

# Maksen

## ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO (IDE) 2014

EDIÇÃO 2014: CLUBES DE FUTEBOL

### CONTEXTO

A indústria esportiva é muito recente no Brasil. Foi apenas na última década que o setor, em especial o futebol, passou a atrair altos valores de patrocínio, negociar somas importantes em compra e venda de direitos econômicos de atletas e receber volumes expressivos pelos direitos de transmissão dos campeonatos. Em paralelo, o fato de ser sede da Copa do Mundo em 2014 obrigou o País a atualizar boa parte dos estádios, transformando-os em arenas multiuso com pelo menos 15 anos de atraso em relação aos países mais avançados e abrindo um novo segmento de negócios.

O forte crescimento da receita dos clubes de futebol neste período não foi acompanhado, no entanto, de um processo de modernização das suas práticas gerenciais. A grande maioria ainda gasta mais do que arrecada, resultando em déficits em seus demonstrativos, aumentando o nível de endividamento e gerando dúvidas quanto a sua capacidade de se autossustentar ao longo do tempo. Com tudo isso, a sociedade tem exigido uma maior transparência neste mercado e um aumento da profissionalização na gestão esportiva. Quase a

totalidade das entidades esportivas possui benefícios fiscais e, portanto, tem o dever de dar transparência a seus números e administrar os recursos de forma responsável. O governo tem respondido com tentativas de regulamentação do setor, mas os resultados têm se mostrados ainda incipientes. Faz-se necessário, portanto, um movimento mais amplo e profundo de todos os atores envolvidos nesta indústria para o desenvolvimento de melhores práticas gerenciais. Soma-se a este contexto o baixo rendimento esportivo do Brasil em Olimpíadas e Mundiais, culminando com o desempenho na Copa do Mundo 2014, em casa.

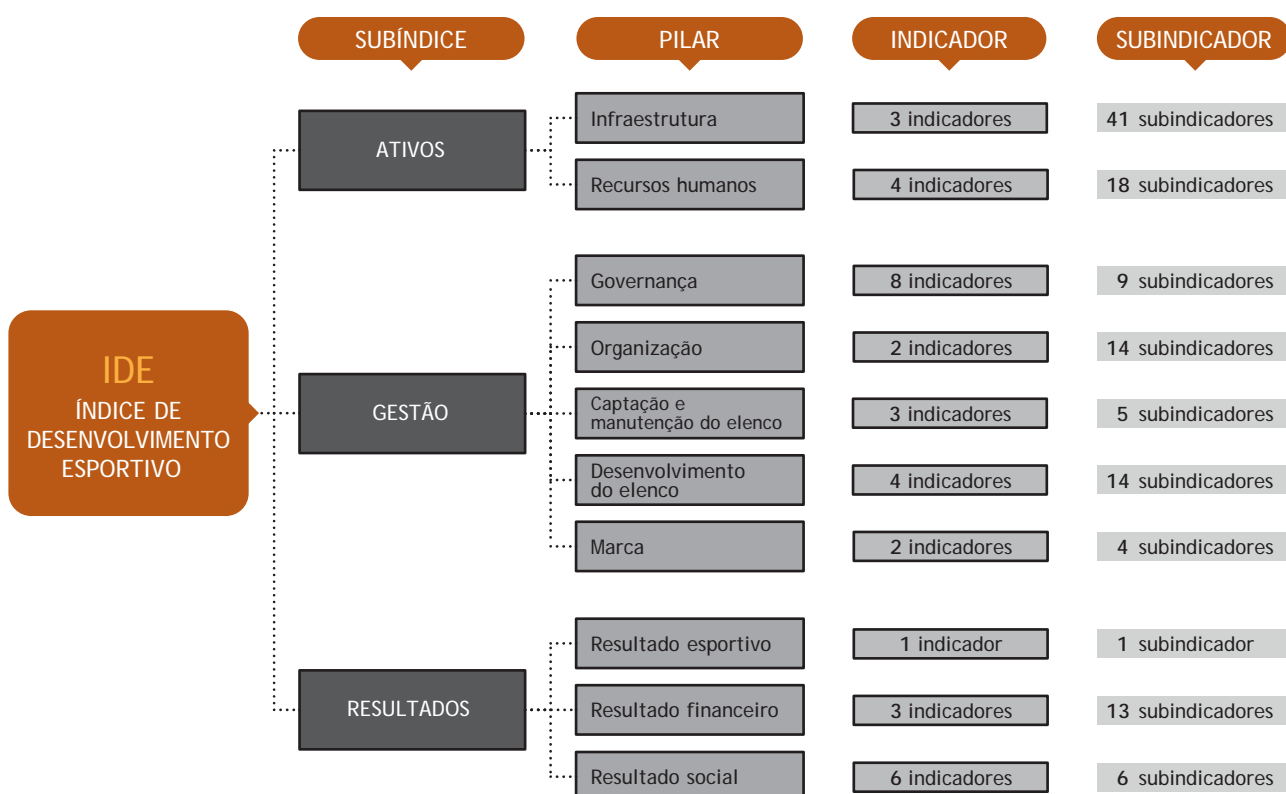
A partir daí a **Maksen Consulting** e a **Trevisan Escola de Negócios** se empenharam em criar o Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE), o qual leva para o esporte, métricas de desempenho utilizadas pelas melhores empresas do mercado corporativo.

## O PRIMEIRO ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO DO BRASIL

Diferentemente de outros índices esportivos, que normalmente fazem um ranking mas não possuem foco analítico, o Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE) é capaz de comparar o desempenho de clubes, times ou confederações esportivas, além de sinalizar pontos menos desenvolvidos e propor oportunidades de melhoria para cada elemento avaliado.

De acordo com o IDE, para um clube ter um ótimo desempenho, ele deve ter boas notas não só em resultados (esportivos, econômicos e sociais), mas também em gestão de ativos e em gestão organizacional. Na avaliação foram levados em consideração informações sobre dez Pilares que sustentam o IDE (Figura 1). Os Pilares, por sua vez, são formados por mais de 100 Indicadores e Subindicadores para ser possível mapear onde exatamente estão os pontos a se desenvolver em comparação aos *benchmarks*.

Figura 1 • Estrutura do IDE



Para fazer parte da primeira edição do IDE - Clubes de Futebol (2014) foram selecionados os 30 principais clubes de futebol brasileiros pelos critérios: posição final no Campeonato Brasileiro nos últimos cinco anos (séries A, B, C e D); números de torcedores no último ano; e receita do último ano. Para realizar a coleta de dados, apresentou-se o projeto para os dirigentes dos clubes, os quais direcionaram o questionário da pesquisa internamente para os respectivos gestores. Dentre os 30 clubes selecionados para esta primeira edição, 15 enviaram as informações dentro do prazo e foram incluídos no estudo.



Figura 2 • Clubes selecionados para o IDE 2014



As notas variam de zero a cem (0 – 100) pontos e os pesos de cada critério variam conforme o número de Subindicadores e Indicadores de cada Pilar. No

**Quadro 1** podem ser conferidas a posição e a nota\*

dos dez melhores clubes participantes, de acordo com a classificação do IDE, e juntamente com seus Subíndices:

Quadro 1 • Clubes de futebol no IDE - Top ten

IDE 2014			ATIVOS		GESTÃO		RESULTADOS	
POSIÇÃO	TIME	NOTA	POSIÇÃO	NOTA	POSIÇÃO	NOTA	POSIÇÃO	NOTA
1º	Atlético-PR	68,3	6º	64,2	2º	76,4	1º	64,4
2º	Internacional	65,1	5º	64,5	5º	68,5	2º	62,5
3º	Vitória	63,4	2º	66,9	1º	76,9	7º	46,3
4º	São Paulo	63,0	1º	70,5	10º	58,7	3º	59,7
5º	Cruzeiro	60,7	10º	61,7	3º	71,9	6º	48,7
6º	Santos	58,5	8º	61,8	9º	60,5	5º	53,2
7º	Palmeiras	58,1	4º	64,9	4º	69,4	8º	40,0
8º	Flamengo	58,0	11º	60,3	11º	57,2	4º	56,6
9º	Ceará	51,6	12º	56,2	8º	61,6	9º	37,0
10º	Avai	51,0	3º	66,9	7º	62,9	14º	23,2

\* As respostas foram fornecidas pelos clubes e não foram auditadas

O Atlético-PR ficou em primeiro lugar no IDE - Clubes de Futebol 2014, e também ficou em primeiro lugar no Subíndice Resultados. Logo a seguir vem o Internacional e o Vitória, primeiro lugar no Subíndice Gestão. O São Paulo ficou em primeiro lugar no Subíndice Ativos, conquistando a quarta posição no IDE.

A nota média do IDE entre todos os participantes foi de 54,5 pontos. Apesar de Gestão ter tido uma maior nota média (61,3) em comparação com Ativos (61,0) e Resultados (41,3), fica evidente que existe ainda muito espaço para utilizar melhores práticas de gestão empresarial nestas entidades. Poucos clubes fazem planejamento estratégico, com objetivos de médio e longo prazo e planos de ação, ou mesmo possuem remuneração por resultados, políticas salariais e planos de carreira para a área administrativa. A adoção de ferramentas formais com uma gestão mais profissionalizada iria minimizar as fraquezas de cada clube, trazer maior produtividade, eficiência no uso de recursos e, conseqüentemente, gerar mais resultados, separando o gestor do torcedor.

#### DESTAQUES DO IDE 2014

O Clube Atlético Paranaense alcançou a primeira posição destacando-se no Subíndice Resultados.

---

## O CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE (...) FAZ INVESTIMENTOS EM PROGRAMAS DE ESPORTES VOLTADOS À INCLUSÃO SOCIAL E EDUCAÇÃO...

---

Vale ressaltar o seu desempenho em Infraestrutura e Desenvolvimento do Elenco, mas, em especial, o seu desempenho em Resultado Social. O clube publica o balanço social desde 2003 e faz investimentos em programas de esportes voltados à inclusão social e educação, possuindo colaboradores diretamente envolvidos nesses programas. Apenas um dos programas, o projeto social Escola Furacão, atende mais de 2500 crianças em quatro estados brasileiros, chamando a atenção de organizações internacionais. O Atlético-PR foi o quarto time do país a conseguir o certificado Clube Formador, concedido pela CBF, além

de fazer parcerias de intercâmbio com universidades para que alunos estrangeiros conheçam de forma prática um clube de futebol brasileiro.

O Internacional de Porto Alegre alcançou a segunda posição graças ao seu desempenho em todos os Pilares do Índice. O clube só não esteve entre os cinco primeiros em apenas dois Pilares, mostrando a importância de uma gestão equilibrada e estruturada em diversas frentes. O clube se destacou em itens diversos como Infraestrutura, Responsabilidade administrativa, Desenvolvimento do elenco, Marca e Resultados.

Uma grande surpresa, por ser de fora do eixo Sul-Sudeste, foi o Vitória, em terceiro no IDE e primeiro em Gestão. Observando mais em detalhe, o Vitória esteve entre as primeiras colocações nos Pilares Recursos Humanos, Governança, Captação e gestão do elenco, Desenvolvimento do elenco e Resultado Social. Em 2013 ainda foi campeão do Campeonato Baiano e quase se classificou para a Libertadores, ficando em quinto lugar no Campeonato Brasileiro. Isso explica a posição do clube entre os mais bem colocados no IDE. Entretanto, o maior destaque do Vitória foi a Governança, uma moderna prática de gestão que ainda é incipiente no Brasil. O clube possui um comitê de governança corporativa e todos os seus conselheiros são independentes, ou seja, não possuem qualquer vínculo atual ou passado com o clube, inclusive por parentesco com os seus dirigentes. Além disso, possui um processo estruturado de planejamento estratégico, algo que poucos clubes fazem no Brasil.

Quarto colocado no cômputo geral, o São Paulo ficou em primeiro na gestão de ativos, que envolve a Infraestrutura e os Recursos Humanos. O maior destaque em Infraestrutura ficou por conta do seu Centro de Treinamento, ou melhor, dos três centros específicos que o clube possui: um centro de formação, um centro de treinamento e um centro de avaliação. Em conjunto eles se tornam bem completos, inclusive com centro de reabilitação de lesões, centro de fisiologia do esporte e equipamentos para análise de desempenho dos atletas. Os resultados financeiros também foram destaque no São Paulo, especialmente pela venda de direitos econômicos de atletas em 2013.

O Cruzeiro ficou na quinta posição, especialmente graças ao seu desempenho em Organização e em Captação e Gestão do Elenco. Em relação ao Pilar Organização, o clube utiliza ferramentas e abordagens profissionais de gestão, como um sistema integrado de gestão empresarial (ERP, em inglês) e um sistema

de gestão de relacionamento com o cliente (CRM, em inglês). Além disso, faz mais de uma pesquisa de satisfação dos torcedores por ano e todos os gestores são profissionais, com remuneração atrelada ao desempenho. Quanto à Captação e gestão do elenco, o Cruzeiro possui olheiros para a base e realiza um grande número de peneiras anualmente. Em 2013 contratou formalmente dezenas de atletas e mostrou, com resultados esportivos inquestionáveis - campeão mineiro de 2014, vice-campeão da Copa do Brasil em 2014 e bicampeão brasileiro (2013 e 2014) – porque cuidar do elenco é tão importante.



## IDE COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO ESPORTIVA

Os clubes brasileiros ainda possuem um longo caminho pela frente, pois o melhor clube brasileiro conquistou apenas 68,3% dos pontos possíveis. Independentemente da posição do clube no ranking, o IDE tem o intuito de auxiliar a tomada de decisões, apoiando a evolução da gestão do clube e de seus resultados.

Todos os clubes participantes recebem o relatório analítico completo, inclusive dos Indicadores e Subindicadores que formam os Pilares. Eles também receberão uma análise com o roadmap dos principais pontos a serem desenvolvidos para a evolução do clube em relação a Ativos, Gestão e Resultados. Em meados de 2015 a segunda edição do IDE para clubes de futebol será lançada e mostrará as diferenças entre um ano e outro e porque elas ocorreram. O plano é lançar também em 2015 o IDE para confederações esportivas, comparando e analisando a gestão e os resultados entre diferentes modalidades esportivas.

---

## ANEXOS: RELATÓRIOS SINTÉTICOS DOS DEZ MELHORES CLUBES

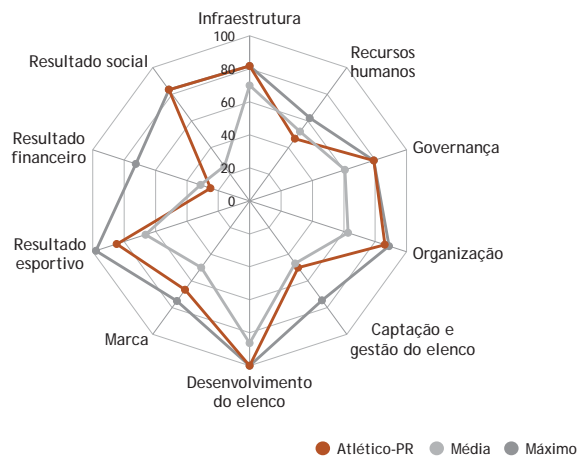
## Ficha Técnica

Nome oficial	Clube Atlético Paranaense	Presidente	Mário Celso Petraglia
Fundação	26 de março de 1924	Treinador	Claudinei Oliveira
Localização	Curitiba, PR	Ranking CBF	10º colocado, 12.952 pontos
Mascote	Cartola	Material esportivo	Umbro
Estádio(s)	Arena da Baixada	Patrocinador(es)	Caixa, Coca-Cola, Nutrilatina, Netshoes



## Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE)

	Nota	Média	Posição	
<b>IDE 2014</b>	<b>68,3</b>	<b>54,5</b>	<b>11º</b>	
<b>Ativos</b>	<b>64,2</b>	<b>61,0</b>	<b>9º</b>	
Pilar 01	Infraestrutura	81,8	70,0	6º
Pilar 02	Recursos humanos	46,6	51,9	9º
<b>Gestão</b>	<b>76,4</b>	<b>61,3</b>	<b>6º</b>	
Pilar 03	Governança	79,2	60,7	5º
Pilar 04	Organização	86,1	62,7	11º
Pilar 05	Captação e gestão do elenco	50,0	46,9	3º
Pilar 06	Desenvolvimento do elenco	100,0	86,3	12º
Pilar 07	Marca	66,7	50,0	1º
<b>Resultados</b>	<b>64,4</b>	<b>41,3</b>	<b>12º</b>	
Pilar 08	Resultado esportivo	84,7	66,4	15º
Pilar 09	Resultado financeiro	25,0	31,3	12º
Pilar 10	Resultado social	83,3	26,1	9º



## Indicadores por Pilar

Pilar	Subpilar	Nota	Média	Posição
Pilar 01: Infraestrutura	1.1 Arena	75,0	59,5	6º
	1.2 Centro de treinamento	83,5	75,7	6º
	1.3 Sede social / administrativa	87,0	74,8	10º
Pilar 02: Recursos humanos	2.1 Elenco	66,2	50,0	5º
	2.2 Comissão técnica	39,3	56,3	1º
	2.3 Equipe executiva	43,3	53,3	14º
	2.4 Equipe administrativa	37,5	48,1	8º
Pilar 03: Governança	3.1 Documentação	100,0	72,2	1º
	3.2 Estratégia e sistema de gestão	33,3	46,7	4º
	3.3 Comitê de governança corporativa	0,0	26,7	1º
	3.4 Independência do conselho	100,0	36,7	4º
	3.5 Representatividade de voto	100,0	53,3	9º
	3.6 Maturidade do Estatuto Social	100,0	50,0	10º
	3.7 Conselho fiscal	100,0	100,0	1º
	3.8 Auditoria externa	100,0	100,0	1º
Pilar 04: Organização	4.1 Responsabilidade administrativa	100,0	82,7	12º
	4.2 Gestão profissional	72,2	42,7	10º
Pilar 05: Captação e gestão do elenco	5.1 Captadores (olheiros)	50,0	45,9	117,0
	5.2 Camp (peneiras)	0,0	14,8	4º
	5.3 Contratos com talentos	100,0	80,0	1º
Pilar 06: Desenvolvimento do elenco	6.1 Físico	100,0	100,0	1º
	6.2 Psicológico	100,0	65,0	10º
	6.3 Tático	100,0	95,6	1º
	6.4 Técnico	100,0	84,4	9º
Pilar 07: Marca	7.1 Plataforma de comunicação	100,0	68,3	1º
	7.2 Ações nos pontos de contato	0,0	8,3	1º
	7.3 Profissionalização	100,0	73,3	1º
Pilar 08: Resultado esportivo	8.1 Qualificação em campeonatos	84,7	66,4	15º
Pilar 09: Resultado financeiro	9.1 Receitas	14,9	27,0	12º
	9.2 Endividamento	23,0	36,4	10º
	9.3 Valor	37,0	30,4	9º
Pilar 10: Resultado social	10.1 Existência de balanço socioambiental	100,0	20,0	4º
	10.2 Tempo de publicação do balanço	100,0	9,3	3º
	10.3 Montante da contribuição	100,0	73,3	1º
	10.4 Profissionais envolvidos	0,1	7,3	6º
	10.5 Reconhecimento	100,0	26,7	5º
	10.6 Inovação	100,0	20,0	4º

## Comentários

- A nota zero pode ser devido à não entrega das informações para o cálculo da mesma, ou realmente pelo clube não ter conseguido nota melhor.
- Clubes com a mesma nota receberam a mesma posição no IDE, não havendo desempate.

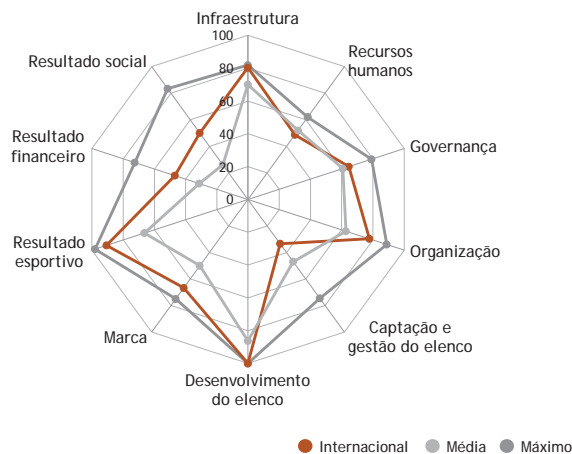
## Ficha Técnica

Nome oficial	Sport Club Internacional	Presidente	Giovanni Luigi
Fundação	4 de abril de 1909	Treinador	Abel Braga
Localização	Porto Alegre, RS	Ranking CBF	6º colocado, 14.360 pontos
Mascote	Saci	Material esportivo	Nike
Estádio(s)	Beira-Rio	Patrocinador(es)	Banrisul, Tramontina, Coca-Cola, Unimed, TIM



## Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE)

	Nota	Média	Posição	
<b>IDE 2014</b>	<b>65,1</b>	<b>54,5</b>	<b>8º</b>	
<b>Ativos</b>	<b>64,5</b>	<b>61,0</b>	<b>11º</b>	
Pilar 01	Infraestrutura	80,3	70,0	12º
Pilar 02	Recursos humanos	48,7	51,9	5º
<b>Gestão</b>	<b>68,5</b>	<b>61,3</b>	<b>11º</b>	
Pilar 03	Governança	64,6	60,7	4º
Pilar 04	Organização	77,8	62,7	8º
Pilar 05	Captação e gestão do elenco	33,3	46,9	7º
Pilar 06	Desenvolvimento do elenco	100,0	86,3	11º
Pilar 07	Marca	66,7	50,0	15º
<b>Resultados</b>	<b>62,5</b>	<b>41,3</b>	<b>4º</b>	
Pilar 08	Resultado esportivo	90,6	66,4	1º
Pilar 09	Resultado financeiro	46,9	31,3	2º
Pilar 10	Resultado social	50,0	26,1	8º



## Indicadores por Pilar

Pilar	Subpilar	Nota	Média	Posição
Pilar 01: Infraestrutura	1.1 Arena	71,9	59,5	11º
	1.2 Centro de treinamento	84,1	75,7	12º
	1.3 Sede social / administrativa	84,8	74,8	6º
Pilar 02: Recursos humanos	2.1 Elenco	40,0	50,0	7º
	2.2 Comissão técnica	52,3	56,3	11º
	2.3 Equipe executiva	66,7	53,3	2º
	2.4 Equipe administrativa	35,7	48,1	6º
Pilar 03: Governança	3.1 Documentação	100,0	72,2	1º
	3.2 Estratégia e sistema de gestão	66,7	46,7	1º
	3.3 Comitê de governança corporativa	0,0	26,7	1º
	3.4 Independência do conselho	50,0	36,7	4º
	3.5 Representatividade de voto	0,0	53,3	9º
	3.6 Maturidade do Estatuto Social	100,0	50,0	7º
	3.7 Conselho fiscal	100,0	100,0	1º
	3.8 Auditoria externa	100,0	100,0	1º
Pilar 04: Organização	4.1 Responsabilidade administrativa	100,0	82,7	1º
	4.2 Gestão profissional	55,6	42,7	8º
Pilar 05: Captação e gestão do elenco	5.1 Captadores (olheiros)	50,0	45,9	117,0
	5.2 Camp (peneiras)	0,0	14,8	9º
	5.3 Contratos com talentos	50,0	80,0	1º
Pilar 06: Desenvolvimento do elenco	6.1 Físico	100,0	100,0	1º
	6.2 Psicológico	100,0	65,0	9º
	6.3 Tático	100,0	95,6	1º
	6.4 Técnico	100,0	84,4	9º
Pilar 07: Marca	7.1 Plataforma de comunicação	100,0	68,3	11º
	7.2 Ações nos pontos de contato	0,0	8,3	6º
	7.3 Profissionalização	100,0	73,3	13º
Pilar 08: Resultado esportivo	8.1 Qualificação em campeonatos	90,6	66,4	1º
Pilar 09: Resultado financeiro	9.1 Receitas	55,4	27,0	2º
	9.2 Endividamento	43,1	36,4	7º
	9.3 Valor	42,1	30,4	3º
Pilar 10: Resultado social	10.1 Existência de balanço socioambiental	0,0	20,0	4º
	10.2 Tempo de publicação do balanço	0,0	9,3	3º
	10.3 Montante da contribuição	100,0	73,3	1º
	10.4 Profissionais envolvidos	100,0	7,3	5º
	10.5 Reconhecimento	100,0	26,7	5º
	10.6 Inovação	0,0	20,0	4º

## Comentários

- A nota zero pode ser devido à não entrega das informações para o cálculo da mesma, ou realmente pelo clube não ter conseguido nota melhor.
- Clubes com a mesma nota receberam a mesma posição no IDE, não havendo desempate.

## Ficha Técnica

Nome oficial	Esporte Clube Vitória	Presidente	Carlos Sérgio Falcão
Fundação	13 de maio de 1899	Treinador	Ney Franco
Localização	Salvador, BA	Ranking CBF	16º colocado, 9.468 pontos
Mascote	Leão	Material esportivo	Puma
Estádio(s)	Manoel Barradas	Patrocinador(es)	Caixa, TIM, Brahma, Habib's



## Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE)

	Nota	Média	Posição	
<b>IDE 2014</b>	<b>63,4</b>	<b>54,5</b>	<b>4º</b>	
<b>Ativos</b>	<b>66,9</b>	<b>61,0</b>	<b>1º</b>	
Pilar 01	Infraestrutura	67,4	70,0	3º
Pilar 02	Recursos humanos	66,4	51,9	3º
<b>Gestão</b>	<b>76,9</b>	<b>61,3</b>	<b>10º</b>	
Pilar 03	Governança	97,9	60,7	8º
Pilar 04	Organização	73,2	62,7	6º
Pilar 05	Captação e gestão do elenco	63,2	46,9	11º
Pilar 06	Desenvolvimento do elenco	100,0	86,3	1º
Pilar 07	Marca	50,0	50,0	14º
<b>Resultados</b>	<b>46,3</b>	<b>41,3</b>	<b>3º</b>	
Pilar 08	Resultado esportivo	61,9	66,4	3º
Pilar 09	Resultado financeiro	25,6	31,3	1º
Pilar 10	Resultado social	51,2	26,1	7º



## Indicadores por Pilar

Pilar	Subpilar	Nota	Média	Posição
Pilar 01: Infraestrutura	1.1 Arena	36,1	59,5	2º
	1.2 Centro de treinamento	87,4	75,7	1º
	1.3 Sede social / administrativa	78,8	74,8	14º
Pilar 02: Recursos humanos	2.1 Elenco	58,9	50,0	1º
	2.2 Comissão técnica	65,1	56,3	3º
	2.3 Equipe executiva	66,7	53,3	8º
	2.4 Equipe administrativa	75,0	48,1	3º
Pilar 03: Governança	3.1 Documentação	83,3	72,2	1º
	3.2 Estratégia e sistema de gestão	100,0	46,7	8º
	3.3 Comitê de governança corporativa	100,0	26,7	5º
	3.4 Independência do conselho	100,0	36,7	9º
	3.5 Representatividade de voto	100,0	53,3	9º
	3.6 Maturidade do Estatuto Social	100,0	50,0	1º
	3.7 Conselho fiscal	100,0	100,0	1º
	3.8 Auditoria externa	100,0	100,0	1º
Pilar 04: Organização	4.1 Responsabilidade administrativa	90,0	82,7	1º
	4.2 Gestão profissional	56,5	42,7	7º
Pilar 05: Captação e gestão do elenco	5.1 Captadores (olheiros)	80,8	45,9	117,0
	5.2 Camp (peneiras)	8,8	14,8	7º
	5.3 Contratos com talentos	100,0	80,0	1º
Pilar 06: Desenvolvimento do elenco	6.1 Físico	100,0	100,0	1º
	6.2 Psicológico	100,0	65,0	1º
	6.3 Tático	100,0	95,6	1º
	6.4 Técnico	100,0	84,4	1º
Pilar 07: Marca	7.1 Plataforma de comunicação	25,0	68,3	11º
	7.2 Ações nos pontos de contato	25,0	8,3	1º
	7.3 Profissionalização	100,0	73,3	13º
Pilar 08: Resultado esportivo	8.1 Qualificação em campeonatos	61,9	66,4	3º
Pilar 09: Resultado financeiro	9.1 Receitas	13,9	27,0	1º
	9.2 Endividamento	55,9	36,4	3º
	9.3 Valor	7,1	30,4	1º
Pilar 10: Resultado social	10.1 Existência de balanço socioambiental	0,0	20,0	4º
	10.2 Tempo de publicação do balanço	0,0	9,3	3º
	10.3 Montante da contribuição	100,0	73,3	1º
	10.4 Profissionais envolvidos	7,1	7,3	4º
	10.5 Reconhecimento	100,0	26,7	5º
	10.6 Inovação	100,0	20,0	4º

## Comentários

- A nota zero pode ser devido à não entrega das informações para o cálculo da mesma, ou realmente pelo clube não ter conseguido nota melhor.
- Clubes com a mesma nota receberam a mesma posição no IDE, não havendo desempate.



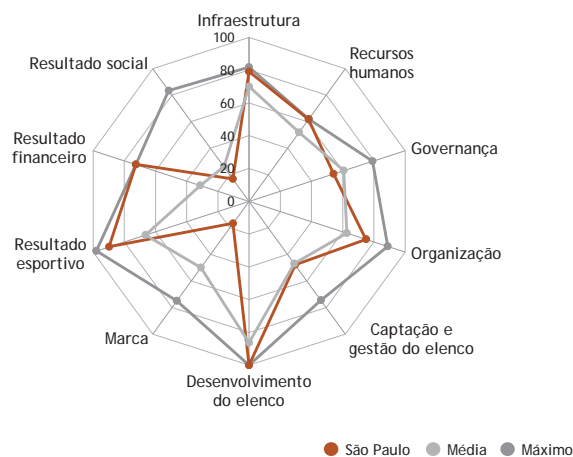
## Ficha Técnica

Nome oficial	São Paulo Futebol Clube	Presidente	Carlos Miguel Aidar
Fundação	25 de janeiro de 1930	Treinador	Muricy Ramalho
Localização	São Paulo, SP	Ranking CBF	7º colocado, 13.712 pontos
Mascote	São Paulo de Tarso	Material esportivo	Penalty
Estádio(s)	Morumbi	Patrocinador(es)	Bradesco, Habibs, Aché, Brahma, TIM



## Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE)

	Nota	Média	Posição	
<b>IDE 2014</b>	<b>63,0</b>	<b>54,5</b>	<b>6º</b>	
<b>Ativos</b>	<b>70,5</b>	<b>61,0</b>	<b>8º</b>	
Pilar 01	Infraestrutura	79,1	70,0	9º
Pilar 02	Recursos humanos	61,8	51,9	6º
<b>Gestão</b>	<b>58,7</b>	<b>61,3</b>	<b>9º</b>	
Pilar 03	Governança	54,2	60,7	8º
Pilar 04	Organização	75,0	62,7	10º
Pilar 05	Captação e gestão do elenco	47,8	46,9	8º
Pilar 06	Desenvolvimento do elenco	100,0	86,3	1º
Pilar 07	Marca	16,7	50,0	11º
<b>Resultados</b>	<b>59,7</b>	<b>41,3</b>	<b>5º</b>	
Pilar 08	Resultado esportivo	89,7	66,4	5º
Pilar 09	Resultado financeiro	72,6	31,3	9º
Pilar 10	Resultado social	16,8	26,1	3º



## Indicadores por Pilar

Pilar 01: Infraestrutura	Nota	Média	Posição	Pilar 06: Desenvolvimento do elenco	Nota	Média	Posição
1.1 Arena	77,9	59,5	13º	6.1 Físico	100,0	100,0	1º
1.2 Centro de treinamento	97,1	75,7	3º	6.2 Psicológico	100,0	65,0	1º
1.3 Sede social / administrativa	62,3	74,8	5º	6.3 Tático	100,0	95,6	1º
				6.4 Técnico	100,0	84,4	1º
Pilar 02: Recursos humanos	Nota	Média	Posição	Pilar 07: Marca	Nota	Média	Posição
2.1 Elenco	69,2	50,0	3º	7.1 Plataforma de comunicação	25,0	68,3	11º
2.2 Comissão técnica	65,7	56,3	4º	7.2 Ações nos pontos de contato	25,0	8,3	6º
2.3 Equipe executiva	50,0	53,3	8º	7.3 Profissionalização	0,0	73,3	1º
2.4 Equipe administrativa	62,5	48,1	10º				
Pilar 03: Governança	Nota	Média	Posição	Pilar 08: Resultado esportivo	Nota	Média	Posição
3.1 Documentação	100,0	72,2	13º	8.1 Qualificação em campeonatos	89,7	66,4	5º
3.2 Estratégia e sistema de gestão	33,3	46,7	12º				
3.3 Comitê de governança corporativa	0,0	26,7	5º	Pilar 09: Resultado financeiro	Nota	Média	Posição
3.4 Independência do conselho	0,0	36,7	9º	9.1 Receitas	73,6	27,0	5º
3.5 Representatividade de voto	0,0	53,3	1º	9.2 Endividamento	58,1	36,4	14º
3.6 Maturidade do Estatuto Social	100,0	50,0	1º	9.3 Valor	86,0	30,4	8º
3.7 Conselho fiscal	100,0	100,0	1º				
3.8 Auditoria externa	100,0	100,0	1º	Pilar 10: Resultado social	Nota	Média	Posição
Pilar 04: Organização	Nota	Média	Posição	10.1 Existência de balanço socioambiental	0,0	20,0	4º
4.1 Responsabilidade administrativa	100,0	82,7	8º	10.2 Tempo de publicação do balanço	0,0	9,3	3º
4.2 Gestão profissional	50,0	42,7	12º	10.3 Montante da contribuição	100,0	73,3	1º
Pilar 05: Captação e gestão do elenco	Nota	Média	Posição	10.4 Profissionais envolvidos	0,9	7,3	8º
5.1 Captadores (olheiros)	25,0	45,9	117,0	10.5 Reconhecimento	0,0	26,7	1º
5.2 Camp (peneiras)	18,3	14,8	11º	10.6 Inovação	0,0	20,0	1º
5.3 Contratos com talentos	100,0	80,0	1º				

## Comentários

- A nota zero pode ser devido à não entrega das informações para o cálculo da mesma, ou realmente pelo clube não ter conseguido nota melhor.
- Clubes com a mesma nota receberam a mesma posição no IDE, não havendo desempate.

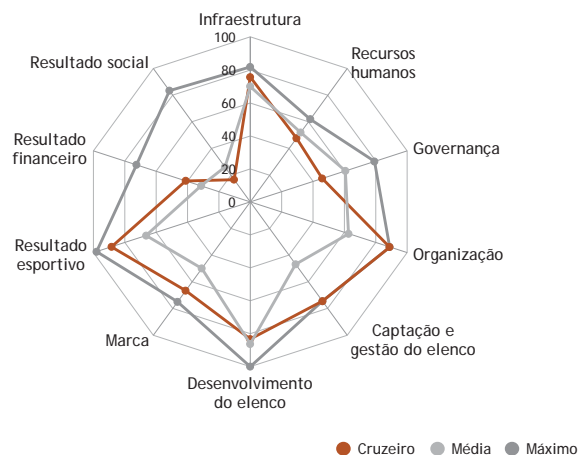
## Ficha Técnica

Nome oficial	Cruzeiro Esporte Clube	Presidente	Gilvan de Pinho Tavares
Fundação	2 de janeiro de 1921	Treinador	Marcelo Oliveira
Localização	Belo Horizonte, MG	Ranking CBF	8º colocado, 13.512 pontos
Mascote	Raposa	Material esportivo	Olympikus
Estádio(s)	Mineirão	Patrocinador(es)	Banco BMG, Brahma, Guaramix, TIM



## Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE)

	Nota	Média	Posição	
<b>IDE 2014</b>	<b>60,7</b>	<b>54,5</b>	<b>13º</b>	
<b>Ativos</b>	<b>61,7</b>	<b>61,0</b>	<b>13º</b>	
Pilar 01	Infraestrutura	75,6	70,0	13º
Pilar 02	Recursos humanos	47,7	51,9	14º
<b>Gestão</b>	<b>71,9</b>	<b>61,3</b>	<b>13º</b>	
Pilar 03	Governança	45,8	60,7	11º
Pilar 04	Organização	88,9	62,7	12º
Pilar 05	Captação e gestão do elenco	74,5	46,9	9º
Pilar 06	Desenvolvimento do elenco	83,3	86,3	9º
Pilar 07	Marca	66,7	50,0	11º
<b>Resultados</b>	<b>48,7</b>	<b>41,3</b>	<b>10º</b>	
Pilar 08	Resultado esportivo	88,4	66,4	14º
Pilar 09	Resultado financeiro	41,1	31,3	5º
Pilar 10	Resultado social	16,7	26,1	10º



## Indicadores por Pilar

Pilar	Subpilar	Nota	Média	Posição
Pilar 01: Infraestrutura	1.1 Arena	66,2	59,5	12º
	1.2 Centro de treinamento	92,5	75,7	10º
	1.3 Sede social / administrativa	68,1	74,8	13º
Pilar 02: Recursos humanos	2.1 Elenco	39,2	50,0	11º
	2.2 Comissão técnica	47,5	56,3	9º
	2.3 Equipe executiva	66,7	53,3	8º
	2.4 Equipe administrativa	37,5	48,1	15º
Pilar 03: Governança	3.1 Documentação	66,7	72,2	13º
	3.2 Estratégia e sistema de gestão	0,0	46,7	8º
	3.3 Comitê de governança corporativa	100,0	26,7	5º
	3.4 Independência do conselho	0,0	36,7	4º
	3.5 Representatividade de voto	0,0	53,3	1º
	3.6 Maturidade do Estatuto Social	0,0	50,0	10º
	3.7 Conselho fiscal	100,0	100,0	1º
	3.8 Auditoria externa	100,0	100,0	1º
Pilar 04: Organização	4.1 Responsabilidade administrativa	100,0	82,7	11º
	4.2 Gestão profissional	77,8	42,7	13º
Pilar 05: Captação e gestão do elenco	5.1 Captadores (olheiros)	59,7	45,9	117,0
	5.2 Camp (peneiras)	63,9	14,8	13º
	5.3 Contratos com talentos	100,0	80,0	1º
Pilar 06: Desenvolvimento do elenco	6.1 Físico	100,0	100,0	1º
	6.2 Psicológico	100,0	65,0	10º
	6.3 Tático	66,7	95,6	1º
	6.4 Técnico	66,7	84,4	1º
Pilar 07: Marca	7.1 Plataforma de comunicação	100,0	68,3	11º
	7.2 Ações nos pontos de contato	0,0	8,3	6º
	7.3 Profissionalização	100,0	73,3	1º
Pilar 08: Resultado esportivo	8.1 Qualificação em campeonatos	88,4	66,4	14º
Pilar 09: Resultado financeiro	9.1 Receitas	56,2	27,0	10º
	9.2 Endividamento	11,4	36,4	1º
	9.3 Valor	55,8	30,4	12º
Pilar 10: Resultado social	10.1 Existência de balanço socioambiental	0,0	20,0	4º
	10.2 Tempo de publicação do balanço	0,0	9,3	3º
	10.3 Montante da contribuição	100,0	73,3	1º
	10.4 Profissionais envolvidos	0,0	7,3	9º
	10.5 Reconhecimento	0,0	26,7	5º
	10.6 Inovação	0,0	20,0	4º

## Comentários

- A nota zero pode ser devido à não entrega das informações para o cálculo da mesma, ou realmente pelo clube não ter conseguido nota melhor.
- Clubes com a mesma nota receberam a mesma posição no IDE, não havendo desempate.

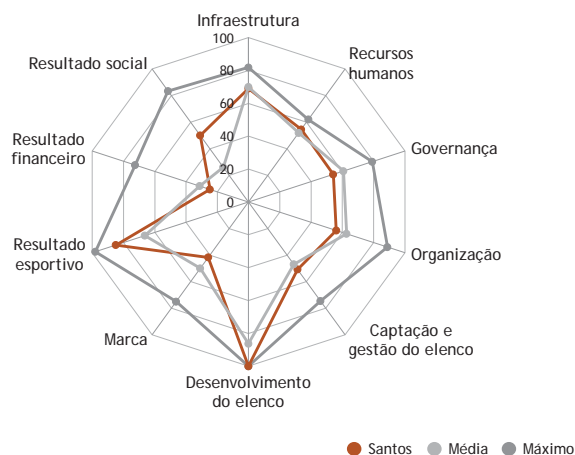
## Ficha Técnica

Nome oficial	Santos Futebol Clube	Presidente	Odílio Rodrigues Filho
Fundação	14 de abril de 1912	Treinador	Anderson Moreira
Localização	Santos, SP	Ranking CBF	9º colocado, 12.980 pontos
Mascote	Baleia	Material esportivo	Nike
Estádio(s)	Vila Belmiro	Patrocinador(es)	Huawei, Unicef, CNA, Corr Plastik, Brahma, Volkswagen



## Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE)

	Nota	Média	Posição	
<b>IDE 2014</b>	<b>58,5</b>	<b>54,5</b>	<b>15º</b>	
<b>Ativos</b>	<b>61,8</b>	<b>61,0</b>	<b>15º</b>	
Pilar 01	Infraestrutura	69,0	70,0	14º
Pilar 02	Recursos humanos	54,5	51,9	15º
<b>Gestão</b>	<b>60,5</b>	<b>61,3</b>	<b>15º</b>	
Pilar 03	Governança	54,2	60,7	15º
Pilar 04	Organização	56,1	62,7	15º
Pilar 05	Captação e gestão do elenco	50,8	46,9	15º
Pilar 06	Desenvolvimento do elenco	100,0	86,3	15º
Pilar 07	Marca	41,7	50,0	10º
<b>Resultados</b>	<b>53,2</b>	<b>41,3</b>	<b>15º</b>	
Pilar 08	Resultado esportivo	84,9	66,4	10º
Pilar 09	Resultado financeiro	24,7	31,3	15º
Pilar 10	Resultado social	50,0	26,1	13º



## Indicadores por Pilar

Pilar	Subpilar	Nota	Média	Posição
Pilar 01: Infraestrutura	1.1 Arena	38,7	59,5	10º
	1.2 Centro de treinamento	87,5	75,7	15º
	1.3 Sede social / administrativa	80,9	74,8	3º
Pilar 02: Recursos humanos	2.1 Elenco	65,1	50,0	15º
	2.2 Comissão técnica	65,6	56,3	14º
	2.3 Equipe executiva	50,0	53,3	11º
	2.4 Equipe administrativa	37,5	48,1	8º
Pilar 03: Governança	3.1 Documentação	33,3	72,2	15º
	3.2 Estratégia e sistema de gestão	0,0	46,7	12º
	3.3 Comitê de governança corporativa	0,0	26,7	5º
	3.4 Independência do conselho	0,0	36,7	9º
	3.5 Representatividade de voto	100,0	53,3	1º
	3.6 Maturidade do Estatuto Social	100,0	50,0	10º
	3.7 Conselho fiscal	100,0	100,0	1º
	3.8 Auditoria externa	100,0	100,0	1º
Pilar 04: Organização	4.1 Responsabilidade administrativa	90,0	82,7	15º
	4.2 Gestão profissional	22,2	42,7	15º
Pilar 05: Captação e gestão do elenco	5.1 Captadores (olheiros)	51,0	45,9	117,0
	5.2 Camp (peneiras)	1,3	14,8	10º
	5.3 Contratos com talentos	100,0	80,0	14º
Pilar 06: Desenvolvimento do elenco	6.1 Físico	100,0	100,0	1º
	6.2 Psicológico	100,0	65,0	15º
	6.3 Tático	100,0	95,6	14º
	6.4 Técnico	100,0	84,4	9º
Pilar 07: Marca	7.1 Plataforma de comunicação	25,0	68,3	8º
	7.2 Ações nos pontos de contato	0,0	8,3	6º
	7.3 Profissionalização	100,0	73,3	11º
Pilar 08: Resultado esportivo	8.1 Qualificação em campeonatos	84,9	66,4	10º
Pilar 09: Resultado financeiro	9.1 Receitas	38,1	27,0	11º
	9.2 Endividamento	5,0	36,4	13º
	9.3 Valor	30,9	30,4	10º
Pilar 10: Resultado social	10.1 Existência de balanço socioambiental	0,0	20,0	4º
	10.2 Tempo de publicação do balanço	0,0	9,3	3º
	10.3 Montante da contribuição	100,0	73,3	12º
	10.4 Profissionais envolvidos	0,1	7,3	9º
	10.5 Reconhecimento	100,0	26,7	5º
	10.6 Inovação	100,0	20,0	4º

## Comentários

- A nota zero pode ser devido à não entrega das informações para o cálculo da mesma, ou realmente pelo clube não ter conseguido nota melhor.
- Clubes com a mesma nota receberam a mesma posição no IDE, não havendo desempate.

## Ficha Técnica

Nome oficial	Sociedade Esportiva Palmeiras	Presidente	Paulo Nobre
Fundação	26 de agosto de 1914	Treinador	Dorival Júnior
Localização	São Paulo, SP	Ranking CBF	11º colocado, 12,680 pontos
Mascote	Periquito	Material esportivo	Adidas
Estádio(s)	Palestra Itália	Patrocinador(es)	Allianz, TIM, Minds, Brahma, Coca-Cola



## Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE)

		Nota	Média	Posição
<b>IDE 2014</b>		<b>58,1</b>	<b>54,5</b>	<b>2º</b>
<b>Ativos</b>				
Pilar 01	Infraestrutura	67,8	70,0	2º
Pilar 02	Recursos humanos	62,0	51,9	10º
<b>Gestão</b>				
Pilar 03	Governança	54,2	60,7	5º
Pilar 04	Organização	77,8	62,7	4º
Pilar 05	Captação e gestão do elenco	56,6	46,9	12º
Pilar 06	Desenvolvimento do elenco	91,7	86,3	1º
Pilar 07	Marca	66,7	50,0	3º
<b>Resultados</b>				
Pilar 08	Resultado esportivo	83,0	66,4	2º
Pilar 09	Resultado financeiro	20,4	31,3	3º
Pilar 10	Resultado social	16,7	26,1	4º



## Indicadores por Pilar

Pilar	Subpilar	Nota	Média	Posição
Pilar 01: Infraestrutura	1.1 Arena	80,2	59,5	5º
	1.2 Centro de treinamento	70,5	75,7	5º
	1.3 Sede social / administrativa	52,6	74,8	3º
Pilar 02: Recursos humanos	2.1 Elenco	64,8	50,0	12º
	2.2 Comissão técnica	50,0	56,3	8º
	2.3 Equipe executiva	83,3	53,3	2º
	2.4 Equipe administrativa	50,0	48,1	13º
Pilar 03: Governança	3.1 Documentação	66,7	72,2	1º
	3.2 Estratégia e sistema de gestão	66,7	46,7	4º
	3.3 Comitê de governança corporativa	0,0	26,7	5º
	3.4 Independência do conselho	0,0	36,7	4º
	3.5 Representatividade de voto	100,0	53,3	9º
	3.6 Maturidade do Estatuto Social	0,0	50,0	1º
	3.7 Conselho fiscal	100,0	100,0	1º
	3.8 Auditoria externa	100,0	100,0	1º
Pilar 04: Organização	4.1 Responsabilidade administrativa	100,0	82,7	1º
	4.2 Gestão profissional	55,6	42,7	5º
Pilar 05: Captação e gestão do elenco	5.1 Captadores (olheiros)	50,0	45,9	117,0
	5.2 Camp (peneiras)	19,7	14,8	14º
	5.3 Contratos com talentos	100,0	80,0	12º
Pilar 06: Desenvolvimento do elenco	6.1 Físico	100,0	100,0	1º
	6.2 Psicológico	100,0	65,0	1º
	6.3 Tático	100,0	95,6	1º
	6.4 Técnico	66,7	84,4	1º
Pilar 07: Marca	7.1 Plataforma de comunicação	100,0	68,3	1º
	7.2 Ações nos pontos de contato	0,0	8,3	6º
	7.3 Profissionalização	100,0	73,3	1º
Pilar 08: Resultado esportivo	8.1 Qualificação em campeonatos	83,0	66,4	2º
Pilar 09: Resultado financeiro	9.1 Receitas	26,5	27,0	4º
	9.2 Endividamento	0,4	36,4	6º
	9.3 Valor	34,5	30,4	4º
Pilar 10: Resultado social	10.1 Existência de balanço socioambiental	100,0	20,0	4º
	10.2 Tempo de publicação do balanço	0,0	9,3	3º
	10.3 Montante da contribuição	0,0	73,3	1º
	10.4 Profissionais envolvidos	0,0	7,3	1º
	10.5 Reconhecimento	0,0	26,7	1º
	10.6 Inovação	0,0	20,0	4º

## Comentários

- A nota zero pode ser devido à não entrega das informações para o cálculo da mesma, ou realmente pelo clube não ter conseguido nota melhor.
- Clubes com a mesma nota receberam a mesma posição no IDE, não havendo desempate.

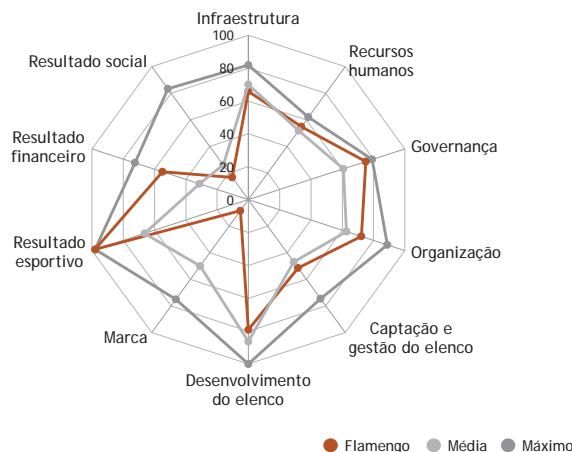
## Ficha Técnica

Nome oficial	Clube de Regatas do Flamengo	Presidente	Eduardo Bandeira de Mello
Fundação	17 de novembro de 1895	Treinador	Vanderlei Luxemburgo
Localização	Rio de Janeiro, RJ	Ranking CBF	3º colocado, 14.976 pontos
Mascote	Urubu	Material esportivo	Adidas
Estádio(s)	Maracanã	Patrocinador(es)	Caixa, Peugeot, Guaravita, TIM



## Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE)

	Nota	Média	Posição	
<b>IDE 2014</b>	<b>58,0</b>	<b>54,5</b>	<b>5º</b>	
<b>Ativos</b>	<b>60,3</b>	<b>61,0</b>	<b>10º</b>	
Pilar 01	Infraestrutura	65,9	70,0	4º
Pilar 02	Recursos humanos	54,8	51,9	11º
<b>Gestão</b>	<b>57,2</b>	<b>61,3</b>	<b>3º</b>	
Pilar 03	Governança	75,0	60,7	12º
Pilar 04	Organização	72,2	62,7	1º
Pilar 05	Captação e gestão do elenco	51,3	46,9	1º
Pilar 06	Desenvolvimento do elenco	79,2	86,3	8º
Pilar 07	Marca	8,3	50,0	3º
<b>Resultados</b>	<b>56,6</b>	<b>41,3</b>	<b>6º</b>	
Pilar 08	Resultado esportivo	98,0	66,4	4º
Pilar 09	Resultado financeiro	55,0	31,3	4º
Pilar 10	Resultado social	16,8	26,1	10º



## Indicadores por Pilar

Pilar	Subpilar	Nota	Média	Posição
Pilar 01: Infraestrutura	1.1 Arena	48,6	59,5	7º
	1.2 Centro de treinamento	68,9	75,7	2º
	1.3 Sede social / administrativa	80,1	74,8	11º
Pilar 02: Recursos humanos	2.1 Elenco	52,6	50,0	13º
	2.2 Comissão técnica	50,0	56,3	13º
	2.3 Equipe executiva	66,7	53,3	2º
	2.4 Equipe administrativa	50,0	48,1	10º
Pilar 03: Governança	3.1 Documentação	100,0	72,2	8º
	3.2 Estratégia e sistema de gestão	100,0	46,7	12º
	3.3 Comitê de governança corporativa	100,0	26,7	1º
	3.4 Independência do conselho	50,0	36,7	9º
	3.5 Representatividade de voto	0,0	53,3	9º
	3.6 Maturidade do Estatuto Social	50,0	50,0	10º
	3.7 Conselho fiscal	100,0	100,0	1º
	3.8 Auditoria externa	100,0	100,0	1º
Pilar 04: Organização	4.1 Responsabilidade administrativa	100,0	82,7	1º
	4.2 Gestão profissional	44,4	42,7	1º
Pilar 05: Captação e gestão do elenco	5.1 Captadores (olheiros)	50,0	45,9	117,0
	5.2 Camp (peneiras)	4,0	14,8	1º
	5.3 Contratos com talentos	100,0	80,0	1º
Pilar 06: Desenvolvimento do elenco	6.1 Físico	100,0	100,0	1º
	6.2 Psicológico	50,0	65,0	1º
	6.3 Tático	100,0	95,6	14º
	6.4 Técnico	66,7	84,4	9º
Pilar 07: Marca	7.1 Plataforma de comunicação	25,0	68,3	1º
	7.2 Ações nos pontos de contato	0,0	8,3	6º
	7.3 Profissionalização	0,0	73,3	1º
Pilar 08: Resultado esportivo	8.1 Qualificação em campeonatos	98,0	66,4	4º
Pilar 09: Resultado financeiro	9.1 Receitas	69,1	27,0	3º
	9.2 Endividamento	42,0	36,4	12º
	9.3 Valor	53,8	30,4	2º
Pilar 10: Resultado social	10.1 Existência de balanço socioambiental	0,0	20,0	4º
	10.2 Tempo de publicação do balanço	0,0	9,3	3º
	10.3 Montante da contribuição	100,0	73,3	1º
	10.4 Profissionais envolvidos	0,6	7,3	9º
	10.5 Reconhecimento	0,0	26,7	5º
	10.6 Inovação	0,0	20,0	4º

## Comentários

- A nota zero pode ser devido à não entrega das informações para o cálculo da mesma, ou realmente pelo clube não ter conseguido nota melhor.
- Clubes com a mesma nota receberam a mesma posição no IDE, não havendo desempate.

## Ficha Técnica

Nome oficial	Ceará Sporting Club	Presidente	Evandro Sá Barreto Leitão
Fundação	2 de junho de 1914	Treinador	PC Gusmão
Localização	Fortaleza, CE	Ranking CBF	22º colocado, 7.234 pontos
Mascote	Vovó	Material esportivo	Penalty
Estádio(s)	Arena Castelão	Patrocinador(es)	Governo do Estado do Ceará, Prefeitura de Fortaleza, Unimed, Gatorade, AmBev, Pepsi, Nutrimed, Santé, Bi-O, Rihomo, Embracron, Weber Quartzolit, Auto Escola Júnior



## Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE)

		Nota	Média	Posição
<b>IDE 2014</b>		<b>51,6</b>	<b>54,5</b>	<b>10º</b>
<b>Ativos</b>		<b>56,2</b>	<b>61,0</b>	<b>3º</b>
Pilar 01	Infraestrutura	69,7	70,0	7º
Pilar 02	Recursos humanos	42,7	51,9	4º
<b>Gestão</b>		<b>61,6</b>	<b>61,3</b>	<b>7º</b>
Pilar 03	Governança	64,6	60,7	3º
Pilar 04	Organização	44,4	62,7	3º
Pilar 05	Captação e gestão do elenco	23,8	46,9	13º
Pilar 06	Desenvolvimento do elenco	100,0	86,3	9º
Pilar 07	Marca	75,0	50,0	7º
<b>Resultados</b>		<b>37,0</b>	<b>41,3</b>	<b>14º</b>
Pilar 08	Resultado esportivo	47,3	66,4	12º
Pilar 09	Resultado financeiro	23,5	31,3	11º
Pilar 10	Resultado social	40,0	26,1	13º



## Indicadores por Pilar

Pilar	Subpilar	Nota	Média	Posição
Pilar 01: Infraestrutura	1.1 Arena	63,2	59,5	3º
	1.2 Centro de treinamento	67,0	75,7	8º
	1.3 Sede social / administrativa	78,9	74,8	12º
Pilar 02: Recursos humanos	2.1 Elenco	39,0	50,0	9º
	2.2 Comissão técnica	51,1	56,3	6º
	2.3 Equipe executiva	20,0	53,3	2º
	2.4 Equipe administrativa	60,7	48,1	2º
Pilar 03: Governança	3.1 Documentação	100,0	72,2	8º
	3.2 Estratégia e sistema de gestão	66,7	46,7	1º
	3.3 Comitê de governança corporativa	0,0	26,7	5º
	3.4 Independência do conselho	100,0	36,7	4º
	3.5 Representatividade de voto	0,0	53,3	1º
	3.6 Maturidade do Estatuto Social	50,0	50,0	1º
	3.7 Conselho fiscal	100,0	100,0	1º
	3.8 Auditoria externa	100,0	100,0	1º
Pilar 04: Organização	4.1 Responsabilidade administrativa	50,0	82,7	8º
	4.2 Gestão profissional	38,9	42,7	2º
Pilar 05: Captação e gestão do elenco	5.1 Captadores (olheiros)	51,3	45,9	117,0
	5.2 Camp (peneiras)	20,1	14,8	12º
	5.3 Contratos com talentos	0,0	80,0	12º
Pilar 06: Desenvolvimento do elenco	6.1 Físico	100,0	100,0	1º
	6.2 Psicológico	100,0	65,0	10º
	6.3 Tático	100,0	95,6	1º
	6.4 Técnico	100,0	84,4	1º
Pilar 07: Marca	7.1 Plataforma de comunicação	100,0	68,3	10º
	7.2 Ações nos pontos de contato	25,0	8,3	6º
	7.3 Profissionalização	100,0	73,3	1º
Pilar 08: Resultado esportivo	8.1 Qualificação em campeonatos	47,3	66,4	12º
Pilar 09: Resultado financeiro	9.1 Receitas	5,5	27,0	15º
	9.2 Endividamento	61,8	36,4	5º
	9.3 Valor	3,4	30,4	13º
Pilar 10: Resultado social	10.1 Existência de balanço socioambiental	100,0	20,0	4º
	10.2 Tempo de publicação do balanço	40,0	9,3	3º
	10.3 Montante da contribuição	100,0	73,3	12º
	10.4 Profissionais envolvidos	0,0	7,3	9º
	10.5 Reconhecimento	0,0	26,7	5º
	10.6 Inovação	0,0	20,0	4º

## Comentários

- A nota zero pode ser devido à não entrega das informações para o cálculo da mesma, ou realmente pelo clube não ter conseguido nota melhor.
- Clubes com a mesma nota receberam a mesma posição no IDE, não havendo desempate.

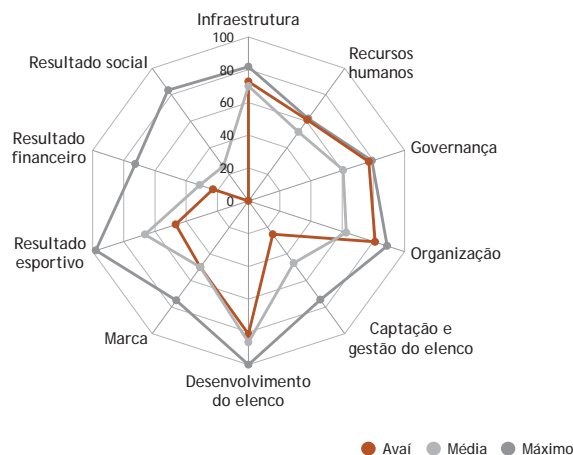
## Ficha Técnica

Nome oficial	Avai Futebol Clube	Presidente	Nilton Macedo Machado
Fundação	1° de setembro de 1923	Treinador	Geninho (Eugênio Machado Souto)
Localização	Florianópolis, SC	Ranking CBF	23° colocado, 7.136 pontos
Mascote	Leão	Material esportivo	Fila
Estádio(s)	Ressacada	Patrocinador(es)	ICT do Brasil, Jinggong Group, Vvoa, Unimed, Brahma, Pepsi



## Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE)

	Nota	Média	Posição	
<b>IDE 2014</b>	<b>51,0</b>	<b>54,5</b>	<b>1°</b>	
<b>Ativos</b>	<b>66,9</b>	<b>61,0</b>	<b>6°</b>	
Pilar 01	Infraestrutura	72,8	70,0	1°
Pilar 02	Recursos humanos	61,0	51,9	12°
<b>Gestão</b>	<b>62,9</b>	<b>61,3</b>	<b>2°</b>	
Pilar 03	Governança	77,1	60,7	2°
Pilar 04	Organização	81,1	62,7	2°
Pilar 05	Captação e gestão do elenco	25,2	46,9	10°
Pilar 06	Desenvolvimento do elenco	81,3	86,3	1°
Pilar 07	Marca	50,0	50,0	3°
<b>Resultados</b>	<b>23,2</b>	<b>41,3</b>	<b>1°</b>	
Pilar 08	Resultado esportivo	46,7	66,4	6°
Pilar 09	Resultado financeiro	22,8	31,3	8°
Pilar 10	Resultado social	0,0	26,1	1°



## Indicadores por Pilar

Pilar 01: Infraestrutura	Nota	Média	Posição	Pilar 06: Desenvolvimento do elenco	Nota	Média	Posição
1.1 Arena	75,9	59,5	4°	6.1 Físico	100,0	100,0	1°
1.2 Centro de treinamento	74,5	75,7	7°	6.2 Psicológico	25,0	65,0	1°
1.3 Sede social / administrativa	68,0	74,8	1°	6.3 Tático	100,0	95,6	1°
				6.4 Técnico	100,0	84,4	1°
Pilar 02: Recursos humanos	Nota	Média	Posição	Pilar 07: Marca	Nota	Média	Posição
2.1 Elenco	45,9	50,0	2°	7.1 Plataforma de comunicação	50,0	68,3	1°
2.2 Comissão técnica	63,9	56,3	15°	7.2 Ações nos pontos de contato	0,0	8,3	6°
2.3 Equipe executiva	66,7	53,3	11°	7.3 Profissionalização	100,0	73,3	1°
2.4 Equipe administrativa	67,5	48,1	10°				
Pilar 03: Governança	Nota	Média	Posição	Pilar 08: Resultado esportivo	Nota	Média	Posição
3.1 Documentação	66,7	72,2	1°	8.1 Qualificação em campeonatos	46,7	66,4	6°
3.2 Estratégia e sistema de gestão	100,0	46,7	8°				
3.3 Comitê de governança corporativa	0,0	26,7	5°	Pilar 09: Resultado financeiro	Nota	Média	Posição
3.4 Independência do conselho	50,0	36,7	1°	9.1 Receitas	5,4	27,0	7°
3.5 Representatividade de voto	100,0	53,3	1°	9.2 Endividamento	53,4	36,4	11°
3.6 Maturidade do Estatuto Social	100,0	50,0	1°	9.3 Valor	9,6	30,4	5°
3.7 Conselho fiscal	100,0	100,0	1°				
3.8 Auditoria externa	100,0	100,0	1°	Pilar 10: Resultado social	Nota	Média	Posição
				10.1 Existência de balanço socioambiental	0,0	20,0	1°
Pilar 04: Organização	Nota	Média	Posição	10.2 Tempo de publicação do balanço	0,0	9,3	1°
4.1 Responsabilidade administrativa	90,0	82,7	1°	10.3 Montante da contribuição	0,0	73,3	1°
4.2 Gestão profissional	72,2	42,7	2°	10.4 Profissionais envolvidos	0,0	7,3	7°
				10.5 Reconhecimento	0,0	26,7	1°
Pilar 05: Captação e gestão do elenco	Nota	Média	Posição	10.6 Inovação	0,0	20,0	1°
5.1 Captadores (olheiros)	25,0	45,9	117,0				
5.2 Camp (peneiras)	0,7	14,8	14°				
5.3 Contratos com talentos	50,0	80,0	1°				

## Comentários

- A nota zero pode ser devido à não entrega das informações para o cálculo da mesma, ou realmente pelo clube não ter conseguido nota melhor.
- Clubes com a mesma nota receberam a mesma posição no IDE, não havendo desempate.

# Maksen

*Consulting • Technology • Engineering • Outsourcing*

A Maksen foi criada em 2003 com o objetivo de prestar serviços de consultoria estratégica e de negócio, de sistemas de informação e de engenharia/redes de comunicações, apostando nos mais elevados níveis de rigor, profissionalismo, inovação e qualidade. Com uma crescente presença internacional, desenvolve hoje projetos nos diversos continentes do globo, centrando a sua atividade na prestação de serviços de consultoria em quatro grandes áreas: estratégia empresarial e de negócio; organização, processos e análises económico-financeiras; sistemas e tecnologias de informação; engenharia e redes de comunicações.

---

Estudo realizado pela **Maksen Brasil** em parceria com a **Trevisan - Escola de negócios**  
Informações adicionais em: [www.maksen.com](http://www.maksen.com)

© 2014 Maksen. All rights reserved.