



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

MARIA JULYA ARAUJO BATISTA

DO PASSADO AO PRESENTE: A TRAJETÓRIA HISTÓRICA DO TIME CEARÁ
SPORTING CLUB E A INFLUÊNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA NA
CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DO “TIME DO POVO”

FORTALEZA

2025

MARIA JULYA ARAUJO BATISTA

DO PASSADO AO PRESENTE: A TRAJETÓRIA HISTÓRICA DO TIME CEARÁ
SPORTING CLUB E A INFLUÊNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA NA
CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DO “TIME DO POVO”

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Freitas de Sousa

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A69p

Araujo Batista, Maria Julya.

DO PASSADO AO PRESENTE: A TRAJETÓRIA HISTÓRICA DO TIME CEARÁ SPORTING CLUB E A INFLUÊNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DO "TIME DO POVO" / Maria Julya Araujo Batista. – 2025.

56 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2025.

Orientação: Prof. Elaine Freitas de Sousa .

1. Ceará Sporting Club. 2. gestão esportiva. 3. identidade. I. Título.

CDD 651.3741

MARIA JULYA ARAÚJO BATISTA

DO PASSADO AO PRESENTE: A TRAJETÓRIA HISTÓRICA DO TIME CEARÁ
SPORTING CLUB E A INFLUÊNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA NA
CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DO “TIME DO POVO”

Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Secretariado Executivo da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Secretariado Executivo.

Aprovada em: xx/xx/2025

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Elaine Freitas de Sousa (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Me. Francisco Edson Rodrigues da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

A minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua graça imerecida, por ter me sustentado até aqui e por sua proteção com a minha vida.

À minha vó, que cuidou de mim como filha, nunca mediu esforços para me ajudar a crescer e me ensinou boa parte do que eu sei sobre o amor. A você, dedico todo meu amor e tudo o que sou.

Ao meu avô, que sempre torceu pela minha formatura. A você, dedico essa conquista.

À minha mãe, que me ajudou com seu apoio e me inspirou no meio acadêmico. A você, dedico o mesmo incentivo que sempre me deu para que eu não desistisse dos meus objetivos.

À minha irmã, que é uma das minhas grandes referências na vida. A você, dedico a persistência de não desistir das coisas que sonhamos juntas.

À minha vó, Terezinha, que, se estivesse entre nós estaria muito feliz com essa conquista. A você, dedico meu profundo amor e saudade.

Ao meu tio, Danyel, que, foi uma das motivações da escolha do tema.

Aos meus cachorros, Apolo e Revoada, que, mesmo sem saber me ajudam a superar todos os desafios da vida e me ensinam diariamente sobre o amor incondicional. A vocês, dedico uma parcela de tudo de bom que há em mim.

Ao meu parceiro de vida e uma das pessoas mais marcantes que cruzou meu caminho, Caio Raniere, que esteve comigo desde o início desse projeto. A você, dedico minha mais sincera gratidão por todo apoio e companheirismo.

À Profa. Dra. Eleine Freitas de Sousa, por toda paciência e dedicação. Sem você, a construção desse projeto não seria possível.

Por fim, estendo meus agradecimentos a todos que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista. À minha família, aos meus companheiros de trabalho e aos meus amigos, dentro e fora do curso, meu mais sincero obrigada.

“É justo que muito custe o que muito vale”
(Santa Teresa D’Ávila).

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal, analisar a trajetória histórica do Ceará Sporting Club destacando a influência da gestão administrativa na construção da identidade do clube como o 'Time do Povo' desde sua fundação, em 1914, aos dias atuais. Por meio de uma metodologia baseada em levantamentos bibliográficos e documentais, com abordagem qualitativa das fontes, o trabalho destaca os principais marcos do clube, como conquistas esportivas, momentos de crise e estratégias de gestão que impactaram seu desenvolvimento. A pesquisa também explora a relação entre futebol, administração esportiva e identidade coletiva, demonstrando como decisões gerenciais contribuíram para consolidar a imagem do Ceará SC como um símbolo de representatividade e paixão popular. Conclui-se que a gestão estratégica, aliada à conexão emocional com a torcida, foi essencial para transformar o clube em uma instituição duradoura e amada no cenário esportivo cearense.

Palavras-chave: Ceará Sporting Club; gestão esportiva; identidade.

ABSTRACT

This study aims to analyze the historical trajectory of Ceará Sporting Club, focusing on the influence of administrative management in building the club's identity as the 'Team of the People' from its foundation in 1914 to the present day. Using a qualitative methodology based on bibliographic and documentary research, the work highlights the club's key milestones, including sporting achievements, periods of crisis, and management strategies that impacted its development. The research also explores the relationship between football, sports administration, and collective identity, demonstrating how managerial decisions helped consolidate Ceará SC's image as a symbol of popular representation and passion. The study concludes that strategic management, combined with an emotional connection to the fanbase, was essential in transforming the club into an enduring and beloved institution in the Ceará sports scene.

Keywords: Ceará Sporting Club; sports management; identity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - linha do tempo do clube Ceará SC: início da trajetória 1914 -1963.....	16
Figura 2 - Linha do tempo do clube Ceará SC: conquistas do clube 1964.....	17
Figura 3 - Linha do tempo do clube Ceará SC: 1969-2014.....	18
Figura 4 - Galeria de troféus expostas no Clube Ceara SC	19
Figura 5 - Gestão do Esporte	30
Figura 6 - Centro de Treinamento Ceará Sporting Club-Fortaleza/CE	36
Figura 7 - Camisas do clube Ceará SC- capital simbólico e de mercado.....	38
Figura 8 - Evolução dos escudos do time - Ceará Sporting Club.....	40
Figura 9 - Mascote do Ceará Sporting Club - Vozão	46

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 - Previsões de receitas líquida com sócio torcedor nos últimos anos	20
Tabela 2 - Orçamento anual - exercício 2024.....	46
Quadro 1 - Níveis administrativos e suas funções.....	25
Quadro 2 - Produtos dos clubes de futebol.....	29
Quadro 3 - Fontes de pesquisa.....	35
Quadro 4 - Estrutura organizacional Ceará Sporting Club.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Ceará SC	Ceará Sporting Club
CBD	Confederação Brasileira de Desporto
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CONMEBOL	Confederação Sul-Americana de Futebol.
CNN	Cable News Network
CT	Centro de Treinamento
GE	Globo Esporte
MDHC	Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Marcos históricos do Ceará Sporting Club: da sua fundação até os dias atuais	16
2.2 Fundamentos da gestão administrativa	21
2.2.1 <i>Gestão Administrativa em um clube de futebol</i>	25
2.3 A Gestão Administrativa e a construção da identidade de uma organização	27
2.4 Clubes cearenses, cultura e torcida	31
2.5 Papel da torcida, ações sociais e marketing	32
2.5.1 <i>Rivalidade como elemento estratégico</i>	34
3 METODOLOGIA	35
3.1 Procedimentos de Coleta de Dados	36
4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	38
4.1 Aspectos históricos, administrativos e identitários do Ceará Sporting Club	38
4.1.1 Aspectos identitários	39
4.1.2 <i>O clube como “Time do Povo”</i>	40
4.2 Contribuição da gestão na formação da identidade	41
4.2.1 <i>A rivalidade como impulsionadora da identidade e gestão no futebol cearense</i>	44
4.2.2 <i>Eficiência financeira e estratégias de consolidação no futebol nacional</i>	45
4.3 Ações administrativas marcantes	47
5 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

O Ceará Sporting Club tem uma história rica e profundamente ligada à identidade cultural e esportiva do estado do Ceará. Ao longo de sua trajetória, o clube consolidou-se como um dos maiores no futebol nordestino dentro e fora dos campos, transcendendo a dimensão esportiva. “Consolida-se como um espaço de afirmação cultural e resistência regional” (Giglio, 2017, p. 45).

Essa identidade é construída a partir de uma narrativa histórica que associa o clube à luta contra a invisibilidade do Norte e Nordeste no cenário futebolístico nacional. Como destacam Helal e Gordon Jr. (2014), clubes nordestinos frequentemente carregam em suas trajetórias a dualidade entre marginalização e orgulho territorial, realidade que o Ceará transformou em símbolo de sua resistência alvinegra. Essa relação íntima entre time e torcedor, marcada por lemas como 'Povo, Raça e Paixão', reflete o que Giglio (2017) define como 'futebol como prática cultural': uma forma de existência coletiva que reafirma, a cada jogo, o lugar do Nordeste no mapa do futebol brasileiro.

Nessa trajetória, surge a necessidade de administrar esse crescimento do Ceará Sporting Club enquanto organização que se estabeleceu no cenário do futebol brasileiro. Dentro do contexto esportivo, a gestão administrativa desenvolve um papel de suma importância na manutenção das operações diárias, no cumprimento de regulamentos esportivos, na gestão financeira, na atração de patrocinadores, na relação com a torcida e no sucesso geral da organização. É uma parte vital do sucesso esportivo e financeiro dessas instituições.

A importância da gestão administrativa no futebol se destaca pela capacidade de fornecer dados estratégicos que auxiliam os líderes na análise de cenários e na tomada de decisões. Uma gestão sólida é fundamental para garantir sustentabilidade financeira e crescimento em longo prazo, especialmente em clubes nordestinos como o Ceará Sporting Club, que enfrentam desafios de recursos e competitividade. Como destacam Santos e Souza (2019, p.112), a gestão profissionalizada no futebol brasileiro permite “transformar identidade em resultados”, equilibrando paixão e planejamento. Além disso, a adequada administração de recursos, incluindo patrocínios, direitos de transmissão e desenvolvimento de categorias de base, é essencial para aproveitar oportunidades de expansão (Melo, 2020).

A gestão esportiva eficiente em clubes de futebol requer um equilíbrio entre dimensões econômicas, sociais e competitivas, como destacam Helal e Soares (2001) em estudos sobre o futebol brasileiro. No caso do Ceará Sporting Club, análises como as de

Lopes (2014) e Giglio (2017) demonstram que administrações bem-sucedidas, marcadas por profissionalização, investimentos em infraestrutura, estratégias de aproximação com a torcida, marketing, reforçam seu papel como “time do povo”.

A escolha do tema se mostra relevante por unir duas esferas: o futebol de um time nordestino e conceitos de gestão administrativa que influenciam em diversas organizações, inclusive no esporte, como é o assunto destacado no presente trabalho.

Em um cenário onde a profissionalização e a transparência na gestão esportiva tornaram-se imperativos, analisar o passado administrativo do Ceará Sporting Club é fundamental para compreender sua trajetória e consolidação como instituição. Conforme destacam Helal, Soares e Lovisolo (2001), clubes que adotaram modelos de gestão modernos como controle financeiro, transparência e engajamento com a torcida obtiveram maior estabilidade esportiva e econômica. Além disso, este estudo justifica-se por resgatar a memória esportiva cearense, articulando história, gestão e cultura. A interdisciplinaridade dessa abordagem permite entender não apenas os acertos e erros administrativos do clube, mas também seu papel na construção de uma identidade regional.

Diante da necessidade de entender como a gestão administrativa está presente na trajetória do time Ceará Sporting Club, esta pesquisa abordou a seguinte questão: “Como a gestão administrativa contribuiu na história do Ceará Sporting Club e na consolidação da sua identidade?”.

A fim de responder o questionamento acima delineado, esta pesquisa traz como objetivo geral: “Analisar a trajetória histórica do Ceará Sporting Club e a influência da gestão administrativa na construção da identidade do clube como o ‘Time do Povo’”.

Para o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os principais marcos históricos do Ceará Sporting Club desde sua fundação aos dias atuais;
2. Analisar como as gestões administrativas ao longo do tempo impactaram o desenvolvimento do clube;
3. Refletir sobre a relação entre futebol, gestão esportiva e construção de identidade do Ceará Sporting Club.

O assunto abordado nesta pesquisa surgiu a partir da minha vivência como torcedora o que despertou o interesse em compreender como é a organização esportiva além dos campos. Diante dessa vivência e do interesse pelos conceitos de gestão se manifestou a curiosidade de aprofundar o conhecimento somando as duas áreas.

Diante da expansão além das partidas, é fundamental uma gestão que auxilie nas funções da organização, com intuito de construir um padrão de excelência no bom desempenho e conseqüentemente crescimento do clube. A pesquisa busca colaborar com os trabalhos já desenvolvidos na área de gestão administrativa no contexto do futebol. Entretanto, o estudo se destaca ao explorar um time emblemático do Nordeste.

A metodologia adotada neste trabalho segue uma abordagem qualitativa e de caráter documental tendo como objetivo compreender a trajetória histórica do Ceará Sporting Club e a influência das práticas de gestão administrativa na construção da identidade popular do clube.

O presente estudo está estruturado em 5 capítulos, iniciando-se com esta introdução trazendo a questão de pesquisa, seus objetivos, justificativa e metodologia, bem como a relevância do tema para o aprofundamento dos questionamentos aqui desenvolvidos.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico onde se faz uma abordagem sobre os marcos históricos do Ceará Sporting Club desde sua fundação até os dias atuais, conceitos de gestão administrativa e a contribuição desta gestão na consolidação da identidade de uma organização esportiva.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos traçados.

No quarto capítulo é feita a análise dos resultados obtidos dos dados coletados da a partir da análise da trajetória histórica do clube; das análises nas narrativas sobre o Ceará SC como "Time do Povo" em diferentes períodos; e, da análise comparativa verificando como diferentes gestões administrativas influenciaram o desenvolvimento do clube.

Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais sobre o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as bases teóricas que fundamentam a presente pesquisa, como os marcos históricos do Ceará Sporting Club desde sua fundação até os dias atuais e conceitos da gestão administrativa. Aborda ainda, o impacto dessa gestão administrativa na construção da identidade de uma organização esportiva.

2.1 Marcos históricos do Ceará Sporting Club: da sua fundação até os dias atuais

O Ceará Sporting Club tem uma história rica e profundamente ligada à identidade cultural e esportiva do estado do Ceará. Fundado em 02 de junho de 1914, no bairro do Porangabussu, em Fortaleza, o clube surgiu inicialmente como Rio Branco Football Club. Fundado no início do século XX, o Rio Branco FC foi o antecessor funcional do Ceará Sporting Club. O início da trajetória do clube pode ser visualizado na linha do tempo (Figura 1).

Figura 1 – linha do tempo: início da trajetória 1914 -1963



Fonte: Da Autora (2025).

Ainda em seu ano de criação, passou a adotar o nome Ceará Sporting Club, reforçando o sentimento de pertencimento regional desde seus primeiros passos. Ronaldo Helal, sociólogo do esporte, argumenta que a fundação de um clube de futebol representa mais do que a criação de uma instituição esportiva, é a constituição de uma comunidade simbólica. A fundação frequentemente está ligada a contextos urbanos, à formação de grupos sociais (como operários, imigrantes, estudantes, elites locais), e à busca por representatividade e pertencimento em uma cidade ou região (Helal; Gordon Jr, 2001).

Portanto, entre as décadas de 1920 e 1940, o clube iniciou a construção de sua tradição no futebol estadual, conquistando sete campeonatos cearenses e consolidando a rivalidade com o Fortaleza Esporte Clube, no clássico que ficou conhecido como Clássico-Rei¹, o maior do estado. No futebol, a tradição é frequentemente moldada por meio da memória coletiva, conceito de tradição, desenvolvido por Eric Hobsbawm, em "*A Invenção das Tradições*" (1984a), discute como rituais esportivos criam identidade, que entende a memória como algo socialmente construído, compartilhado por grupos e reforçado por símbolos e rituais. Assim, quando uma torcida rememora títulos, ídolos e feitos históricos, ela está atualizando essa memória coletiva e fortalecendo o sentimento de pertencimento.

Durante a década de 1950, o Ceará se consolidou como uma das principais forças do futebol nordestino. Suas campanhas expressivas e a montagem de equipes com jogadores de destaque ampliaram significativamente sua torcida, tanto na capital quanto no interior do estado. Essa evolução foi se consolidando ao longo das décadas com as conquistas (Figura 2).

Figura 2 - Linha do tempo: conquistas do clube 1964



Fonte: Da Autora (2025).

Conforme Pinheiro (2013), a profissionalização e a espetacularização do futebol cearense caminharam lado a lado entre 1946 e 1960 em Fortaleza. “No momento em que o

¹ Em matéria do Jornal OPOVO: “Nesta segunda-feira, 17 de dezembro de 2018, uma das maiores rivalidades do futebol brasileiro completa 100 anos. No centenário do Clássico-Rei, como é conhecido o duelo entre Ceará e Fortaleza, O POVO dá continuidade à série de reportagens históricas sobre o confronto. [...] Com base em levantamento, Ceará e Fortaleza se enfrentaram pela primeira vez no dia 17 de dezembro de 1918, e o Alvinegro venceu por 2 a 0, em partida que foi válida pela antiga Liga Metropolitana Cearense de Futebol”. Disponível em: <<https://www.opovo.com.br/esportes/futebol/times/cearenses/2018/12/classico-rei-100-anos-saiba-quem-venceu-o-primeiro-jogo-entre-ceara-e.html>> Acesso em: 30 jun. 2025.

profissionalismo se consolidou, tornando o futebol um espetáculo atraindo assim, o interesse das entidades organizadoras”. Em 1946, Estádio Presidente Vargas promoveu o futebol cearense na capital e o interesse em protagonizar o espetáculo, principalmente, ampliando a capacidade do estádio e reformando o gramado para possibilitar a prática de um jogo de futebol apropriado.

Conforme Pinheiro (2013, p. 6):

A consolidação do processo de profissionalização do futebol cearense, como em qualquer outro esporte, possibilitou a inserção de sujeitos das classes populares e a formação do espetáculo, que se desenrolou durante toda a segunda metade do século XX, principalmente com a descoberta do marketing esportivo e o aperfeiçoamento da tecnologia dos meios de comunicação.

Em 2014, o Ceará Sporting Club completou cem anos e se consolidou, não apenas como um dos maiores times do Nordeste, mas também como um clube com reconhecimento nacional, graças às suas conquistas, campanhas históricas e a força de sua torcida (Figura 3).

Figura 3 - Linha do tempo do clube Ceará SC: 1969-2014



Fonte: Da Autora (2025).

Em 1971, o Ceará fez sua estreia na primeira edição do Campeonato Brasileiro, ganhando visibilidade nacional e sendo reconhecido como uma potência tradicional do Nordeste. Essa projeção seria ampliada em 1994, quando o clube alcançou a final da Copa do Brasil, sendo vice-campeão após enfrentar o Grêmio. Apesar da derrota, a campanha consolidou o nome do Ceará no cenário nacional (100 Anos de Paixão, 2014).

Nos anos de 1994 e 2009, o clube conquistou acessos importantes à Série A do Campeonato Brasileiro. Em 2009, ao terminar em 3º lugar na Série B (CBF, 1993; CBF, 2009). Esses retornos não apenas mobilizaram a torcida, mas iniciaram um processo de profissionalização, com investimentos em: infraestrutura com a reforma do Centro de Treinamento e gestão com adoção de modelos administrativos modernos (Souza, 2018, p. 89). Entre 2010 e 2011, o clube consolidou-se nacionalmente, ficando entre os 12 melhores do Brasileirão (11º em 2011, classificando-se para a Copa Sul-Americana 2012, marco como primeiro time cearense em competições internacionais). Seus troféus atestam suas vitórias (Figura 4).

Figura 4 – Galeria de troféus expostas no Clube Ceara SC



Fonte: Da Autora (2025).

Em 2018, o clube voltou à elite do futebol brasileiro, dando início a um novo ciclo de crescimento institucional. Investimentos em marketing, categorias de base e no centro de treinamento impulsionaram a evolução da estrutura do clube, que passou a contar com uma das maiores torcidas da região Nordeste. Conforme Kotler e Armstrong (2015), o marketing esportivo é fundamental para clubes construírem marcas fortes, através de patrocínios estratégicos, ações digitais e comunicação com torcedores promovendo engajamento e gerar lucros. No caso do Ceará SC, essa abordagem foi aplicada a partir de 2018.

Lançado em fevereiro de 2020, o programa Sócio Vozão reformulou e vem elevando o nível de relacionamento do torcedor do Ceará Sporting Club. Conforme matéria GE (2025), no fim de 2024, após o acesso a Série A, o Ceará chegou à marca de 40 mil sócio

torcedores. O time promoveu diversas ações durante a temporada para a adesão dos torcedores, com valores variados e outros benefícios (GE, 2025).

Tabela 1 - Previsões de receitas líquida com sócio torcedor nos últimos anos

2020	R\$ 10.200.000,00	11% da receita total líquida de R\$ 93.371.283,30
2021	R\$ 9.075.000,00	6% da receita total líquida de R\$ 141.321.840,57
2022	R\$ 16.000.000,00	10% da receita total líquida de R\$ 153.176.391,88
2023	R\$ 15.000.000,00	17% da receita total líquida de R\$ 86.227.159,35
2024	R\$ 17.000.000,00	12% da receita total líquida de R\$ 146.269.840,00.
2025	R\$ 30.073.132,89	15% da receita total líquida de R\$ 202.736.788,06

Fonte: GE (2025) Por Beatriz Carvalho — Fortaleza, CE 08/01/2025.

Souza (2004) destaca que as receitas dos clubes brasileiros se originam de várias fontes, sendo as receitas de bilheteria, as cotas de televisão, os patrocínios e o fornecimento de material esportivo, além do uso da marca e da remuneração por cessão de jogadores, receita como a mensalidade de associados e cotas de participação em campeonatos.

Em 2020, o Ceará Sporting Club conquistou um dos títulos mais emblemáticos de sua história: a Copa do Nordeste terminando a competição, invicto, eliminando o arquirrival Fortaleza nas semifinais. Esse triunfo, sob o comando do técnico Guto Ferreira, consolidou uma equipe defensivamente sólida (apenas 5 gols sofridos) e ofensivamente eficiente (16 gols marcados) (OPOVO online, 2020). No entanto, em 2022, após duas temporadas estáveis na Série A (11º lugar em 2020 e 15º em 2021), o clube foi rebaixado para a Série B, surpreendendo analistas. O desempenho ruim no segundo turno (apenas 2 vitórias em 19 jogos) e a instabilidade técnica (3 treinadores diferentes) foram fatores decisivos.

Apesar da queda, a torcida se manteve fiel e o clube iniciou um processo de reconstrução. Em 2023 e 2024, já na Série B, o Ceará apostou em um elenco competitivo com o objetivo de retornar à elite do futebol brasileiro. Mesmo fora da primeira divisão, manteve grande engajamento nas redes sociais, presença constante na mídia e uma alta média de público em seus jogos. Apesar do rebaixamento em 2022, o Ceará SC buscou por uma gestão profissionalizada a fim de mitigar crises e manter a base de torcedores.

Conforme Mullin et al. (2004), clubes que investem em marketing como os praticados pelo Ceará SC como os de relacionamento com os programas de sócios personalizados; e, em eficiência operacional com centro de treinamento moderno, conseguem manter suas bases principais de gestão eficaz.

Para Mullin, et al. (2004, p. 18):

[...] o marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca.

Ele desenvolveu dois eixos principais: o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços através da utilização das promoções esportivas [...].

Pozzi (1998, p. 78), assim reforça o conceito de marketing esportivo:

[...] A expressão “marketing esportivo” pode ser utilizada tanto para descrever as atividades de “marketing dos esportes” (esforços de clubes, ligas e associações ou o próprio atleta em atender às necessidades e desejos de seus consumidores) como do “marketing através do esporte” (esforços por parte de empresas em utilizar o esporte como meio de comunicação com seus consumidores) [...].

Portanto, o marketing envolve o processo de satisfação das necessidades do cliente através dos produtos e serviços com um conjunto de valores agregados à sua concepção, distribuição e, finalmente, seu consumo de modo satisfatório.

Findando a trajetória aos dias atuais, em março de 2025, o time conquistou mais uma vez o título de bicampeão do Campeonato Cearense em um jogo marcante para toda torcida onde se destacou de seu rival do futebol, o Fortaleza. O título veio de forma invicta, fazendo o “Time do povo” chegar ao feito pela sétima vez na história (GE, 2025). Segundo Pierre Bourdieu (1983), o campo esportivo deve ser compreendido como um espaço social estruturado, onde agentes e instituições disputam diferentes tipos de capital econômico, simbólico, social e cultural.

2.2. Fundamentos da gestão administrativa

A história da administração ocorreu ao longo do tempo formando diversas correntes do pensamento gerencial e administrativo. No modelo clássico de administração, a função gerencial surge no início do século passado quando Taylor (1911/1995) recomenda uma divisão do trabalho entre gerência e trabalhadores operacionais. Desde a sua origem, a função gerencial esteve pautada no estabelecimento de uma relação de comando sobre as atividades de outros subordinados, de modo a realizar a consecução dos objetivos organizacionais (Ribeiro, 2015).

A doutrina de Taylor ficou conhecida como “taylorismo” e sua principal meta se relacionava com a eficiência dos trabalhadores. Nesse modelo de gerência, os cargos e aqueles que os exercem devem ser adequados, além da existência de controle sobre o trabalho exercido pelos colaboradores no sentido de não possibilitar que haja atos de lentidão no trabalho por parte dos trabalhadores (Ribeiro, 2015).

Daí a importância da gerência no sentido de planejar e calcular tempo-movimento como, também, de expropriar o saber do trabalhador, porque a expropriação desse

saber permitirá um maior controle sobre o processo de trabalho, evitando a vadiagem e o ato de fazer cera. Resta, então, ao trabalhador os atos mais simples de execução. Esta expropriação retira do trabalhador a característica mesma que o diferencia enquanto humano – a sua capacidade de concepção (Ribeiro, 2015, p.67).

Em oposição ao movimento taylorista a corrente da administração clássica, surge Fayol (1916/1994), na França no século XX (Maia, 2010). Fayol, por sua vez, delineou as qualidades e conhecimentos desejáveis a um indivíduo ocupante da função gerencial, elencando as suas cinco tarefas principais: planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Essa composição integra a Teoria Clássica da Administração, precursora de todas as teorias seguintes, constituintes dos conhecimentos atuais sobre a gerência (Garcia-santos; Werlang, 2013).

As origens da doutrina fayolista têm pontos em comum com a administração científica de Taylor expressa na sua fala “Minha doutrina administrativa tem por objetivo facilitar a gerência de empresas, sejam industriais, militares ou de qualquer índole. Seus princípios, suas regras e seus processos devem, pois, corresponder tanto às necessidades do Exército como às da Indústria (Fayol, 1990, *apud* Maia, 2010, p.94).”.

Drucker (1967, p.5) agrega sua colaboração a Teoria Clássica da Administração e caracteriza o gerente como o profissional “responsável por uma contribuição que afeta a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados”, pela posição hierárquica que ocupa, pelo conhecimento e responsabilidade que possui.

A burocracia, proveniente do estudo realizado por Max Weber (1864 – 1920), renomado sociólogo alemão, segue como uma poderosa ferramenta e base de uma das principais Teorias Gerais da Administração - Teoria da Burocracia na Administração, em evolução às Teorias Gerais anteriores, pela qual Weber buscou compreender o sentido das organizações para a sociedade e como estas devem se organizar de forma racional através de modelos organizacionais bem definidos, considerando-se seus níveis de complexidade e as variáveis envolvidas nesta relação empresa x sociedade (Correia, 2020).

Conforme Correia (2020, p. 12), esclarece sobre a burocracia na estrutura organizacional:

Diferentemente do que apregoa o conceito popular, para Weber em sua Teoria, burocracia é sinônimo de organização e eficiência, então, compreenda-se que hoje quando nos deparamos e utilizamos nas empresas termos como: estrutura hierárquica organizacional, autoridade legal, alçada de competência, normas, regulamentos, procedimentos etc., nada mais estamos fazendo do que aplicando na prática a TGA de Max Weber.

Seguindo a trajetória das teorias da Administração, surge Teoria das Relações Humanas entre 1920 e 1950 com Mary Parker Follett e Elton Mayo, que, de acordo com Caravantes (1998) apud Schultz (2016, p. 40), procuraram, em seus estudos, responder à seguinte questão: “Quais fatores presentes no ambiente físico e social de uma pessoa que trabalha em uma organização são capazes de afetar seu desempenho no trabalho e sua satisfação pessoal com a tarefa realizada?”.

Conforme Schultz (2016, p. 40):

Esta Teoria das Relações Humanas desloca a análise da administração das organizações – que na época se baseava unicamente no controle da produção, dos processos físicos, dos estoques, do orçamento e dos indivíduos – para o controle das situações que ocorrem entre as pessoas, ou seja, o “controle dos fatos” e dos “interesses”, como fatores explicativos dos problemas das organizações, focalizando, em suma, as relações humanas. Segundo Mary Parker Follet, “os psicólogos da organização interessaram-se pelo estudo da organização como um sistema de controle baseado no reconhecimento das motivações dos indivíduos”, visando construir uma teoria da “lei da situação” e da expressão do ser humano, não individualmente, mas através da “integração”.

A administração moderna é difundida pelos ideais defendidos pelo teórico Peter Drucker que se dedicou aos estudos da administração em seu viés moderno. Em sua filosofia o foco das empresas deve ser as pessoas. Para elas, as práticas de gestão e de marketing devem estar direcionadas.

Mintzberg (1975) também direcionou seu foco à figura do gerente e propôs a Teoria dos Papéis Gerenciais. O autor dividiu o trabalho gerencial em dez papéis, agrupados em três dimensões: papéis interpessoais (imagem do chefe, líder, contato), papéis informacionais (monitor, disseminador e porta-voz) e papéis decisoriais (empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador).

Essa nova visão permitiu alocar o gerente na estrutura ou organograma da empresa, como ocupante do nível intermediário da organização, também denominado tático e às vezes executivo, sendo-lhe possível transitar tanto pelo nível estratégico, quanto pelo nível operacional. O nível estratégico, composto pela direção da empresa, está hierarquicamente acima da posição gerencial, assim como o nível operacional está abaixo dessa posição (Silva, 2013).

De acordo com Silva (2013, p. 6), a administração consiste em “um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas da organização”. Portanto, ao desempenhar os seus papéis, o gerente preocupa-se com os fatores eficiência e eficácia. A eficiência, segundo o mesmo autor, é concebida como uma “medida de utilização de recursos”, e a eficácia, como uma “medida de

alcance dos objetivos ou resultados”; dito de maneira simples trata-se da distinção entre “fazer certas as coisas” e “fazer as coisas certas” (Silva, 2013, p. 18)

Segundo Motta (1998), o indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo por meio do aprendizado gerencial. Além de, fortalecer sua capacidade de análise de problemas, tomar consciência de alternativas comportamentais, conhecer melhor seus próprios estilos gerenciais e obter habilidades para uma ação mais eficiente em determinados contextos organizacionais.

Santos (1992, p. 42) menciona seis funções da organização: administrativa, técnica, comercial, financeira, de segurança patrimonial e contábil; e cinco atividades específicas da função administrativa: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Chiavenato (2000, p. 7) descreve assim a tarefa específica da administração:

A tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação.

Silva (2013, p. 22), por sua vez, propõe as “cinco operações básicas do trabalho administrativo”, conforme foram definidas por Peter Drucker (1974): (1) estabelecer objetivos; (2) organizar; (3) comunicar e motivar; (4) medir e avaliar; e (5) desenvolver pessoas.

O campo da gestão administrativa evoluiu significativamente desde suas raízes na Revolução Industrial até as abordagens contemporâneas que integram pessoas, processos e tecnologia. A trajetória mostra um movimento do mecanicismo e da rigidez estrutural para abordagens mais humanas, flexíveis e estratégicas. O termo gestão, apesar de uma grande abrangência tanto na literatura como em situações práticas, pode ser definida como um conjunto de recursos que devem gerenciar atividades “vitais para a consecução dos objetivos em todas as funções básicas de gerenciamento: planejamento, organização, implementação (direção) e controle” (Bezerra, 2018, p. 48).

A fim de diferenciar os termos administrar e gerenciar em suas funções, temos no quadro 1 abaixo, proposto por Silva (2013):

Quadro 1 - Níveis administrativos e suas funções

Níveis administrativos	Funções
Alta administração (diretoria)	Estabelecimento de objetivos, políticas e estratégias
Média administração (nível gerencial)	Implementação das tarefas administrativas, coordenação e solução de conflitos
Administração operacional (supervisão)	Direção e supervisão do trabalho do pessoal operacional nos processos de produção

Pessoal não administrativo (pessoal de operações)	Realização das diferentes tarefas e atividades da organização mediante uso de habilidades técnicas
---------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Silva (2013, p. 12).

Os gestores e administradores eficazes devem estar preparados para utilizar os diversos instrumentos disponibilizados pela gestão contemporânea. Isso inclui a aplicação das funções administrativas planejamento, organização, liderança e controle de forma constante em sua atuação profissional, independentemente do tipo de organização em que estejam inseridos. Além disso, é indispensável que desempenhem com competência seus papéis interpessoais, informativos e decisórios no ambiente organizacional (Silva, 2013).

2.2.1 *Gestão Administrativa em um clube de futebol*

O futebol é o esporte mais popular do Brasil e um dos maiores fenômenos globais, movimentando bilhões na economia nacional e mundial. Como indústria, vai além do campo: envolve as massas em dimensões culturais, sociais e econômicas, criando uma conexão única com o público. Esse poder de engajamento atrai investidores em busca de oportunidades em um mercado impulsionado pela paixão coletiva (Ribeiro; Silva; Dias, 2020).

Para Zaremba (2020) alguns fatores são considerados como os catalizadores das mudanças que ocorreram no mundo do futebol, como o uso de tecnologia no e para o esporte, a globalização, como a aproximação das redes e empresas de televisão ao futebol mundial, ocorrida nos anos 90, foi um divisor de águas para a modalidade. Transmissões ao vivo, a criação de novos canais fechados e privados específicos para o futebol, mais tempo nas grades das emissoras, melhor qualidade de imagem e som, são fatores que aumentaram a exposição do futebol e o interesse de novos patrocinadores.

No cenário nacional, o “boom” causado pelas empresas de telecomunicações em relação ao futebol na década de 90, despertaram reflexões e discussões em diferentes ambientes da sociedade. O setor público tomou algumas iniciativas, através de implantação de legislações, que tinham como principal escopo o de legalizar e incentivar a transformação de clubes de futebol em sociedades comerciais. As duas principais legislações deste período foram a Lei Zico (Lei nº 8.672 de 6 de julho de 1993) e a Lei Pelé (Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998). Ambas tinham por objetivo normatizar o desporto brasileiro, com destaque para o futebol e com tratativas diferentes com relação ao processo de transformação dos clubes-associativos em clubes empresas: a primeira estabelecia que esta ação era facultativa, já a segunda, tornava o ato obrigatório e estipulava o prazo de dois anos para se concretizar (Zaremba, 2020, p. 20).

As tentativas de legalizar os clubes de futebol nacional não deram certo. Assim como argumentado na tentativa de aprovação da Lei Zico, a maior parcela dos clubes brasileiros não exibia traços ou condições de modificar uma gestão historicamente amadora o

que tornaria sua transformação em empresa, uma decisão inviável e irracional. Até os dias de hoje, perdura essa insegurança jurídica (Figueredo, 2011 *apud* Zaremba, 2021).

Para Ribeiro, Silva e Dias (2020) a gestão esportiva surge da integração entre duas áreas distintas: a administração e o mercado financeiro, aliadas ao universo do esporte. A gestão esportiva visa, portanto, otimizar resultados, performance e conquistas, conectando todas as dimensões do esporte, desde o campo até a estrutura organizacional e a estratégias de gerenciamento eficiente. Desta foram, as várias partes no campo do esporte, quando relacionadas à questão do gerenciamento, compreendem: “organizações esportivas, agências de marketing esportivo, agentes, instalações e centros esportivos, competições e eventos esportivos, recreação esportiva, produção de artigos esportivos, atletas profissionais e equipes esportivas” (Bezerra, 2018, p. 49).

Para Mazzei e Rocco Junior (2017, p. 98) a “gestão do Esporte pode ser definida como a utilização e aplicação de diferentes conhecimentos oriundos principalmente das Ciências do Esporte e da Administração, no gerenciamento das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenômeno Esporte”.

No Brasil, a formação em gestão do esporte ainda está muito ligada à área da educação física, segundo Mazzei e Rocco (2017). Os autores destacam que essa realidade encontrada no Brasil é, também, mundial e o processo formativo da graduação em educação física proporciona, apenas, o contato do estudante com algumas disciplinas relacionadas à gestão do esporte, sendo esses cursos, segundo Bastos (2016), carentes de profissionais especializados e de interesse pela área.

Brunoro e Afif (1997) ressaltam que os clubes devem reconhecer que uma equipe depende da ação de várias áreas para seu funcionamento perfeito. Portanto, quanto mais organizadas estiverem essas áreas que servem de suporte, mais base terá o departamento técnico para alcançar seus objetivos. Parreira e Gonzalez (2006) acreditam que existem seis condições principais de um clube, que são fundamentais para o futebol profissional ter sucesso: a) Estrutura para que o trabalho possa ser planejado e desenvolvido; b) Pessoas certas nas funções certas; c) Estratégia para o ano inteiro; d) Talento; e) Ambiente de trabalho favorável; f) União do grupo e harmonia entre todos os setores envolvidos na campanha.

Como destaca Bezerra (2018), a administração contemporânea vem evoluindo, desenvolvendo novas ferramentas e funções que ampliam os subsídios para tomadas de decisão mais estratégicas. Seguindo essa tendência, o futebol moderno tem se profissionalizado, implementando estruturas organizacionais alinhadas às suas demandas

específicas com departamentos especializados e liderados por profissionais qualificados, visando eficiência e resultados.

Segundo Mattar (2014), trata-se apenas de sugerir que, ao trazer pessoas preparadas para junto do processo decisório, haveria um enorme ganho em termos de qualidade da administração. O suporte à tomada de decisão dentro de um esporte tão dinâmico pode ser um grande diferencial entre o vencedor e o perdedor de um jogo, ou até de um campeonato. Grandes estruturas são formadas para servir ao futebol, através de departamentos que trarão maior agilidade, gerando dados e informações terão maior eficiência se gerenciados por profissionais em tempo integral. Nesse sentido, é de fundamental importância à formação e o perfil do profissional para atuar nas diversas organizações esportivas e, em especial, nas do segmento do futebol.

2.3 A Gestão Administrativa e a construção da identidade de uma organização

Albert e Whetten (1985) definem identidade organizacional como aquilo que é central, distintivo e duradouro em uma organização. Dessa forma, identidade organizacional pode ser entendida como a percepção compartilhada sobre os valores, missão e cultura de uma entidade.

No presente trabalho, o conceito de identidade organizacional adotado é o proposto por Albert e Whetten (1985). Os autores afirmam que três critérios atenderiam às condições de necessidade e de suficiência para definir identidade organizacional como conceito científico: “O *critério de centralidade* aponta as características vistas como a essência da organização. O *critério de distintividade* aponta os elementos que distinguiriam uma organização das outras com as quais poderia ser comparada. O *critério de continuidade* temporal ressalta as características estáveis no tempo” (Albert e Whetten, 1985, p. 265).

A identidade organizacional pode ser visualizada em diversas dimensões, de acordo com Caldas e Wood (1997). Pode resultar de sua imagem externa, isto é, da forma pela qual a organização é percebida por aqueles com quem ela interage, como, por exemplo, clientes e fornecedores (Engels, Blackwell, e Miniard, 1995). Pode decorrer, também, da autopercepção ou da autoimagem, ou seja, da maneira como seus membros internos, especialmente seus dirigentes, a percebem de forma compartilhada. Pode representar o propósito existencial resultante da definição da razão de ser, da finalidade, missão ou propósito da organização.

A identidade organizacional se constrói, dia após dia, quando o indivíduo vai internalizando a crença de que a organização na qual está inserido é a mesma que era ontem, simbolizando a sua existência temporal. Nessa perspectiva, Machado-da-Silva e Nogueira (2001), ao estudarem a identidade organizacional de duas organizações, procuraram destacar os seus aspectos distintos e duradouros, para interpretar, a partir deles, as referidas identidades. Também Albert e Whetten (1985) *apud* Whetten, (1998) ressaltam que a identidade organizacional tem três dimensões: (1) a definida pelos membros da organização, que é a central; (2) o que distingue a organização de outras; e (3) o que é percebido como traço contínuo, ligando o passado ao presente.

Elsbach (1994) *apud* Machado-da-Silva e Nogueira (2001) apresenta o ponto de vista de que é necessário distinguir entre dois tipos de percepção da identidade organizacional: (1) a identidade organizacional percebida pelos seus membros (aquilo que eles creem serem os seus atributos centrais, distintivos e duradouros); (2) a sua identidade externa construída (aquilo que eles, os membros, pensam que aqueles que não pertencem à organização creem serem esses atributos centrais, distintivos e duradouros). Os dois tipos de percepção estão relacionados com representações cognitivas mantidas pelos indivíduos, membros e não membros da organização.

Essa visão sugere alguns fatores que poderiam estar relacionados com o aumento da identificação organizacional. Primeiro, a distintividade dos valores e das práticas dessa organização em comparação com os de outras seria um importante fator que proporciona um entendimento de identidade única e singular. Essa distintividade poderia explicar, em parte, o zelo missionário de membros de organizações recém-criadas ou que esposam objetivos específicos e altamente valorizados pela coletividade. O segundo seria o prestígio que a afiliação proporcionaria, tendo em vista os mecanismos de comparação social, afetando a autoestima. Por último, a identificação organizacional ressaltaria a não inclusão do indivíduo em outros grupos, sublinhando a homogeneidade dos que se sentem participantes e a separação ou segregação em relação aos não-semelhantes. Assim, a identidade social seria um mecanismo cognitivo que tornaria possível o comportamento grupal. As definições situacionais e as autodefinições emergiriam por meio de interações simbólicas, em que os significados evoluiriam das interações verbais e não verbais dos indivíduos. O entendimento da singularidade da identidade de uma organização pode ser compartilhado não somente entre seus membros, mas por outros indivíduos e grupos que se relacionam com ela, como fornecedores, clientes e consultores, por exemplo (Machado-da Silva; Nogueira, 2001, p. 44).

No contexto de uma organização esportiva, essa identidade está fortemente ligada à história, às cores, ao escudo, à torcida e aos ídolos de um clube. A construção da identidade de um clube de futebol passa por sua relação com a comunidade, suas conquistas, seus símbolos e sua capacidade de se comunicar com seus torcedores. Conforme Allaire e Firsirotu, (1984) há vários elementos que vêm sendo usados para explicar que as organizações

possuem identidades coletivas, resultantes das crenças que os seus participantes compartilham do que seja central, distintivo e duradouro para cada uma delas. Essas organizações articulam um conjunto de expressões culturais, tais como símbolos e rituais, cerimônias e histórias, que traduzem, comunicam e codificam padrões organizacionais compartilhados de entendimentos e comportamentos. Esse repertório de expressões culturais delinea e comunica a identidade coletiva da organização.

Com base na relevância da gestão para os clubes de futebol, especialmente a importância dos diversos produtos e serviços por ele geridos, e nas limitações da aplicação do mesmo nos clubes brasileiros, a gestão da marca (branding) é fundamental na consolidação dessa identidade. Aaker (1996) *apud* Bastos, Roco Júnior e Moraes (2020, p. 116) afirma “que uma marca forte é um ativo estratégico, e, no futebol, isso se traduz em torcedores mais engajados, maior valor de mercado e mais oportunidades de receita”.

Bastos, Roco Júnior e Moraes (2020, p.117) a partir de seus estudos, apresentam a perspectiva do trabalho de Calzada (2012), em sua atuação no marketing do Barcelona, no qual indica que “os clubes podem possuir produtos/serviços direcionados para dois públicos: os consumidores finais, ou seja, torcedores/clientes; e para as organizações, havendo três tipos de produtos/serviços” (Quadro 2).

Quadro 2 – Produtos dos clubes de futebol

Tipos	Para torcedores		Para organizações	
Estádio	Ingressos	Produtos licenciados	Concessões	VIP Hospitalidade
	Sócios	Alimentação	Publicidade	Eventos não esportivos
Marketing	Produtos licenciados		Patrocínios	Licenças de merchandising
			Publicidade	Direito de imagem dos atletas
			Jogos	
Mídia	Site	Redes Sociais	Publicidade	Conteúdos
	Canal de televisão	Conteúdo	Direito de televisão	Prêmios esportivos

Fonte: Adaptado de Calzada (2012, p. 37).

Conforme o quadro acima são citadas opções para cada tipo de produto/serviço e para cada público, podendo haver diversas combinações e possibilidades de negócios.

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing é responsável por identificar as necessidades humanas e satisfazê-las da melhor maneira possível, de forma a gerar lucros e benefícios, fidelizando clientes atuais e atraindo novos clientes. Os autores afirmam ainda que “Marketing é a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar

clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente” (Kotler e Keller 2012, p.3).

De acordo com Chelladurai (2009), gestão do esporte é a coordenação das atividades de produção e “marketing” de serviços esportivos. A Figura 5 ilustra esse conceito de gestão do esporte.



Fonte: Adaptado de Chelladurai (2009) *apud* Rocha e Bastos (2011, p. 95).

A identidade de um clube pode ser fortalecida ou fragilizada a partir de suas decisões administrativas. A gestão do esporte é essencialmente a coordenação das atividades que ocorrem dentro destas organizações ou em organizações similares.

Um bom exemplo dessa relação é o impacto das ações de marketing, gestão de atletas e posicionamento institucional nas redes sociais, por meio das mídias sociais. Para a empresa inserir a sua marca nas plataformas disponíveis no meio digital, é necessário coerência e planejamento para apresentar ao consumidor final o interesse e a capacidade da empresa ao vender um produto ou serviço. A sua importância é clara para alcançar a compreensão e fortalecer a conexão entre empresa e consumidor (Vale; Guglielmetti; Ferreira, 2019).

Rein, Kotler e Shields (2006) argumentam que, no contexto esportivo, as emoções dos torcedores são intrinsecamente vinculadas à percepção da marca do clube e às estratégias adotadas por sua gestão. Para os autores, uma administração eficiente em clubes de futebol deve equilibrar dimensões técnicas (como planejamento financeiro) e simbólicas (como tradição e identidade visual), pois essa sinergia é fundamental para construir um *brand equity* sólido. Para Pereira (2013), é sempre válido estudar e buscar interpretar os torcedores de cada clube a fim de planejar estratégias que possam satisfazer suas expectativas, tornando

fundamental entender quais são as suas motivações e quais são as variáveis que vão determinar o perfil do torcedor.

A gestão que integra esses elementos fortalece a reputação institucional e a lealdade dos fãs. Assim, como os objetivos do marketing esportivo visa aumentar o reconhecimento público, reforçar a imagem corporativa em mercados específicos, antecipando concorrência, bem como envolver a empresa com a comunidade conferindo credibilidade aos produtos e serviços (Araújo, 2002).

2.4 Clubes cearenses, cultura e torcida

O futebol no Brasil ocupa um papel central na formação de identidades coletivas, especialmente no contexto urbano e popular. Segundo Helal (2001), o clube de futebol muitas vezes se torna um espaço privilegiado de manifestação de pertencimento, onde o torcedor encontra um campo simbólico para expressar vínculos sociais, memórias afetivas e representações culturais. Essa dimensão simbólica permite que o futebol vá além do entretenimento, funcionando como elemento estruturante de vínculos identitários.

Nesse sentido, muito dos torcedores escolhem seu time do coração por influências diversas, desde as vitórias presenciadas com suas taças erguidas até herança de torcedores dentro da família ou de amigos. Os relacionamentos pessoais, por exemplo, exercem grande influência na escolha do time de uma pessoa (Damatta, 1982).

Conforme Blumenschein e Nedal (2010):

A movimentação direta de recursos em função do futebol tem também como consequências, impactos indiretos sobre outros setores da economia, visto que clubes, patrocinadores e outros agentes do futebol consomem insumos (materiais de trabalho, equipamentos etc.), produzidos por outras empresas, e empregam mão de obra, que, por sua vez, transforma parte dessa renda em consumo. Assim, ocorre um efeito multiplicador, no qual o valor agregado pelo setor termina por reverberar indiretamente, em maior ou menor grau, por todos os segmentos da economia. (Blumenschein; Nedal, 2010, p. 41).

Bourdieu (1983) argumenta que os campos esportivos refletem e reproduzem estruturas sociais mais amplas. Assim, clubes populares tendem a representar camadas sociais específicas, o que reforça a associação entre futebol, classe social e identidade cultural.

Ainda nesse contexto, o futebol atrai uma grande quantidade de indivíduos, de diferentes segmentos da sociedade que passam a se identificar com o futebol e a torcer por um time. E, no futebol, a torcida é essencial, sendo outro elemento que torna o futebol tão fascinante. Sobre esse assunto, Sevcenko (1994, p.36) afirma que:

São duas situações diferentes, mas indissociáveis. Jogar futebol exige um imenso desempenho físico e forte controle nervoso. Torcer implica uma tremenda descarga nervosa, com grande controle físico. No campo, o jogador se alimenta dessa descarga para aumentar a eficácia do seu dispêndio físico. Na plateia, o torcedor frui o desempenho físico do jogador para levar ao clímax a sua descarga nervosa: gooooooooooooool!!! Na língua portuguesa, aliás, esse elemento de tensão fica claramente evidenciado pela denominação dada à criatura: o torcedor, aquele que se torce, se retorce, se contorce, como se seu corpo fosse uma caixa de ressonância reproduzindo e ampliando cada movimento, gesto, esforço, violência ou façanha desempenhada no campo diante de si, de tal maneira que esse efeito de ampliação realizado pelo seu corpo retorne e multiplique as energias dos times no campo. Tanto os jogadores como os torcedores sabem disso e o sentem, mantendo-se numa cumplicidade de correspondência durante toda a disputa, como se ao fim e ao cabo fossem todos uma única criatura de proporções gigantescas.

Damo (2002) ressalta que o futebol funciona através de um sistema de lealdades, no qual participar do mundo do futebol significa escolher um “clube do coração” e, uma vez feita a opção, ela não deve ser alterada, pois o torcedor passa a pertencer lealmente ao clube. Opiniões políticas podem ser alteradas, credos religiosos distintos podem ser deixados de lado, mas a torcida por um time, diante desse quadro de fidelidade e retidão, deve se manter inalterada perpetuamente, afinal, caso contrário, grande revelia e contestações serão experimentadas por aquele que ousar romper com a fidelidade do casamento entre torcedor e time de futebol.

O futebol no Brasil não é apenas um esporte. É uma força cultural poderosa, uma paixão compartilhada, e uma expressão da identidade nacional. Ao longo dos anos, esse esporte se entrelaçou profundamente com diversos aspectos da sociedade brasileira, influenciando a arte, a música, as estruturas sociais e até os movimentos políticos. De fato, o futebol vai além das quatro linhas do campo, e sua presença está em todo lugar, refletindo a alma e a diversidade de um país tão vasto como o Brasil.

2.5 Papel da torcida, ações sociais e marketing

O futebol é um esporte com extensa participação popular e seu público demonstra um apego significativo por seus times (Scharf et al., 2016). O futebol é uma forma de expressão cultural presente no cotidiano brasileiro com expressivo impacto social e econômico no Brasil (Martins, 2016). Diante dessas influências citadas, pode-se dizer que o futebol é um mercado com variadas ofertas, tais como, atletas, equipes e eventos. Contudo, no que se refere à atração de torcedores, os atletas e equipes destacam-se na sua importância. Entretanto, no caso das modalidades coletivas, nota-se um diferencial, “pois enquanto um ídolo tem um ciclo de vida mais curto, as equipes tendem a permanecer” (Martins, 2016, p. 22).

O nível de envolvimento dos torcedores com seus clubes é um diferencial para ações de marketing mais eficazes ao se comparar com segmentos convencionais que se apoiam em variáveis demográficas de segmentação como renda, região, sexo e idade para atingir seu público-alvo (Fleury et al., 2016). Nesse sentido, a oportunidade para criar retorno em investimentos em ações de marketing nos clubes pode ser considerada de maneira substancial.

Para Kotler e Keller (2012, p. 19), é mais vantajoso para as empresas fidelizar os clientes já existentes do que conseguir atrair um novo, assim como também desenvolver um sistema de relacionamento com seus fornecedores e parceiros, de maneira que todos os envolvidos no processo obtenham benefícios.

O marketing de relacionamento é outro fator que se configura como uma maneira de auxiliar os gestores na conquista de novos usuários e, especialmente, na manutenção dos já existentes. Os times de futebol brasileiros já perceberam que o maior engajamento de seus torcedores pode trazer um aumento nas receitas. Desta forma, o investimento em ferramentas que favorecem um relacionamento mais próximo com seus torcedores se faz necessário (Chaves; Gosling; Medeiros, 2014).

Conforme Lo e Campos (2018), a integração entre tendências tecnológicas e estratégias de marketing de relacionamento possibilita às organizações maior competitividade e lucratividade, especialmente em um cenário marcado pelo crescimento do comércio online. Nesse contexto, as empresas passaram a adotar formas diversificadas de comunicação com os consumidores, as quais não estão condicionadas a pontos físicos de contato (como lojas ou atendimento presencial) nem a etapas específicas do ciclo de vida do cliente (atração, compra, pós-venda ou retenção). Essa flexibilidade amplia o alcance das estratégias de marketing, garantindo que a comunicação seja eficaz em qualquer fase da jornada do cliente, seja ele um potencial comprador, um consumidor recente ou um cliente fiel.

A satisfação do consumidor é determinada por diversas combinações. Os padrões éticos de uma organização e a harmonia entre os valores dos consumidores e os objetivos da marca, levam os usuários a concluírem que a empresa está comprometida. Assim, manter um relacionamento próximo e duradouro com os consumidores, apoiado na busca da satisfação como meio de consolidar a confiança, favorece que as organizações entreguem valor superior aos concorrentes. Além disso, relacionamentos de longo prazo podem significar a obtenção de dados mais relevantes, pois os consumidores tendem a ficarem mais dispostos a dar feedbacks diretos às empresas, fornecendo informações de qualidade para melhorar as estratégias de negócios (Lo; Campos, 2018)

2.5.1 Rivalidade como elemento estratégico

A rivalidade muito importante para a evolução dos clubes de futebol, tanto dentro, como fora de campo, pois, a gestão pode se beneficiar de um concorrente que tome boas decisões, gerando a fuga da zona de conforto e saída da inércia, muitas vezes de modo que um contribui para elevar o nível do outro (Novaes, 2020)

Nos últimos anos, vários clubes brasileiros têm se mostrado pouco eficientes quanto a sua gestão financeira e patrimonial (Silva; Campos, 2006). Com o objetivo de aumentar o desempenho esportivo, os dirigentes acabam realizando contratações de jogadores por altos custos, sem considerar os limites orçamentários e os reflexos que tal fato pode ocasionar para as finanças dos clubes.

Os clubes que não se propuserem a romper com um passado marcado por gestões não profissionais e incipientes estarão fadados a se tornarem coadjuvantes num ambiente de futebol que não tolerará a falta de competência gerencial e visão estratégica para administrar o “negócio futebol”. (Nakamura, 2015, p. 50).

Exemplos disso podem ser vistos em diversos clubes do Brasil. Apesar disso, alguns times têm apresentado gestões financeiras eficientes, como alguns clubes do nordeste brasileiro que, apesar de possuírem desvantagens históricas em relação aos times do eixo sul sudeste, seja em aspectos esportivos ou em obtenção de receitas, tem apresentado menor endividamento e maior equilíbrio orçamentário (Sports Value, 2021).

Segundo Porter (1991), para ser competitiva, uma organização precisa realizar um posicionamento de estratégia competitiva, sendo isso realizado pelo desenvolvimento de competências internas da empresa para que sejam conquistados os objetivos propostos.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p. 136) a vantagem competitiva “ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada simultaneamente pelos concorrentes de forma real ou potencial, e quando outra organização é incapaz de copiar os benefícios dessa vantagem” .

2 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o percurso metodológico seguido neste trabalho.

A pesquisa realizada possui caráter descritivo, qualitativo e exploratório, não objetivando mensurar variáveis, e sim realizar análises e discutir um fenômeno em determinado contexto, tempo e espaço, com base em referências publicadas em livros, periódicos e revistas científicas, produções acadêmicas (monografias e teses) e banco de dados, tanto de forma impressa quanto eletrônica (Lakatos; Marconi, 2003, p. 183; Martins; Theóphilo, 2009, p. 55).

Para Minayo (2009, p. 21) a pesquisa qualitativa “[...] trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”. Já o caráter documental para aprofundamento da pesquisa, constitui-se de uma coleção documental de arquivos de fontes secundárias (Godoy, 1995, p. 22), baseada em documentos, fotografias, relatos, sites, acervos físicos e virtuais, pesquisas e imagens, organizadas a partir de diferentes acervos e pesquisa de campo.

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, uma vez que busca compreender os aspectos históricos, administrativos e idenitários do Ceará Sporting Club por meio da análise de documentos, registros e fontes secundárias. Além disso, o estudo será exploratório, pois visa investigar um tema ainda pouco explorado na literatura acadêmica, especialmente no contexto de clubes nordestinos. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, de maneira a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, aprimorando as ideias e descobrindo intuições (Gil, 2002).

O tipo de pesquisa adotado permite a análise de fontes, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Fontes de pesquisa

Fontes de pesquisa Acadêmicas	Livros, trabalhos acadêmicos, artigos sobre a história do Ceará Sporting Club
Reportagens	Matérias jornalísticas e documentárias sobre o clube
Registros institucionais	Site oficial, arquivos do clube, estatutos
Dados históricos de desempenho esportivo	Tabelas, classificações, títulos.
Redes sociais	Facebook, Instagram, TikTok, Whatsapp

Fonte: Adaptado pela autora (2025).

A pesquisa documental, bastante semelhante à pesquisa bibliográfica, mas se diferem, essencialmente, na natureza das fontes, já que a pesquisa bibliográfica se utiliza de

contribuições de diversos autores sobre determinado assunto, e a pesquisa documental utiliza materiais que não receberam ainda um tratamento analítico (Gil, 2002).

3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados neste trabalho foi realizada por meio de pesquisas no site do clube, e visita in loco ao Centro de Treinamento do clube localizado à Avenida João Pessoa, nº 3532A, Bairro Damas em Fortaleza-CE (Foto 6), obtendo as informações gerais da organização, fotos, estatuto, para que se tornasse possível uma fundamentação do conteúdo a ser analisado e o referencial teórico estudado.

A visita ao CT do Ceará SC, aconteceu por meio de um amigo que estava com um trabalho de parceria com o clube. Não obtive acesso aos diversos documentos, pois o responsável estava de férias. Obtive o estatuto, que está disponível no próprio site do clube e puder tirar fotos do seu acervo histórico. Essencialmente, a coleta de dados foi por meio de pesquisas na internet, alguns livros de memórias esportivas, biografias do clube, livros comemorativos.

Figura 6 – Centro de Treinamento Ceará Sporting Club-Fortaleza/CE



Fonte: Da Autora (2025).

Além disso, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre gestão

administrativa, gestão em clubes esportivos, levantamento de materiais acadêmicos e jornalísticos que abordem a história do Ceará SC, tanto em aspectos de desempenho futebolístico, relações com o torcedor, aspectos culturais e da identidade do clube enquanto “time do povo” e nos aspectos de gestão e marketing praticados pelo clube aos dias atuais.

Assim, a análise dos dados se baseia numa categorização e interpretação dos dados coletados, identificando padrões e relações entre gestão administrativa e construção identitária por meio de uma análise temática (Qualitativa), com objetivo de identificar padrões e temas recorrentes na literatura sobre gestão do clube.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção é apresentada a análise da pesquisa, na qual demonstram o panorama geral da gestão administrativa do clube; contribuição da gestão na formação de sua identidade e aspectos culturais e sociais do clube no cenário futebolístico, visando o alcance dos objetivos geral e específicos propostos neste trabalho.

4.1 Aspectos históricos, administrativos e indenitários do Ceará Sporting Club

Desde sua fundação em 1914, o Ceará Sporting Club passou por grandes transformações, resistindo e evoluindo apesar dos desafios no cenário futebolístico da capital cearense, berço do clube que surgiu como Rio Branco Football Club, fundado por jovens da elite fortalezense (Campos, 2014). Após um ano de sua fundação, uma assembleia geral foi organizada para discutir e escolher um novo nome para a equipe e eleger a nova diretoria. O uniforme passou das camisas com cores lilás para camisas brancas com listas verticais pretas, cores estas que são utilizadas até hoje, apenas ganhando novas apresentações a cada início de temporada.

As camisas (Figura 7), vestidas por ídolos como os jogadores que marcaram época vestindo o manto alvinegro, reforçam a ligação emocional com a torcida e legitimam o clube no cenário esportivo nacional. As camisas mais antigas são objetos de colecionador, e as releituras geram valor afetivo e econômico. Além disso, esse simbolismo reflete o reconhecimento da torcida na valorização dos uniformes que marcaram conquistas importantes para o clube.

Figura 7 – Camisas do clube Ceará SC- capital simbólico e de mercado



Fonte: Da Autora (2025).

A trajetória histórica de um clube, suas vitórias, cores, escudo e até mesmo seus ídolos tornam-se instrumentos fundamentais de produção de capital simbólico. Esses elementos, por sua vez, reforçam a identidade do clube e sua legitimidade no campo esportivo. As camisas do Ceará Sporting Club, ao longo de seus mais de cem anos, não são apenas vestimentas esportivas, mas instrumentos de construção identitária e capital simbólico. Cada modelo carrega em suas listras, patrocínios e cortes a memória de uma era, desde os primeiros uniformes simples do início do século XX até as modernas releituras que homenageiam a tradição alvinegra.

4.1.1 Aspectos identitários

Conforme Allaire e Firsirotu, (1984) há vários elementos que vêm sendo usados para explicar que as organizações possuem identidades coletivas, resultantes das crenças que os seus participantes compartilham do que seja central, distintivo e duradouro para cada uma delas. Essas organizações articulam um conjunto de expressões culturais, tais como símbolos e rituais, cerimônias e histórias, que traduzem, comunicam e codificam padrões organizacionais compartilhados de entendimentos e comportamentos. Esse repertório de expressões culturais delinea e comunica a identidade coletiva da organização.

Como instituição esportiva inserida em um mercado altamente competitivo, o Ceará SC, desenvolve estratégias multidimensionais para se consolidar no futebol nacional. Essas estratégias abrangem desde a gestão financeira até o fortalecimento de sua identidade regional, adotando um modelo de gestão que busca equilibrar performance esportiva e sustentabilidade institucional. O que se destaca na avaliação de Amir Somoggi, especialista em finanças e marketing de futebol, onde avaliou a gestão dos 20 clubes que disputam a Série A do Campeonato Brasileiro e o Ceará esteve entre os destaques. “O Vovô é o clube que consegue otimizar da melhor forma o seu desempenho no futebol em relação aos recursos que possui. É o clube mais eficiente do Brasil. É aquele que mais faz com menos recursos”. (Mateus Moura, 2021. Min.14;31).

De acordo com Chelladurai (2009) a identidade de um clube pode ser fortalecida ou fragilizada a partir de suas decisões administrativas e a gestão do esporte é a coordenação das atividades de produção e “marketing” de serviços esportivos. Um bom exemplo dessa relação é o impacto das ações de marketing, gestão de atletas e posicionamento institucional nas redes sociais, por meio das mídias sociais.

4.1.2 O clube como “Time do Povo”

O Ceará SC, em sua trajetória, se destacou por ter um perfil mais popular, em contraste com outros clubes que surgiram com vínculos mais elitizados. Essa base social ajudou o clube a se aproximar das classes trabalhadoras, o que foi essencial para criar uma identidade coletiva forte. A grande massa da torcida alvinegra tradicionalmente está ligada às massas populares, razão pela qual é chamado de “O Mais Querido” e “Time do Povo” (Ceará 2025). Seu escudo sofreu uma evolução ao longo desse centenário conforme Figura 8.

Figura 8 - Evolução dos escudos do time - Ceará Sporting Club



Fonte: Ceará² (2025)

A identidade de um clube como “popular” não é imposta de forma vertical, mas construída por meio da interação entre gestão institucional e práticas culturais das torcidas. No caso do Ceará Sporting Club, a consolidação da identidade como “Time do Povo” está diretamente ligada à sua base de torcedores provenientes das periferias urbanas e do interior do estado, o que confere ao clube um caráter simbólico de resistência e representação do povo cearense.

A construção simbólica do Ceará como “Time do Povo” pode ser compreendida como um processo de identificação coletiva, sustentado por práticas sociais, discursos institucionais e apropriações populares. Esse processo se insere no que Hall (2006) define como “identidade cultural”, ou seja, um conjunto de significados construídos ao longo do tempo, moldados por experiências históricas, relações sociais e posicionamentos políticos.

A forte presença da torcida alvinegra em jogos, campanhas sociais e manifestações culturais reforça o papel ativo da torcida na construção da identidade do clube. Essa participação ultrapassa o campo esportivo e se insere em uma lógica de resistência simbólica, onde o torcer é também um ato de afirmação de classe, de região e de cultura.

² Evolução dos escudos. Disponível em: <<https://www.cearasc.com/o-clube/escudos/>>. Acesso em: 29 jun. 2025.

Como destaca DaMatta (1991), o futebol no Brasil permite que o “povo” se veja representado, e no caso do Ceará, essa representação é central para a narrativa de clube.

Além do aspecto emocional, a relação torcida-clube também possui dimensões políticas e sociais. Nos últimos anos, diversos coletivos ligados ao Ceará Sporting Club têm protagonizado ações ligadas à inclusão, combate ao racismo e valorização da cultura local, reforçando o papel do clube como ator social. Tais ações colocam em prática o que Hobsbawm (1990) chamou de “invenção das tradições”, pois produzem e reproduzem símbolos e práticas que alimentam o sentimento de continuidade e pertencimento.

O Ceará Sporting Club oferece para seu sócio-torcedor, planos com acesso livre pagando apenas a mensalidade, podendo ir para o jogo sempre que quiser mediante check-in e disponibilidade de lugares no setor do plano (“Vovô de ouro”, “O mais querido”, “Campeão de popularidade”). O que oferece maior vantagem para o torcedor é o plano “Vovô de ouro”. O check-in deve ser feito antecipadamente, garantindo acesso com o cartão de sócio.

Em consulta ao site do time, verifica-se que o clube mantém parcerias com empresas como: Pague Menos, Ferrovia, Magalu, Renner, com descontos de até 35%. As parcerias se estendem a “mais de 100 parceiros”, incluindo LG eletrônico, clínicas veterinárias, faculdades locais, entre outros. Conforme Martins (2016) buscando ampliar suas receitas com o público nos estádios, os clubes de futebol brasileiros buscaram adotar um modelo em seus programas de fidelidade do tipo sócio-torcedor. Além disso, o programa tem um grande potencial a ser explorado pelos clubes nacionais, possibilitando que o faturamento deles seja “menos dependentes dos resultados em campo, com oscilações bem inferiores às encontradas nas receitas com bilheteria” (Cardoso; Silveira, 2014, p. 21).

A história do Ceará Sporting Club, marcada por lutas e conquistas coletivas, sempre refletiu a alma de seu torcedor. Porém, no século XXI, o futebol deixou de ser apenas uma expressão cultural para se tornar também um negócio complexo. Nesse contexto, a gestão do clube passou a ser peça-chave para transformar identidade em resultados sustentáveis.

4.2. Contribuição da gestão na formação da identidade

Com base na relevância da gestão para os clubes de futebol, especialmente a importância dos diversos produtos e serviços por ele geridos, e nas limitações da aplicação do mesmo nos clubes brasileiros, a gestão da marca (branding) é fundamental na consolidação dessa identidade. Aaker (1996) *apud* Bastos, Roco Júnior e Moraes (2020, p. 116) afirma “que

uma marca forte é um ativo estratégico, e, no futebol, isso se traduz em torcedores mais engajados, maior valor de mercado e mais oportunidades de receita”. E, portanto, numa gestão mais eficaz.

Conforme Silva (2013) os gestores e administradores eficazes devem estar preparados para utilizar os diversos instrumentos disponibilizados pela gestão contemporânea. Isso inclui a aplicação das funções administrativas planejamento, organização, liderança e controle de forma constante em sua atuação profissional e que desempenhem com competência seus papéis interpessoais, informativos e decisórios no ambiente organizacional (Silva, 2013).

Uma estrutura organizacional bem definida confere uma solidez institucional, permitindo eficiência operacional e tomada de decisão ágil, evitando sobreposições e desperdícios. O Ceará SC apresenta a seguinte estrutura organizacional e estratégica de seus componentes (Quadro 4):

Quadro 4 – Estrutura organizacional Ceará Sporting Club

<p>A. Nível Estratégico (Governança e Decisão)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidência e Vice-Presidência <p>Função: tomada de decisões macro, representação institucional e definição da visão do clube. Importância: liderança e alinhamento com os objetivos de longo prazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretoria Executiva <ul style="list-style-type: none"> - Diretoria Operacional (Futebol, Base, Esportes Olímpicos); - Diretoria Administrativo-Financeira (Financeiro, Patrimônio, Jurídico) - Diretoria de Relacionamento (Comunicação, Marketing, Comercial, Eventos) - Diretoria de Inovação e Governança (Projetos, Governança, Cultura) <p>Importância: garantir a execução das estratégias em suas respectivas áreas.</p>
<p>B. Nível Tático (Gestão e Implementação)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenações <ul style="list-style-type: none"> - Coordenação do Núcleo da Mulher (interface com as torcedoras) - Coordenação de Torcidas Organizadas (interface com torcedores) - Coordenação de Responsabilidade Social (imagem pública) - Coordenação Comercial (parcerias e receitas) <p>Importância: operacionalizar as diretrizes da diretoria</p>
<p>C. Nível Operacional (Execução Diária)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerências e Assessorias <ul style="list-style-type: none"> - Gerência de Futebol de Base (formação de atletas) - Gerência de Marketing (campanhas e branding) - Ouvidoria (canal com sócios-torcedores) <p>Importância: aplicação prática das metas do clube.</p>
<p>D. Nível Consultivo (Apoio Especializado)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executivos (CEO, CFEO, Gerentes e Superintendente) <p>Função: gestão profissionalizada, eficiência operacional e atração de investimentos. Importância: modernização e profissionalização do clube.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (Ceará Sporting Clube, 2025).

Percebe-se (Quadro 4) uma estrutura bem organizada com clareza hierárquica evitando sobreposição de funções o que pode resultar em melhorar a eficiência. O nível de

especialização de cada área foca em seus elementos centrais nos papéis gerenciais e estratégicos mais importantes para organização. A transparência se apresenta na sua divisão, o que facilita a prestação de contas aos sócios por meio de canais formais de prestação de contas. Mintzberg (1975) com seu foco à figura do gerente propôs a Teoria dos Papéis Gerenciais onde dividiu o trabalho gerencial em dez papéis, agrupados em três dimensões: papéis interpessoais (imagem do chefe, líder, contato), papéis informacionais (monitor, disseminador e porta-voz) e papéis decisórios (empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador). Destaca-se, portanto, a importância desses papéis gerenciais, o que se pode verificar no clube do Ceara SC, em sua estrutura organizacional.

No quesito escalabilidade a estrutura se propõe para o crescimento em busca de novas receitas. O engajamento com a torcida se sobressai com as Coordenações como "Núcleo da Mulher", buscando promover a inclusão, representatividade e fortalecimento da participação feminina no Clube, indo além da inclusão simbólica. Assim, conquista novas torcedoras, ampliando seu público e receita com ingressos e produtos. Posiciona-se como referência em diversidade no futebol nordestino.

Segundo Pierre Bourdieu (1983), o campo esportivo deve ser compreendido como um espaço social estruturado, onde agentes e instituições disputam diferentes tipos de capital econômico, simbólico, social e cultural. Nesse contexto, a trajetória histórica de um clube, suas vitórias, cores, escudo e até mesmo seus ídolos tornam-se instrumentos fundamentais de produção de capital simbólico. Esses elementos, por sua vez, reforçam a identidade do clube e sua legitimidade no campo esportivo.

Com as "Torcidas Organizadas" fortalece a conexão emocional com a comunidade, transformando torcedores em embaixadores da marca. Isso gera: fidelização (aumento de sócios-torcedores); vendas diretas (camisas, pacotes de experiências no estádio); conteúdo orgânico (viralização nas redes sociais).

Para Hamel e Prahalad (1995), as empresas precisam desenvolver um permanente trabalho de "previsão do futuro", já que se igualar aos concorrentes é necessário, mas não irá transformar ninguém em um líder. Não basta que uma empresa reduza o tamanho e aumente a sua eficiência e rapidez; ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais de reinventar seu setor. Em suma, uma empresa também precisa ser capaz de ser diferente e tudo isso somente pode ser desenvolvido por pessoas que possuam as condições necessárias para conduzirem este processo.

Por fim, a construção simbólica do Ceará como "Time do Povo" pode ser compreendida como um processo de identificação coletiva, sustentado por práticas sociais,

discursos institucionais e apropriações populares. Esse processo se insere no que Hall (2006) define como “identidade cultural”, ou seja, um conjunto de significados construídos ao longo do tempo, moldados por experiências históricas, relações sociais e posicionamentos políticos.

4.2.1 A rivalidade como impulsionadora da identidade e gestão no futebol cearense

Quando se trata especificamente do futebol cearense temos no time Ceará Sporting Club um clube que consolidou sua identidade social ao longo dos anos, dentro e fora dos campos inspirando outros clubes menores. Certamente o futebol mudou, aspectos físicos e táticos ganharam enorme relevância no campo de jogo, o que faz sem dúvidas com que os clubes menores se igualem brevemente com outros maiores na vontade de vencer e disciplina em campo. Mas, diante destas exceções, encontram-se elementos de gestão e comportamento das firmas (clubes) muito similares entre si, para estabelecer-se como modelos no esporte.

Ceará e Fortaleza são clubes de futebol que atuam no futebol cearense e que nos últimos quatro anos (2019-2022) participaram do campeonato brasileiro da série A. A rivalidade entre os clubes é tamanha que os números são bem parecidos. Ambos têm 46 títulos na história. Vale ressaltar que quando os dois clubes se enfrentam, é um evento de grande relevância e comoção na cidade de Fortaleza. Nos dias do evento de confronto entre os times, várias ações são tomadas no trânsito, nas linhas de ônibus e de grandes atuações da segurança pública (Morais, 2023).

A rivalidade também é um ponto muito relevante para a construção e evolução do clube nordestino, tanto dentro, como fora de campo, pois, a gestão pode se beneficiar de um concorrente que tome boas decisões, muitas vezes de modo que um contribui para elevar o nível do outro. Tanto o Ceará quanto o Fortaleza estão atualmente na Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro (Série A) em 2024. O Ceará subiu da Série B em 2023 e está novamente na elite do futebol brasileiro em 2024. Diante disso, é importante ressaltar a contribuição dessa rivalidade quando se trata da construção e da individualidade na formação da imagem do time.

No caso do futebol cearense, essa relação é atravessada por um contexto regional marcado por desigualdades históricas, resistência cultural e forte vínculo com expressões populares. De acordo com Lopes (1999), as torcidas organizadas funcionam como espaços de construção de solidariedade e pertencimento, atuando como comunidades afetivas que mediam a relação entre o indivíduo e a coletividade.

4.2.2 Eficiência financeira e estratégias de consolidação no futebol nacional

O Ceará SC, como instituição esportiva inserida em um mercado altamente competitivo, desenvolve estratégias multidimensionais para se consolidar no futebol nacional. Essas estratégias abrangem desde a gestão financeira até o fortalecimento de sua identidade regional, adotando um modelo de gestão que busca equilibrar performance esportiva e sustentabilidade institucional.

Em matéria OPOVO online (2021), a gestão do Clube pode ser avaliada por Amir Somoggi.

O especialista em finanças e marketing de futebol, Amir Somoggi, avaliou a gestão dos 20 clubes que disputam a Série A do Campeonato Brasileiro e o Ceará esteve entre os destaques. O Vovô foi apontado como o clube com a administração mais eficiente do país e recebeu a nota máxima na avaliação. Das 20 agremiações, apenas quatro receberam nota dez: Ceará, Grêmio, Athletico-PR e RB Bragantino. O Alvinegro, portanto, foi o único clube do Nordeste a estar entre os melhores ranqueados. As análises, que se basearam nas receitas dos clubes, modelos de gestão, dívidas, força comercial e desempenho dentro de campo, foram divulgadas no portal Yahoo. Segundo Amir Somoggi, o Vovô é o clube que consegue otimizar da melhor forma o seu desempenho no futebol em relação aos recursos que possui. "É o clube mais eficiente do Brasil. É aquele que mais faz com menos recursos. Uma grata surpresa. É tão difícil um clube do Nordeste sobreviver e ir bem em praticamente todas as competições com um orçamento enxuto", explicou o especialista (Mateus Moura, 2021. Min.14:31).

O clube se apresenta como referência de modelo de gestão dado os recursos disponíveis e ser um time do nordeste brasileiro, como avalia o especialista.

Conforme consulta em sua ficha técnica (Anuário Ceará-Futebol Cearense, 2024-2025), o clube tem como mascote, a figura do vovô que, “no contexto da rica história do Ceará Sporting Club, emerge uma narrativa proposta por Aníbal Câmara Bonfim, um dos fundadores do América Football Club, que atribui a origem do apelido “Vovô” ao presidente da época, Meton de Alencar Pinto” (Figura 9). Tem como alcunhas: “Vovô”, “Time do Povo”, “O Mais Querido”, “Alvinegro de Porangabuçu”, “Alvinegro Cearense”, “Gigante Alvinegro”, “Glorioso” e “Campeão da Popularidade”.

Figura 9 – Mascote do Ceará Sporting Club - Vozão



Fonte: Mascotes esportivos - vozão³ (2025).

De 2022 para 2023, o Ceará perdeu uma posição no *ranking* e agora é o 21º mais valioso do Brasil, com valor de R\$ 420 milhões, com queda de 6%. As receitas operacionais foram de R\$ 141 milhões (Tabela 2) e, com jogadores, chegaram a R\$ 173 milhões. O “ativo total” do clube está orçado em R\$ 58 milhões, e a dívida é de R\$ 38 milhões (Anuário Ceará-futebol cearense, 2024).

Tabela 2 - Orçamento anual - exercício 2024

Receita	Valor (R\$)
Bilheteria	10.917.000
Direitos de transmissão	70.150.000
Patrocínios/marketing	21.866.000
Premiações e participações	10.910.000
Programa de Sócio-Torcedor	17.000.000
Venda de atletas	15.000.000
Receitas patrimoniais/sociais	939.540
Demais receitas	2.522.600
Total	149.305.140

Fonte: Ceará Sporting Club - proposta orçamentária 2024 (ANUÁRIO CEARÁ, 2024).

Conforme a CNN Brasil (28/12/2024 – Marcel Rizzo) Ceará projetou para 2025 o maior orçamento de sua história. O clube espera arrecadar mais de R\$ 229 milhões após retornar para a Série A nacional. Abaixo seguem as projeções em reais.

- Direitos de transmissão: R\$ 82 milhões
- Patrocínio/marketing: R\$ 51,2 milhões
- Programa de sócio-torcedor: R\$ 30 milhões
- Venda de atletas: R\$ 28,4 milhões
- Bilheteria: R\$ 25,1 milhões

³ Imagem mascote vozão futebol boneco Ceará. Disponível em: < <https://www.futtoy.com.br/mascotes-por-estado/ceara/ceara/mascote-voza-futebol-boneco-ceara> > Acesso em 06 jul. 2025.

- Premiações e participações: R\$ 10,4 milhões
- Receitas patrimoniais/social: R\$ 480 mil
- Demais receitas: R\$ 1,74 milhão

O clube também projetou as campanhas nas quatro competições que disputará ao longo do ano. O que impacta na quantia das premiações a receber:

- Campeonato Cearense: final
- Copa do Nordeste: semifinal
- Copa do Brasil: oitavas de final
- Série A: permanência para 2026

No aspecto financeiro, o clube tem buscado implementar medidas diversificadas de receitas. Conforme GE (02/07/2025), o clube apresentou portal da transparência e detalhou crescimento financeiro impulsionado por TV, vendas de atletas e sócio-torcedor. O Ceará explicou o modelo administrativo-financeiro adotado pelo clube em evento realizado para conselheiros e imprensa local. Na ocasião, o presidente do Alvinegro, João Paulo Silva, comentou sobre o orçamento projetado para este ano.

Hoje, com o Ceará na posição atual, nossa projeção é receber mais de R\$ 100 milhões apenas com o contrato de televisão. Este ano, estamos projetando mais de R\$ 200 milhões, o que seria a maior receita da história do clube, que até então nunca havia ultrapassado R\$ 200 milhões. Se tudo acontecer como projetado, a expectativa é bater R\$ 250 milhões em receitas até o fim do ano, explicou (João Paulo Silva, 2025).

Parte da movimentação das receitas do Ceará em 2025 ocorreu em janeiro, quando o clube movimentou R\$ 35 milhões com vendas de atletas. O futebol de base constitui outro pilar estratégico fundamental. A segunda maior fonte de receita do clube no primeiro semestre, com exceção dos direitos de transmissão, é oriunda do plano de sócio-torcedor. No total, o Ceará arrecadou aproximadamente R\$ 15,5 milhões, sendo o maior valor registrado em maio, durante o feirão de sócios.

4.3 Ações administrativas marcantes

Rein, Kotler e Shields (2006) argumentam que, no contexto esportivo, as emoções dos torcedores são intrinsecamente vinculadas à percepção da marca do clube e às estratégias adotadas por sua gestão. Para os autores, uma administração eficiente em clubes de futebol deve equilibrar dimensões técnicas (como planejamento financeiro) e simbólicas (como tradição e identidade visual), pois essa sinergia é fundamental para construir um *brand equity* sólido.

No que se refere ao Ceará SC, sua trajetória reflete uma gestão que evoluiu de modelos amadoristas para uma profissionalização estratégica. Ao longo de seu centenário, atravessou ciclos de glórias e crises, mas soube consolidar uma estrutura organizacional e administrativa resiliente, adaptando-se às mudanças do futebol brasileiro. Nos primórdios (décadas de 1910–1940), a fundação como Rio Branco FC e a posterior reorganização sob o nome Ceará SC estabeleceram as bases identitárias.

A virada profissional entre os anos 1950–1970, com a filiação à Confederação Brasileira de Desportos (CBD). As crises dos anos 1980–1990 exigiram austeridade financeira, enquanto os anos 2000 a 2010 trouxeram inovações como o Estatuto Social reformulado.

De 2020 (apesar da pandemia) aos dias atuais, o Ceará teve uma sólida campanha na Série A do Brasileirão, garantindo vaga na Copa CONMEBOL Sul-americana. A gestão corporativa se destacou com parcerias de marketing e o Centro de Treinamento Cidade Vozão-CT - Luís Campos, simbolizando a busca por excelência estrutural. Essa construção histórica revela um clube que, mesmo em cenários desafiadores, priorizou planejamento institucional para se manter como referência no Nordeste e no futebol nacional.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve objetivo geral, analisar a trajetória histórica do Ceará Sporting Club, destacando a influência da gestão administrativa na construção da identidade do clube como o “Time do Povo”. Ao longo deste trabalho, foi possível compreender como a gestão administrativa influenciou na construção da identidade do clube como o "Time do Povo". Desde sua fundação em 1914, o Ceará passou por transformações significativas, tanto no âmbito esportivo quanto organizacional, marcadas por conquistas, desafios e uma forte ligação com a cultura e o sentimento popular cearense.

O estudo destacou os principais marcos históricos do clube, como títulos importantes, momentos de crise e superação, e a consolidação de uma torcida apaixonada. Além disso, evidenciou-se que as gestões administrativas desempenharam um papel crucial na profissionalização do futebol cearense, seja por meio de estratégias de marketing, modernização da estrutura ou aproximação com a comunidade. A relação entre futebol, gestão esportiva e identidade mostrou-se fundamental para que o Ceará SC não apenas sobrevivesse às mudanças do esporte brasileiro, mas também se firmasse como um símbolo de resistência e representatividade regional.

Em resposta à questão central da pesquisa: “Como a gestão administrativa contribuiu na história do Ceará Sporting Club e na consolidação da sua identidade?”, concluiu-se que as decisões gerenciais, quando alinhadas aos valores populares e à paixão pela camisa, foram determinantes para moldar a imagem do clube.

A identidade do "Time do Povo" não se limitou às vitórias em campo, mas se consolidou por meio de uma administração que soube equilibrar tradição e inovação, mantendo viva a conexão emocional com seus torcedores.

Por fim, este trabalho reforça a importância da gestão estratégica no esporte, demonstrando que, no caso do Ceará SC, o sucesso institucional está intrinsecamente ligado à capacidade de transformar desafios em oportunidades, sempre com o apoio incondicional de sua torcida. A história do clube serve, assim, como um exemplo de como a paixão pelo futebol e uma administração bem-planejada podem construir um legado que ultrapassa gerações.

Ao longo deste estudo, algumas limitações se destacaram, como a escassez de documentos históricos sistematizados sobre as gestões administrativas do Ceará SC, especialmente em períodos anteriores à profissionalização do futebol. A dificuldade de acesso a arquivos oficiais do clube e a relativa carência de registros detalhados sobre decisões

gerenciais em certas épocas limitaram uma análise mais aprofundada de como cada nível hierárquico (alta administração, departamentos operacionais e comissões técnicas) influenciou diretamente a construção da identidade do clube.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de entrevistas com ex-dirigentes, gestores e torcedores emblemáticos, a fim de complementar a documentação existente com relatos orais que possam esclarecer lacunas históricas, especialmente sobre a relação entre as estratégias administrativas e a percepção popular.

REFERÊNCIAS

- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. E. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v. 5, n.3, p. 193-226, 1984.
- ARAÚJO, A. G. (2002). Placar Favorável. **Revista Marketing**. Cidade: Editora.
- ANUÁRIO DO CEARÁ 2024-2025. **Futebol Cearense**. Disponível em: <<https://www.anuariodoceara.com.br/futebol-cearense/temporada-historica/>> Acesso em: 20 jun 2025.
- BASTOS, Flávia da Cunha; ROCO JUNIOR, Ary José; MORAES, Ivan Furegato. **Produtos e serviços oferecidos pelos clubes de futebol: possibilidades e realidade**. In perspectivas e desafios para o futuro / Emmanuel Alves Carneiro, Kleber Augusto Ribeiro, Ary José Rocco Junior (organizadores) – Curitiba: CRV, 2020. 172 p. DOI 10.24824/978658608785.7
- BASTOS, F. C. **Gestão do Esporte no Brasil: Reflexões sobre avanços, limites e desafios** (Tese de livre-docência) – Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- BEZERRA, M. F. **O perfil do gestor de futebol contemporâneo: análise comparativa de 2001 e 2017**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://tede.unigranrio.edu.br/bitstream/tede/184/5/Marcio%20Ferreira%20Bezerra.pdf>.> Acesso em: 30 jun. 2025.
- BOURDIEU, P. **Como é possível ser esportivo**. In: BOURDIEU, P. Questões de sociologia. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983. p. 136-153.
- BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antônio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Editora Gente, 1997.
- BLUMENSCHHEIN, F.; NEDAL, R.K. A importância do futebol na economia brasileira. **Cadernos Fgy Projetos: Futebol e Desenvolvimento**, São Paulo. Num. 13. 2010. p. 38-42.
- CAMPOS, Flávio de. Arquitetura da exclusão: Apontamentos para a inquietação com o confronto. In: Flávio de Campos & Daniela Alfonsi (**Org.**). **Futebol objeto das ciências humanas**. São Paulo: Leya, 2014. (p.350-363)
- CARDOSO, M. V; SILVEIRA, M. P. (2014). A importância da adoção do sócio torcedor como estratégia de inovação para aumentar as receitas dos clubes de futebol no Brasil. Podium Sport. **Leisure and Tourism Review**, 3(3), 12–24. <https://doi.org/10.5585/podium.v3i3.99>
- CHAVES, Paula Gonçalves; GOSLING, Marlusa; MEDEIROS, Sandro. Engajamento e ações de marketing de relacionamento no futebol: um estudo com torcedores do Cruzeiro Esporte Clube.
- CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport and physical activity: A systems**

perspective. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORREIA, Edivan Bispo. **O guia do líder gestor**. Com foco em gestão à distância e desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Teresópolis: Editora UNIFESO (**Coleção FESO**), 2020.

CBF. **Relatório técnico da Série B 1993**. Rio de Janeiro: CBF, 1993.

CBF. **Brasileirão Série B 2009**: Dados oficiais. Rio de Janeiro: CBF, 2009.

CNN BRASIL/Esporte. **Ceará projeta para 2025 o maior orçamento de sua história; veja valores**. Marcel Rizzo, da Itatiaia 28/12/24.

<<https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/ceara-projeta-para-2025-o-maior-orcamento-de-sua-historia-veja-valores/>>. Acesso em: 06 jul. 2025.

DAMATTA, R. **Esporte na Sociedade**: um Ensaio sobre o Futebol Brasileiro. In: *Universo do Futebol: Esporte e Sociedade Brasileira*, 1982.

DAMO, Arlei. **Futebol e identidade social**: uma leitura antropológica das rivalidades entre torcedores e clubes. Porto Alegre: Editora da Universidade IFCH/UFRGS, 2002.

DO VALE, Bianca; GUGLIELMETTI, Leonardo Augusto; FERREIRA, Fabiane Rocha Rodrigues. **O marketing digital como ferramenta de comunicação**. 2019. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/8491/1/O%20marketing%20digital%20como%20%20ferramenta%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso:

DRUCKER, P. F. (1967). **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara.

FIGUEIREDO, Diego. **A profissionalização das organizações do futebol**: um estudo de casos sobre a estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas, 2011.

FLEURY, F. A., NOGAMI, V.K. C., MAZZON, J.A., VELOSO, A. R. (2016). Efeito das Vitórias e Derrotas na Atitude do Torcedor de Futebol: um Estudo Envolvendo Garoto-Propaganda, Envolvimento e Fanatismo. **Brazilian Business Review**, 13(4), 25–50. <https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.4.2>.

GARCIA-SANTOS, S. C., & WERLANG, B. S. G. (2013). **Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade**. *Estudos De Psicologia (natal)*, 18(2), 183–191

GE. **Ceará projeta receita recorde de R\$ 250 milhões em 2025**. Por Giovanna Borges — Fortaleza, CE 02/07/2025 08h01 Disponível em: <<https://ge.globo.com/ce/futebol/times/ceara/noticia/2025/07/02/ceara-projeta-receita-recorde-de-r250-milhoes-em-2025.ghtml>> . Acesso em: 04 jul. 2025.

GE. **Ceará é campeão invicto do Cearense pela 7ª vez**. Disponível em:

<<https://ge.globo.com/ce/futebol/times/ceara/noticia/2025/03/22/ceara-e-campeao-invicto->

do-cearense-pela-7a-vez.ghtml>. Acesso em: 26 jun. 2025.

GE. **Ceará prevê receita de R\$ 30 milhões em 2025 com sócio-torcedor.** Por Beatriz Carvalho — Fortaleza, CE. 08/01/2025.

<<https://ge.globo.com/ce/futebol/times/ceara/noticia/2025/01/08/ceara-preve-receita-de-r-30-milhoes-em-2025-com-socio-torcedor.ghtml>> Acesso em: 27 jun. 2025

GE. **Mesmo com pandemia, Ceará registra superávit em 2020, sexto consecutivo do clube.** Disponível em: <https://ge.globo.com/ce/futebol/times/ceara/noticia/mesmo-com-pandemia-ceara-registra-superavit-em-2020-sexto-consecutivo-do-clube.ghtml>. Acesso em: 10 jul. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIGLIO, S. S. **Futebol nordestino: história, cultura e sociedade.** Editora CRV. 2017.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005

HELAL, Ronaldo; GORDON JR, Cezar. **Sociologia, história e romance na construção da identidade nacional através do futebol.** In: HELAL, Ronaldo; LOVISOLO, Hugo; SOARES, Antônio Jorge. *A invenção do país do futebol: mídia, raça e idolatria.* Rio de Janeiro: Maud, 2001.

HELAL, Ronaldo; SOARES, Antônio Jorge G. e LOVISOLO, Hugo. **A Invenção do País do Futebol: mídia, raça e idolatria.** Rio de Janeiro, Mauad, 2001.

HOBBSAWM, E. (1984a). **Introdução: a invenção das tradições.** In E. Hobsbawm & T. Ranger. *A invenção das tradições* (pp. 9-23). Rio de Janeiro: Paz e Terra.

KOTLER, Philip; ARMOSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Tradução: Sabrina Cairo. 15 ed. São Paulo: **Pearson Education do Brasil**, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. (2003). **Fundamentos da metodologia científica.** (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

LOPES, J. R. T. "**Alvinegro Cearense: 100 anos de paixão**" (Editora Premium). 2014.

LO, F. Y.; CAMPOS, N. (2018). Blending Internet-of-Things (IoT) solutions into relationship marketing strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 10–18. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.029>

MACHADO-DA-SILVA, C. L., & NOGUEIRA, E. E. da S.. (2001). Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. *Revista De Administração*

Contemporânea, 5(spe), 35–58. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500003>

MAIA, Velcimiro Inácio. Administração científica e clássica: A visão dos homens que construíram a base da gestão organizacional moderna. **SynThesis Revista Digital FAPAM**, Pará de Minas, v.2, n.2, 85-98, nov. 2010. Disponível em:

<<https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/synthesis/article/download/36/33>>. Acesso em: 14 jun.2025.

MARTINS, F. F. (2016). **Marketing de relacionamento no futebol**: O programa sócio-torcedor do Sport Club Corinthians Paulista. (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/19050>> Acesso em: 05 jul. 2025.

MARTINS, G. A., & THEÓFILO, C. R. (2009). **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

MATTAR, Michel Fauze. **Na trave**. O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional. Rio de Janeiro: ed. Elsevier. 2014. 160 p.

MAZZEI, Leandro Carlos e ROCCO JUNIOR, Ary José. **Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil**. Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE), v. 2, n. 1, p. 96-109, 2017.

MELO, V. A. Finanças e governança em clubes esportivos. Editora Appris. 2020.

MEU VOZÃO. Disponível em: <<https://meuvozao.com/historia-do-ceara-sporting-club/>>. Acesso em: 26 mai, 2025.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MINTZBERG, H. **The manager's job**: folklore and fact. Harvard Business Review, July/Aug. 1975.

MORAIS, Marcos Vinícius Mota de. **Clássico-Rei na Contabilidade**: Uma análise da situação financeira e econômica do Ceará Sporting Club e Fortaleza Esporte Clube, 2023.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998

NAKAMURA, W. T. **Reflexões Sobre a Gestão de Clubes de Futebol no Brasil** (2015). Disponível em: <www.ibrif.org/ojs/index.php/jofi/article/download/10/pdf_3>. Acesso em: 15 jul. 2025.

NOVAES, Yuri Silva. **A estrutura organizacional e as estratégias competitivas no futebol**: uma análise do desempenho dos clubes nordestinos entre 2003 e 2019. Monografia (Ciências Econômicas), Universidade Federal da Bahia. Bahia, p.51. 2020.

OPOVO online. **Segundo especialista, Ceará é o clube com a gestão mais eficiente do país**. Mateus Moura, 15/09/2021. Disponível em:

<<https://www.opovo.com.br/esportes/futebol/times/ceara/2021/09/15/segundo-especialista->

ceara-e-o-clube-com-a-gestao-mais-eficiente-do-pais.html>. Acesso em:

OPOVO online. **Em franca evolução, Ceará de Guto Ferreira mostra a que veio na final da Copa do Nordeste.** Treinador vai encontrando equipe ideal ao longo dos jogos com ajustes precisos e performances vão evoluindo. Por Gerson Barbosa 20:05 | 01/08/2020. Disponível em: < <https://www.opovo.com.br/esportes/futebol/times/ceara/2020/08/01/em-franca-evolucao--ceara-de-guto-ferreira-mostra-a-que-veio-na-final-copa-do-nordeste.html>> Acesso em: 20 jun. 2025.

PEREIRA, L. M; SANTOS, R. **Futebol, identidade e resistência:** A relação entre torcidas e movimentos sociais. Editora UFMG. 2019.

PINHEIRO, Caio Lucas Moraes. **Futebol-profissional e futebol-espetáculo:** a constituição do jogo como espetáculo em Fortaleza (1946-1960), 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Maria/Downloads/2026-6820-1-PB.pdf >. Acesso em 20 jun. 2025

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, p.95-117, 1991.

POZZI, L. F. (1998). **A grande jogada:** teoria e prática de marketing esportivo. São Paulo: Globo.

REIN, I., KOTLER, P., & SHIELDS, B. (2006). **The elusive fan:** Reinventing sports in a crowded marketplace. McGraw-Hill.

RIBEIRO, Kleber Augusto; SILVA, Raquel Ferreira; DIAS, Sara Maria Barreto. Gestão financeira no futebol: um estudo das receitas dos principais clubes cearenses. In perspectivas e desafios para o futuro / Emmanuel Alves Carneiro, Kleber Augusto Ribeiro, Ary José Rocco Junior (**organizadores**) – Curitiba: CRV, 2020. 172 p. DOI 10.24824/978658608785.7

RIBEIRO, Andressa de Freitas. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Revista Lutas Sociais**, São Paulo, vol.19 n.35, p.65-79, jul./dez. 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ls/article/download/26678/pdf/74831>>. Acesso em: 14 jun. 2025.

ROCHA, C.M. & BASTOS, F.C. Gestão do Esporte: definindo a área. **Rev. bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v.25, p.91-103, dez. 2011 N. esp.

SANTOS, R.; SOUZA, L. **Gestão no futebol:** do amadorismo ao profissionalismo. Editora CRV. 2019.

SANTOS, Francisco de Araújo. **Empresa aberta:** uma abordagem liberal. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1992. (Síntese Universitária).

SILVA, Cláudio Vicente Di Gioia Ferreira; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita. **Sistemas & Gestão**, v. 1, n. 3, p. 195-209, 2006.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SOUZA, F. A. P. Um estudo **sobre a demanda por jogos de futebol nos estádios**

brasileiros. São Paulo: FEA/USP, 2004,

SPORT VALUE. **Finanças dos clubes brasileiros em 2021**. São Paulo, 2021. Disponível em: <<http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2022/05/Finan%C3%A7as-clubes-2021-e-Estrat%C3%A9gias-disruptivas-Maio-2022.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2025.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Coordenado pela SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SCHARF, E. R.; SOUSA, R. P. L., SARQUIS, A. B., BELZ, E. (2016). A experiência e mais dez: Uma estratégia para vencer na Champions League. **Gestão & Regionalidade**, 32(96), 21-34. <https://doi.org/10.13037/gr.vol32n96.3461> »
<https://doi.org/10.13037/gr.vol32n96.3461>

SOUZA, J. R. **Gestão no futebol brasileiro: casos de sucesso**. São Paulo: Ed. Esporte, 2018.

SEVCENKO, N. Futebol, metrópoles e desatinos. **Revista da USP**, São Paulo, n. 22, p. 30-7, jun./ago. 1994.

ZAREMBA, Carlos Mauricio. Boas práticas de gestão no futebol brasileiro: uma análise através do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa Gestão do futebol. In perspectivas e desafios para o futuro / Emmanuel Alves Carneiro, Kleber Augusto Ribeiro, Ary José Rocco Junior (**organizadores**) – Curitiba: CRV, 2020. 172 p. DOI 10.24824/978658608785.7