenas esportivas, mas isso só trará maiores gastos no futuro. Portanto, todos os estádios de futebol têm que passar por revisões periódicas, apresente ou não problemas aparentes, pois é um local que abriga milhares de pessoas ao mesmo tempo.

2.3 Atores Logísticos

A logística engloba diversos setores, de acordo, com a necessidade dos clientes. Para que isso ocorra de uma forma eficaz e eficiente, vários atores fazem parte do canal, como: o atacado, o varejo, o fornecedor, o cliente, o operador logístico, dentre outros atores.

Atacadista é uma organização que compra produtos para revenda, para a fabricação de outros produtos ou para operações de negócios em geral, ou seja, os atacadistas compram produtos e os revendem a revendedores, governo e usuários institucionais. (PRIDE, FERRELL, 2016).

Desse modo, o atacado vende produtos diretamente das fábricas e em grandes quantidades, geralmente para o varejo, e obviamente os mesmos não vendem para pessoas físicas, somente jurídicas. O preço é bem menor se comparado ao do varejo, pois o lucro do atacado está na venda em quantidades altas.

Baseado em Kotler e Armstrong (2015, p. 412), “o varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de produtos ou serviços diretamente a consumidores finais, para seu uso pessoal, e não comercial”.

Fazendo um paralelo entre o tema e o varejo, a Arena Castelão enquadra-se firmemente nessa definição, pois o estádio de futebol envolve todas as atividades direcionadas para a prestação de serviços diretamente aos consumidores finais, que nesse caso seriam os torcedores.

As organizações estão sofrendo com um problema presente cotidianamente no mercado: a concorrência. E, ainda, da demanda extremamente forte por parte dos consumidores. As que conseguem vencer a barreira da concorrência e atender as necessidades dos seus clientes são aquelas que reconhecem a importância de melhorar continuamente em todos os aspectos com relação à cadeia de abastecimento, ou seja, têm uma visão ampla orientada externamente e com a ajuda

dos fornecedores conseguem estrategicamente um aliado em bens e serviços. (BERTAGLIA, 2010).

Correlacionando o fornecedor e a atividade logística de alimentação em um estádio de futebol, os mesmos estão diretamente ligados. Os fornecedores são os responsáveis pelo fornecimento de comidas e bebidas, suprimentos que serão destinados aos torcedores.

Existem diversos níveis de clientes. O mais conhecido é aquele chamado de cliente final, ou seja, que fará o uso do produto ou serviço. Vale ressaltar, que o cliente também pode ser o fabricante que compra do fornecedor, o varejista que compra do fabricante, o atacadista que compra do varejista para a revenda, dentre outros clientes ao longo do canal.

Comparando os clientes e as arenas esportivas, os principais consumidores em uma partida de futebol são os torcedores, também conhecidos como espectadores. Então, os atores logísticos principais voltados para a gestão dos estádios de futebol, são: mercado primário esportivo e cliente esportivo.

O mercado primário esportivo é constituído de indivíduos que verdadeiramente se relacionam com o esporte de forma ativa. São os participantes, os espectadores e ainda uma terceira categoria muito importante em países mais desenvolvidos, mas ainda de pouco significado entre nós, que são os voluntários. Conceito esse que vai progredindo com os grandes eventos de 2013 (Copa das Confederações), 2014 (Copa do Mundo – FIFA) e 2016 (Olimpíadas). (CARDIA, 2014).

Além do mercado primário esportivo, que se pode dizer o mercado que consome o esporte propriamente dito, existem aquelas pessoas e entidades que se relacionam com ele por outros motivos, que vão além do próprio esporte. Resumindo, o interesse não é pelo esporte e sim pelas três categorias mencionadas anteriormente, que são: participantes, espectadores e voluntários; pelas imagens geradas pelo futebol; pelas partidas de futebol; pelos atletas e pelos clubes. Ou seja, são as publicidades, os patrocinadores, as fornecedoras de materiais esportivos, dentre outros.

Da mesma forma que foi feito com relação ao mercado primário esportivo, deve ser feito no que tange ao cliente esportivo. Dois segmentos devem ser diferenciados, que são: um é o cliente desportista (praticante), pois dedica parte de seu tempo à prática de futebol, seja na qualidade de praticante eventual, seja profissional. O outro é aquele cliente (não praticante), que aprecia, assiste tanto na TV, quanto no estádio, acompanha pelo rádio e nos sites de notícias, lê, se interessa, mas não pratica. Resumindo, não é um praticante do esporte, mas o esporte exerce sobre ele alguma ligação. Cada um desses grupos tem interesses e abordagens diferentes, mas vínculos próprios com o futebol. (CARDIA, 2014).

Portanto, saber diferenciar participantes, espectadores, voluntários, fãs praticantes e não praticantes, assim como saber que existem as publicidades, os patrocinadores, as fornecedoras de materiais esportivos, são condições para criar, desenvolver e operar táticas e estratégias nesse setor esportivo.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada no Ceará Sporting Club e na Arena Castelão. E ainda, contou com a contribuição de alguns torcedores dos times Fortaleza e Ceará.

Neste trabalho, destacou-se a pesquisa quantitativa-qualitativa, porque foram entrevistados alguns representantes dos órgãos responsáveis pelo planejamento logístico de uma partida de futebol na Arena Castelão, ou seja, o Diretor de

Operações da Arena Castelão e o Analista de Marketing, o Diretor de Marketing e o Diretor de Eventos do Ceará Sporting Club, com uma entrevista semi-estruturada. Mas, por outro lado, foram feitas entrevistas com alguns torcedores dos times Fortaleza e Ceará, por meio de um questionário, para saber a opinião dos respondentes sobre o tema proposto na pesquisa.

Neste estudo, destacou-se uma pesquisa exploratória e descritiva quanto aos fins e uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso quanto aos meios.

A população definida são alguns representantes dos órgãos responsáveis pelo planejamento logístico de uma partida de futebol na Arena Castelão, ou seja, o Diretor de Operações da Arena Castelão e o Analista de Marketing, o Diretor de Marketing e o Diretor de Eventos do Ceará Sporting Club. Além dos torcedores dos times Fortaleza e Ceará. Obteve-se uma amostra, não probabilística e por conveniência, de 200 torcedores.

Com a finalidade de alcançar o objetivo deste estudo, foram feitas entrevistas semi-estruturadas e aplicados questionários. Entrevistas voltadas para coletar as informações mais qualitativas, com perguntas subjetivas, em que se destinou a alguns representantes dos órgãos responsáveis pelo planejamento logístico de uma partida de futebol na Arena Castelão, ou seja, ao Diretor de Operações da Arena Castelão e ao Analista de Marketing, ao Diretor de Marketing e ao Diretor de Eventos do Ceará Sporting Club. Os questionários foram voltados para coletar as informações mais quantitativas, com perguntas fechadas, que se destinou aos torcedores dos times Fortaleza e Ceará.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente tópico tem o intuito de contemplar os resultados obtidos a partir do tratamento das informações oriundas da pesquisa, que foi realizada no período de 12 a 24 de outubro do ano de 2017.

Ademais, o questionário aborda o grau de satisfação dos torcedores com relação às instalações da Arena Castelão, bem como os serviços prestados no estádio, onde foram elaboradas tabelas com uma escala Likert de sete pontos, com avaliação variando de (1) Muito Insatisfeito a (7) Muito Satisfeito. Em seguida, os dados foram coletados e analisados com o auxílio da ferramenta SurveyMonkey. Já, na entrevista foram elaborados quadros com as respostas para depois analisá-las.

A seguir, os resultados obtidos na pesquisa com os torcedores:

Tabela 03 - Ingressos nos dias dos jogos do seu clube na Arena Castelão.

INGRESSOS	Muito Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Preço dos ingressos cobrados para o jogo do seu clube na Arena Castelão	5%	5%	13%	44%	26%	7%	0%
2. Venda dos ingressos realizada na Arena Castelão no dia do jogo do seu clube	11%	7%	18%	45%	11%	5%	3%
3. Atendimento dos voluntários nas bilheterias da Arena Castelão	7%	4%	9%	50%	24%	3%	3%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Na tabela 03, observa-se que, os torcedores apresentaram um grau de neutralidade elevado com relação aos tópicos 1, 2 e 3. Desse modo, verifica-se que os entrevistados não quiseram opinar sobre a logística dos ingressos.

Tabela 04 - Estacionamento nos dias dos jogos do seu clube na Arena Castelão.

ESTACIONAMENTO	Muito Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Acesso ao estacionamento	16%	3%	23%	23%	22%	9%	4%
2. Sinalização dentro do estacionamento	12%	9%	12%	28%	32%	4%	3%
3. Quantidade de vagas existentes no estacionamento	3%	4%	12%	27%	41%	4%	9%
4. Segurança no estacionamento	13%	1%	19%	34%	25%	5%	3%
5. Preço do estacionamento	40%	8%	20%	20%	5%	6%	1%
6. Saída do estacionamento após o jogo	44%	4%	21%	17%	11%	3%	0%
7. Atendimento dos voluntários no estacionamento	13%	5%	15%	44%	20%	2%	1%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Na tabela 04, observa-se que, os torcedores apresentaram um grau de insatisfação com relação aos tópicos 1, 5 e 6. Vale ressaltar que nos itens 5 e 6 o índice de “muito insatisfeito” foi mais elevado, alcançando um percentual de 40% e 44% respectivamente. Dessa forma, seguindo o conceito de Cardia (2014), os espectadores que comparecem a uma partida de futebol, percebem que o estacionamento é uma extensão do estádio, ou seja, entrar e sair desse local com rapidez e um preço razoável está diretamente ligado na interferência dos torcedores frequentarem de forma contundente o jogo de futebol.

Tabela 05 - Alimentação nos dias dos jogos do seu clube na Arena Castelão.

ALIMENTAÇÃO	Muito Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Quantidade de lanchonetes e/ou quiosques	24%	3%	20%	24%	22%	1%	6%
2. Limpeza das lanchonetes e/ou quiosques	7%	8%	13%	36%	30%	3%	3%
3. Cuidado no preparo das comidas e bebidas realizado nas lanchonetes e/ou quiosques	10%	4%	13%	41%	27%	3%	2%
4. Opções de comidas e bebidas oferecidas pelas lanchonetes e/ou quiosques	22%	10%	27%	19%	17%	3%	2%
5. Preço das comidas e bebidas praticado nas lanchonetes e/ou quiosques	60%	5%	22%	11%	1%	1%	0%
6. Atendimento dos voluntários nas lanchonetes e/ou quiosques	9%	9%	10%	43%	23%	2%	4%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Na tabela 05, observa-se que, os torcedores apresentaram um grau de insatisfação com relação aos tópicos 1, 4 e 5. Vale ressaltar que no item 5 o índice de “muito insatisfeito” foi mais elevado, alcançando um percentual de 60%. Portanto, conforme Cardia (2014), uma variedade de lanchonetes e/ou quiosques, uma diversidade de comidas e bebidas oferecidas e um preço razoável, são primordiais para a satisfação do torcedor.

Tabela 06 - Segurança/Poder Público nos dias dos jogos do seu clube na Arena Castelão.

SEGURANÇA/PODER PÚBLICO	Muito Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Em dia de jogo na Arena Castelão o poder público se organiza para garantir que os torcedores tenham o direito de ir e vir com segurança	10%	9%	25%	17%	34%	3%	2%
2. Em dia de jogo na Arena Castelão o poder público tem ações efetivas para o controle dos vândalos que se dizem torcedor e vão ao estádio para brigar	28%	9%	26%	11%	19%	4%	3%
3. As torcidas organizadas são vigiadas/monitoradas em dia de jogo na Arena Castelão pelo poder público	35%	5%	26%	12%	18%	3%	1%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Na tabela 06, observa-se que, os torcedores apresentaram um grau de insatisfação com relação aos tópicos 1, 2 e 3. Segundo a definição do autor Cardia

(2014), a qual afirma que a atenção com a segurança deve incluir várias questões: uma operação por parte do poder público, para garantir que os torcedores tenham o direito de ir e vir com segurança, para o controle dos vândalos que se dizem torcedor e vão ao estádio para brigar e para o monitoramento das torcidas organizadas; orientadores; circuitos internos de TV para acompanhar os torcedores; policiamento ostensivo e infiltrado, saídas de emergência; sinalização (visual e sonora); dentre outros.

Tabela 07 - Conservação e Manutenção nos dias dos jogos do seu clube na Arena Castelão.

CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO	Muito Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Muito Satisfeito
1. As instalações da Arena Castelão estão bem conservadas	2%	3%	15%	18%	50%	6%	6%
2. A Arena Castelão mantém os banheiros limpos	15%	5%	13%	21%	35%	7%	4%
3. A Arena Castelão mantém os corredores de acesso e saída limpos	9%	4%	16%	24%	36%	4%	7%
4. Os assentos da Arena Castelão para os torcedores assistirem ao jogo são confortáveis e limpos	12%	3%	22%	15%	37%	6%	5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Na tabela 07, o grau de satisfação na conservação e manutenção nos dias dos jogos do seu clube na Arena Castelão foi alcançado em virtude dos investimentos realizados na estrutura do estádio. Dessa maneira, em conformidade com Raith (2014), tradicionais palcos de jogos, as arenas receberam investimentos milionários estatais e de empresas privadas.

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa com o Analista de Marketing, o Diretor de Marketing e o Diretor de Eventos do Ceará Sporting Club:

Quadro 01 - Os clubes, a administradora da Arena Castelão, a polícia, dentre outros órgãos, unem-se para planejar como será feita logisticamente a estruturação do jogo de futebol no estádio.

Analista de Marketing, Diretor de Marketing e Diretor de Eventos do Ceará Sporting Club	Através dos setores de eventos e administrativo, o clube cria o plano de jogo, que tem o objetivo de definir: carga de ingressos que será disponibilizada, preços, cortesias, acessos ao estádio, quantitativo de catraqueiros, orientadores, seguranças e colaboradores da limpeza. Após as definições do clube, a Federação Cearense de Futebol (FCF), através do Diretor de Competições, convoca uma reunião para o Ceará apresentar o plano de ação que fora elaborado. Nesta reunião participam: Polícia Militar e Civil, AMC, Corpo de Bombeiros, Poder Judiciário, Ministério Público, representantes das empresas de segurança e catraqueiros, além de orientadores e a Arena Castelão (Luarenas). Após a conclusão, cada Órgão/Empresa consegue elaborar o quadro quantitativo de pessoas para atender a demanda necessária da partida.
Diretor de Operações da Arena Castelão	A Arena Castelão (Luarenas) juntamente com os Clubes, a Federação Cearense de Futebol (FCF), a Polícia Militar e Civil, a AMC, o Corpo de Bombeiros, o Poder Judiciário, o Ministério Público, os representantes das empresas de segurança e catraqueiros, além de orientadores, unem-se através de uma reunião convocada pela Federação Cearense de Futebol (FCF), por meio do Diretor de Competições. Nesta reunião será apresentado o plano de jogo criado pelos clubes, em que posteriormente poderá ser elaborado por cada órgão o quadro quantitativo de pessoas para atender a demanda necessária da partida.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

No quadro 01, um dos temas mais colocados em pauta nesta reunião é o planejamento da segurança/poder público. Em concordância com ENSSLIN, ENSSLIN, PACHECO (2012), o aumento da violência em estádios de futebol tem gerado significativa preocupação às autoridades, em especial às forças policiais, envolvidas em empreender ações no sentido de reduzir os riscos.

Quadro 02 - De que modo são definidas as estratégias de segurança (poder público/policiais) e o acesso tranquilo às dependências do estádio (chegada, entrada e saída) dos torcedores.

Analista de Marketing, Diretor de Marketing e Diretor de Eventos do Ceará Sporting Club	Como foi falado na primeira pergunta, há uma reunião entre clube, Federação e Órgãos responsáveis para definir as estratégias de acordo com as necessidades da partida, conforme fora elaborado no plano de jogo realizado pelo Ceará Sporting Club.
Diretor de Operações da Arena Castelão	Através de uma reunião convocada pela Federação Cearense de Futebol (FCF), por meio do Diretor de Competições. Os órgãos presentes nesta reunião são: a Arena Castelão (Luarenas), os Clubes, a Federação Cearense de Futebol (FCF), a Polícia Militar e Civil, a AMC, o Corpo de Bombeiros, o Poder Judiciário, o Ministério Público, os representantes das empresas de segurança e catraqueiros, além de orientadores.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

No quadro 02, conforme a explicação do autor Cardia (2014, p. 228), a qual reconhece que a manutenção e conservação de uma instalação esportiva não dizem respeito apenas à beleza, mas também à segurança, ao acesso tranquilo às dependências do estádio e à maximização dos resultados.

Quadro 03 - De que modo são confeccionados, distribuídos e vendidos os ingressos do jogo que se realizará no estádio.

Analista de Marketing, Diretor de Marketing e Diretor de Eventos do Ceará Sporting Club	No plano de ação definimos carga máxima de ingressos, valores, quais acessos serão disponibilizados. Com essa conclusão, definimos a quantidade de ingressos por portão. Com as informações consolidadas, repassamos à empresa que o clube terceiriza a bilhetagem dos ingressos: Ingresso Agora. Através do seu sistema, a mesma fica encarregada de realizar a venda online através do site www.cearasc.com/ingresso e em todas as lojas Sou Mais Ceará da cidade. Vale salientar que a venda é realizada por vendedores das lojas oficiais que são treinados para utilizar o sistema de vendas da empresa. Na Arena Castelão, as entradas só são disponibilizadas quatro horas antes do início da partida. Em casos de jogos com grandes públicos, o clube aumenta seus pontos de vendas, podendo realizar também a comercialização de ingressos nos próprios palcos das partidas.
Diretor de Operações da Arena Castelão	Estas operações são de responsabilidade dos clubes, em que são definidas no plano de ação criado pelos mesmos. Vale registrar, que na Arena Castelão, as entradas só são disponibilizadas quatro horas antes do início da partida. Ademais, em casos de jogos com grandes públicos, os clubes aumentam seus pontos de vendas, podendo realizar também a comercialização de ingressos no próprio estádio.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

No quadro 03, observa-se que, os processos com relação à confecção, a distribuição e a venda dos ingressos são de responsabilidade dos clubes e que acontecem de uma maneira extremamente burocrática, pois para Cardia (2014), essas operações são objeto de preocupação dos responsáveis de um jogo de futebol na Arena Castelão, onde se destacam alguns elementos: qualidade e segurança, validação e meios de acessos, distribuição e venda, cambistas, precificação e cortesias.

Quadro 04 - Quem são os responsáveis pela condução do estacionamento e da alimentação do estádio.

Analista de Marketing, Diretor de Marketing e Diretor de Eventos do Ceará Sporting Club	Ambas as operações são de responsabilidade da Arena Castelão. Porém, ela terceiriza para duas empresas distintas, uma cuida do estacionamento (Easy Park) e outra da alimentação (Kanguru e Restaurante Bossa Nova - este funciona diariamente para almoço).
Diretor de Operações da Arena Castelão	Estas operações são de responsabilidade da Arena Castelão. Porém, terceiriza-se para duas empresas distintas, uma cuida do estacionamento (Easy Park) e outra da alimentação (Kanguru e Restaurante Bossa Nova - este funciona diariamente para almoço).

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

No quadro 04, observa-se que, a condução do estacionamento e da alimentação é de responsabilidade da Arena Castelão. Porém, ela terceiriza estas operações para a Easy Park e para a Kanguru e Restaurante Bossa Nova, respectivamente, mas não perde o controle sobre as mesmas, pois a previsão de demanda que comparecerá a Arena Castelão em um jogo de futebol que se realizará no estádio é repassada para as empresas distintas, que tentarão planejar, organizar, executar e controlar os serviços para os torcedores da melhor maneira possível.

Quadro 05 - Ocorre treinamento aos voluntários que trabalham no estacionamento, na bilheteria, nas catracas (acesso ao estádio), nas lanchonetes e/ou quiosques para alimentação, vendedores ambulantes, dentre outros.

<p>Analista de Marketing, Diretor de Marketing e Diretor de Eventos do Ceará Sporting Club</p>	<p>Para responder esta pergunta precisamos separar alguns pontos. O primeiro em relação aos estacionamentos. A empresa que administra o estacionamento tem um pessoal próprio que cuida da operação como um todo. Obviamente eles são treinados para administrar o estacionamento, especialmente nos dias de jogos onde a frequência é muito intensa. Na bilheteria e catraca também tem uma empresa contratada pelo Ceará Sporting Club especializada na área que há vários anos cuida dessa operação jogos de futebol. Lanchonetes, quiosques, e ambulantes são de responsabilidade das empresas já mencionadas. Da mesma forma que as demais áreas, o pessoal é treinado para atuar em eventos. Para que uma partida de futebol ocorra é necessário um plano de ação que contemple todas as necessidades para que o evento possa ocorrer com segurança e conforto para os torcedores. Não há espaço para o amadorismo.</p>
<p>Diretor de Operações da Arena Castelão</p>	<p>O treinamento destinado aos voluntários que trabalham em alguns setores da Arena Castelão é repassado por diferentes empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estacionamento: Easy Park; - Lanchonetes e/ou quiosques para alimentação e vendedores ambulantes: Kanguru e Restaurante Bossa Nova; - Bilheteria e nas catracas (acesso ao estádio): empresa contratada pelos clubes.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

No quadro 05, observa-se que, ocorre treinamento aos voluntários que trabalham no estacionamento, na bilheteria, nas catracas (acesso ao estádio), nas lanchonetes e/ou quiosques para alimentação, vendedores ambulantes, dentre outros. Porém, o treinamento para os voluntários é repassado por empresas distintas. Para os voluntários que trabalham no estacionamento, quem repassa o treinamento é a Easy Park. Enquanto para os voluntários que trabalham nas lanchonetes e/ou quiosques para alimentação e vendedores ambulantes, quem repassa o treinamento é a Kanguru e Restaurante Bossa Nova. Por fim, para os voluntários que trabalham na bilheteria e nas catracas (acesso ao estádio), quem repassa o treinamento é a empresa contratada pelos clubes.

Quadro 06 - Existem sistemas para controlar a organização do evento, em que a circulação da informação seja necessária a ajudar os torcedores e os colaboradores.

<p>Analista de Marketing, Diretor de Marketing e Diretor de Eventos do Ceará Sporting Club</p>	<p>Claro, existe em todo jogo de futebol um quadro de apoio, supervisionado e coordenado pela Diretoria de Eventos do clube para que tudo ocorra conforme o plano de ação que foi criado especialmente e particularmente para o evento. Para isso temos um sistema de rádios de comunicação, sistema de câmeras para controle de acessos e segurança dos torcedores.</p>
<p>Diretor de Operações da Arena Castelão</p>	<p>Em todo jogo de futebol realizado na Arena Castelão, os clubes têm um quadro de apoio supervisionando e coordenando a partida. Este quadro de apoio serve para controlar o evento, de uma maneira que tudo ocorra conforme planejado. Alguns sistemas auxiliam na organização: sistema de rádio, para a comunicação entre os colaboradores e sistema de câmeras, para controle de acessos e segurança dos torcedores.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

No quadro 06, consoante com Matos (2015), os sistemas utilizados para controlar a organização do evento são de fundamental importância para ajudar os torcedores e os colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se com os resultados obtidos nesta pesquisa, que o maior grau de insatisfação dos torcedores está vinculado com a terceirização realizada pela Arena Castelão, ou seja, com relação a Easy Park responsável pelo estacionamento e a Kanguru e Restaurante Bossa Nova responsável pela alimentação do estádio. Dessa forma, as análises de insatisfação são maiores onde as terceirizadas prestam esse serviço. Então, uma pesquisa realizada com essas empresas poderia ser feita com o intuito de averiguar se existe: análise de demanda, estudo de demanda sobre os clientes interiores, KPI (Key Performance Indicator), dentre outros aspectos. Ademais, com essa pesquisa poderá ser identificado se a terceirização realizada pela Arena Castelão é somente com o objetivo de reduzir os custos.

Assim, fazendo uma analogia com os jogos de basquete da NBA (National Basketball Association), a realização do jogo começa 30min antes do horário marcado para o começo da partida. Por exemplo, a partir do momento que o torcedor chega ao ginásio, já existe uma banda de música tocando do lado de fora do mesmo e as líderes de torcida para animação. Ou seja, existem os momentos de preparação, antes, durante e depois do jogo, pois o americano não trabalha o “jogo”, trabalha o “espetáculo”.

O brasileiro, porém, diferencia-se do americano pelo fato de trabalhar somente o “jogo” e não o “espetáculo” como um todo. Por isso, a qualidade do som é inaudível; a segurança deixa a desejar; os cambistas apropriam-se da maioria dos ingressos postos a venda, repassando aos torcedores por valores discrepantes dos estabelecidos; não se oferece opções de alimentação, para que os torcedores pratiquem uma alimentação saudável; dentre outros fatores.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o objetivo proposto pelo estudo foi cumprido. Todavia, diante do escopo da amostra dos entrevistados, não é possível generalizar os resultados, propondo-se dessa forma, que em estudos futuros, seja ampliado o universo da pesquisa, contemplando, assim, mais órgãos responsáveis pelo planejamento logístico de uma partida de futebol na Arena Castelão, bem como, mais torcedores do Fortaleza Esporte Clube e do Ceará Sporting Club, com o intuito de proporcionar relevância ao entendimento do assunto e subsidiar o planejamento logístico de uma partida de futebol na Arena Castelão, com informações fundamentais aos ganhos da gestão.

6 REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5ª Edição - Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2ª Edição - São Paulo: Saraiva, 2010.

CARDIA, W. **Marketing Esportivo e Administração de Arenas**. São Paulo: Atlas, 2014.

CASTRO, C. O. **Brasil é o Recordista de Mortes por Causa do Futebol**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/esportes/brasil-o-recordista-de-mortes-por-cao-do-futebol-14923352>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4ª Edição - São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CSCMP. CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary.

Disponível em:

<http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921>. Acesso em: 07 fev. 2018.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PACHECO, G. C. **Um Estudo Sobre Segurança em Estádios de Futebol Baseado na Análise Bibliométrica da Literatura Internacional.** Perspectivas em Ciência da Informação, v.17, n.2, p.71-91, abr./jun. 2012.

GLOBO, E. **FIFA Divulga Preços de Comidas e Bebidas nos Estádios do Mundial.** Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/copa-do-mundo/noticia/2014/05/fifa-divulga-preco-de-comidas-e-bebidas-nos-estadios-do-mundial.html>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

GRANT, D. B. **Gestão de Logística e Cadeia de Suprimentos.** São Paulo: Saraiva, 2013.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 15ª Edição - São Paulo: Pearson, 2015.

MATOS, L. **Castelão Teve 1.580 Cadeiras Quebradas e Prejuízo Total Pode Chegar a R\$ 500 mil.** Disponível em:

<<http://tribunadoceara.uol.com.br/esportes/futebol-cearense-2/castelao-teve-1-580-cadeiras-quebradas-e-prejuizo-total-pode-chegar-a-r-500-mil/>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

NOGUEIRA, A. de S. **Logística Empresarial - Uma Visão Local com Pensamento Globalizado.** São Paulo: Atlas, 2012.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição - Estratégia, Operação e Avaliação.** 4ª Edição - Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Fundamentos de Marketing - Conceitos e Práticas.** 6ª Edição - São Paulo: Cengage Learning, 2016.

RAITH, A. **Estádios de Futebol Multiuso.** Disponível em:

<<http://www.revistainfra.com.br/Print/14887>>. Acesso em: 07 fev. 2018.

SR.GOOOL. Disponível em:

<<http://www.srgool.com.br/classificacao/Brasileirao/Serie-A/2017#ranking>>. Acesso em: 07 fev. 2018.