

Planejamento estratégico de uma equipe profissional de futsal: um olhar para as características

Strategic Planning of a Professional Indoor Football Team: a look at the characteristics

Marlon Neves

Licenciado e Bacharel em Educação Física pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Professor da Rede Municipal de Ensino de Mercedes-PR.

Mauro Myskiw

Doutor em Ciências do Movimento Humano (UFRGS). Professor do Colegiado de Educação Física da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Membro do Grupo de Estudos Socio-culturais em Educação Física (GESEF/UFRGS/CPNq).

Resumo: Este estudo surgiu do interesse em compreender o valor da administração profissional no contexto esportivo, tendo como enfoque o desenvolvimento do planejamento estratégico. Tomou-se como base o trabalho de gestão numa equipe de futsal do Estado do Paraná, que tem conseguido se sobressair com êxito no cenário esportivo estadual e nacional. A respeito desta equipe, procuramos analisar as características do planejamento estratégico, fazendo isso mediante um procedimento de análise de conteúdo de entrevistas realizadas e de um questionário respondido por dirigentes da equipe. Foi possível concluir que o planejamento é caracterizado pela forte orientação ao produto, este relacionado à formação e manutenção de um time competitivo, capaz de vencer (ocupar um excelente posicionamento num mercado esportivo, em competições relevantes no cenário da modalidade).

Palavras-chave: Gestão esportiva; Planejamento estratégico; Futsal.

Abstract: This study arose out of an interest to understand the value of professional administration in a sports context, having as its focus strategic development and planning. As a basis for the work, the management of an indoor football team from the state of Paraná was taken; this team has excelled successfully in the state and in the national sports scene. Regarding the team, we have sought to understand the characteristics of strategic planning through a procedure of analysis of the content of interviews and from a questionnaire answered by the directors of the team. It was possible to conclude that the planning is characterized by a strong orientation of the product related with the formation and maintenance of a competitive team, capable of winning (occupying an excellent place in the sporting market in competitions relevant in the model scenario).

Keywords: Sports Management; Strategic Planning; Indoor Football.

1 INTRODUÇÃO

Um olhar sobre os grandes palcos da organização social nos possibilita afirmar, com certa segurança, que o esporte compreende um *campo*¹ de funcionamento relativamente autônomo que, cada vez mais, incorpora, nas suas lógicas internas, dinâmicas de gestão² peculiares e crescentemente especializadas, o que não significa dizer que são locais ou pertencentes a um determinado grupo ou região. Assim como as práticas esportivas engendradas dentro dos campos, das quadras ou das pistas, as práticas de gestão esportiva também tem extrapolado as fronteiras nacionais e tem se consolidado como um fenômeno cultural internacional, especialmente quando se coloca em questão o papel dos veículos de comunicação disponíveis e a ampla circulação de pessoas, entre elas, jogadores e administradores, em distintos espaços. Quer dizer, os grandes eventos esportivos (como a Copa do Mundo de Futebol e as Olimpíadas) não são apenas resultados da disseminação, assimilação e apropriação de técnicas corporais e táticas de grupos em face às disputas esportivas, mas igualmente da disseminação de modelos de gestão rumo ao que se convencionou denominar de “profissionalização”.

Nesse rumo, no interior do campo esportivo, tem se constituído o lugar do gestor esportivo, cuja demanda na sustentação das instituições (sejam elas do primeiro, do segundo ou do terceiro setor) não se limita a dominar técnicas administrativas inerentes a outros setores empresariais e desliza-los para seus espaços. Cabe a ele compreender as especificidades e a complexidade da estrutura esportiva (as similitudes e as peculiaridades entre as modalidades, os níveis ou tipo de competições, e os circuito de práticas, etc.). No Brasil, não são poucos os investigadores, estudiosos e administradores que, nas últimas décadas, tem incorporado o coro (ou a crença) de que as

1 Utilizamos a noção de *campo* aqui tendo como referência a reflexão e o programa de análise produzido por Pierre Bourdieu sobre o esporte enquanto um espaço social particular, de disputas, dotado de lógicas, regras, princípios e capitais específicos de funcionamento, irreduzíveis a outros espaços (ver em Bourdieu, 1983 e 1990).

2 A gestão, neste trabalho, compreende o entendimento de que são todos os esforços (não apenas os técnico-administrativos) colocados em ação para estabelecer trocas benéficas e positivas (o que inclui a dimensão financeira) às instituições empresariais e seus clientes e *stakeholders*.

instituições esportivas precisam reformular seus processos de gestão em vista da profissionalização, numa espécie de enfrentamento às práticas classificadas como “amadorísticas” (rapidamente relacionadas aos compadrios, aos favorecimentos individuais ou de grupos, da falta de preparo técnico-administrativo, ao desperdício e aos desvios ou práticas escusas), dentre os quais destacamos Brunoro e Afif (1997), Melo Neto (1998), Aidar e Leoncini (2000), Azevêdo (2002), Santos (2002), Bastos (2003), Azevedo e Barros (2004), Rodrigues (2006) e Spessoto (2008).

O fato da maioria desses trabalhos, constatações e reflexões terem tematizados a gestão do futebol não é despropositado. No cenário nacional, dentre os vários circuitos esportivos, aquele em que a dimensão do profissionalismo mais é demandada como legítima, sem dúvida, é o futebol. Isto ocorre justamente porque a dinâmica concorrencial entre os times não fica restrita ao interior das arenas esportivas, se desenvolvendo a partir delas ou no seu entorno, conformando uma volumosa e dinâmica indústria³, cada vez mais competitiva na seara dos negócios. Nessa configuração mercadológica, que envolve a profissionalização dos jogadores, dos gestores, a contratação de muitos especialistas (treinadores, preparadores físicos, fisiologistas, médicos, fisioterapeutas, psicólogos, etc.), a comercialização e o consumo de inúmeros produtos e serviços relacionados, a proteção e a comercialização dos direitos de imagem, emergem constructos teórico-práticos plenos de significados, como “esporte espetáculo”, “clube-empresa” e “produto esportivo”.

Em se tratando de um “negócio”, não é temeroso afirmar que a indústria esportiva – com destaque para a futebolística, no cenário nacional – movimenta bilhões de dólares anualmente, e que o mercado esportivo cresce a cada dia, se tornando mais amplo e complexo no que tange a circulação e transação de recursos (FERNANDES, 2000). E, quando a administração passa a ser pensada nesse cenário ou nessa perspectiva – de negócios –, avultam-se as afirmações em torno da importância do planejamento estratégico⁴ dentre as preocupações e práticas dos gestores. Tam-

3 Dois trabalhos que apontam elementos importantes dessa configuração são os de Diniz e César (1999) e de Aidar e Leoncini (2000).

4 Na sequência deste texto, apontamos com mais precisão nossa interpretação a cerca desse termo.

bém nesse sentido já se pode observar esforços e análise de instituições esportivas, várias delas empregando matrizes formuladas noutros setores, a respeito das contingências internas e externas (especificamente “a SWOT” – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – e o modelo das 5 forças “de Porter” – compradores, entrantes, substitutos, concorrentes e fornecedores) e das decisões de posicionamento no mercado (de enfoque no produto-mercado, “de Ansoff”, e de enfoque na concorrência, “de Porter”). Algumas dessas análises podem ser observadas com mais profundidade nos trabalhos de Myskiw (2003), Pilatti e Vlastuin (2005) e Souza (2007).

Outra direção de análises a cerca do planejamento estratégico enquanto ferramenta de gestão de negócios na “indústria esportiva” – esta mais próxima daquilo que se propõe este trabalho –, envolve a aproximação ou até mesmo o desenvolvimento de “modelos” que orientam não apenas as avaliações e as tomadas de decisões, mas também a operacionalização no âmbito das organizações. Nesse sentido, destacamos as proposições realizadas Fernando París Roche (2002) e de Taís Stefanello Ghisleni (2005). O que estes dois trabalhos tem em comum é o fato de que ambos apresentam e fundamentam modelos específicos de planejamento estratégico – adaptados ou adequados à realidade esportiva –, orientando não apenas as avaliações, mas também os processos de implementação no âmbito das instituições esportivas.

É exatamente na expectativa de compreender um pouco mais da “realidade concreta” em torno desse processo, que desenvolvemos este estudo, que teve como objetivo **analisar características do planejamento estratégico de uma equipe de futsal** cuja trajetória evidencia um grande crescimento no cenário esportivo estadual (Paraná) e também no nacional, com resultados expressivos no âmbito esportivo, num circuito profissional⁵. Inicialmente, este estudo das características teve como questões operacionais categorias já bastante enfatizadas no processo da estratégia (análises ambientais; definições de objetivos, missão, visão; decisões estratégicas; formulação e execução de projetos; avaliações e retroalimentações), tal como será referido rapidamente na próxima seção do trabalho, com ênfase no ambiente esportivo.

5 O nome da equipe não será divulgado por razões de ética de pesquisa.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO/DO ESPORTE

No âmbito mais ampliado das reflexões e teorizações a respeito das estratégias empresariais, ganham destaque as formulações de Igor Ansoff (1981), Michael Porter (1986), Henry Mintzberg (1995), Garry Hamel e Coimbatore Prahalad (1995). Estes autores atentam para a importância do planejamento estratégico enquanto uma ferramenta de gestão, não como uma “tábua de salvação”, mas como um esforço intensamente orquestrado que compreende um plano de negócios orientado para um mercado particular, o estabelecimento de metas para um posicionamento valioso (ou diferenciado), a constante prospecção e desenvolvimento das competências que serão necessárias no futuro, isso tudo em consonância com as condições objetivas de eficiência e eficácia operacional sustentável. Tais dimensões são impreteríveis na definição de práticas adequadas no âmbito das organizações (LIMA, 2003), servindo como referências concretas para estabelecer metas, enfrentar situações, alinhar esforços e interesses dos colaboradores (BATEMAN; SNELL, 1998).

Estas definições não são menos relevantes quando se considera o contexto da gestão esportiva, cujas entidades, afirma Roche (2002), sentem-se, cada vez mais, obrigadas a refletir sobre o caminho a ser adotado no futuro. Para este autor, urge a necessidade de fazer o planejamento e acompanhar constantemente os resultados de suas ações, interna e externamente. Cabe ao gestor esportivo operacionalizar diligências nesse sentido, procurando articular as suas metas com as condições/situações enfrentadas no cenário de negócios, alinhando as práticas daqueles que fazem parte das entidades em torno de uma cultura organizacional, que incorpora um processo dinâmico objetivado numa forma de trabalhar que, não raro, se torna um traço da marca, da identidade da organização.

Em que pese esse processo dinâmico correspondente à cultura das organizações esportivas, destacamos os modelos de planejamento estratégico propostos por Roche (2002) e Ghisleni (2005). O primeiro foi concebido a partir das experiências do seu autor na gestão de distintas entidades esportivas na Espanha e o segundo retrata o resultado de uma investigação sobre as práticas no âmbito

bito de dois grandes clubes de futebol profissional da cidade de Porto Alegre. É importante ressaltar que o modelo de planejamento estratégico apresentado por Ghisleni (2005) incorpora e reforça as proposições de Roche (2002), como também e de outros dois trabalhos relacionados a organizações sem fins lucrativos.

Tanto Roche (2002), como Ghisleni (2005) argumentam que a elaboração e a implementação do planejamento estratégico compreende exercícios de análise sobre o ambiente interno e externo, sendo estes fundamentais para as decisões em relação aos problemas, limitações, possibilidades, medidas e objetivos. A análise interna do ambiente, conforme aponta Roche (2002, p. 68-69), engloba três aspectos: os recursos humanos (a equipe humana que forma a base da entidade); os recursos orçamentários (a capacidade econômica presente e futura); a estrutura organizacional e os procedimentos da entidade (a capacidade de funcionamento da entidade para atingir com sucesso a realização de seus objetivos, englobando a execução de seus programas e a agilidade de seus procedimentos). Para além desses fatores, Ghisleni (2005, p. 107-108), observando e tomando os clubes de futebol como espaços de disputas, incorpora no seu modelo o aspecto das relações de poder no interior das organizações, compreendendo que estes não são menos significativos nas definições das necessidades e metas das instituições.

Em relação à análise ambiental externa, nos dois modelos são destacados os fatores sociológicos (como aspectos demográficos, sociais, hábitos de comportamento, estilos de vida), jurídicos ou normativos (estabelecimento e mudanças de leis, resoluções e normativas que podem afetar), políticos (provisões de governantes ou instituições governamentais a respeito das políticas esportivas, econômicas e sociais) e a opinião dos usuários (aqueles que, de uma forma ou outra, se beneficiam da entidade). A respeito da realidade dos clubes de futebol profissional, Ghisleni (2005) observa que estas análises externas devem estar atentas ao mercado de jogadores (contratações, salários, formação, circulação, categorias de base, etc.), aos interesses e demandas dos torcedores (lazer, calendários, consumo de imagem, poder aquisitivo, comunicação, etc.) e aos patrocinadores (marketing esportivo, mídia esportiva, materiais esportivos, etc.).

Com base nessas análises (internas e externas) pode-se compreender, com maior eficiência e consistência, os pontos fortes e fracos, as oportunidades de mercado, as ameaças a serem enfrentadas, as competências e os posicionamentos competitivos necessários para as organizações esportivas se manterem de modo sustentável, assim como os seus valores (princípios norteadores) e as suas missões (razão de ser). Estes elementos derivados das análises, por sua vez, servirão de base para as próximas etapas do planejamento estratégico, isto é, na criação e produção de valores. O primeiro aspecto para tanto – apontado pelos dois autores que estamos destacando – refere-se ao estabelecimento dos objetivos gerais, isto é, o apontamento claro de quais os resultados que se pretende alcançar e quais ações devem ser concretizadas. A respeito destes objetivos, Roche (2002, p. 80-81) ressaltava que devem ter algumas características: serem coerentes com a política da entidade; serem um número reduzido; serem mensuráveis; representarem propósitos a alcançar em médio prazo; e serem aceitos pelos responsáveis pela entidade.

Uma vez definidos os objetivos gerais das organizações esportivas, e feito isso de maneira ponderada, baseado nas análises, torna-se possível elaborar, então, aquilo que Roche (2002, p. 87-88) denominou de “estratégias organizacionais”, isto é, caminhos ou etapas operacionais específicos e concretos (correspondentes às capacidades e competências agregadas) capazes de atender as metas, devendo estes apresentar algumas características, como: possibilidade de mensuração e de avaliação; serem compreensíveis e motivadores. Derivam dessas estratégias os “projetos”, nos quais estarão envolvidas as pessoas, os grupos ou os setores que fazem parte das organizações esportivas, em vista da execução de ações orquestradas e verossimilhantes dentro do cotidiano e da cultura organizacional. Tais projetos, de acordo com a investigação realizada por Ghisleni (2005) podem ser de longo ou de curto prazo, consubstanciando o entendimento de Roche (2002) sobre o fato de que devem ter um tempo de duração delimitado, além de estarem associados à sustentabilidade da entidade e sob a responsabilidade de uma pessoa.

Os objetivos (metas a seguir), as estratégias (caminhos operacionais) e os projetos (ações com tempo previsto das pessoas, grupos ou setores)

servem para consubstanciar um alinhamento sobre aquilo que Roche (2002) chamou de um “plano operacional anual”. Quanto a esse alinhamento, uma preocupação que transpassa claramente as propostas de planejamento em tela é a contínua avaliação e acompanhamento, tanto dos fatores internos quanto dos externos, uma vez que deve sempre subsistir a capacidade de adaptação juntamente com o esforço de focalização em torno das metas. Por isso, a mensurabilidade dos objetivos, das estratégias e dos projetos é uma preocupação constante nas descrições de Roche (2002), sendo fundamental a definição de um conjunto de indicadores que ofereçam parâmetros de comparação para as tomadas de decisões futuras. Estes indicadores podem ser quantitativos (número de usuários, arrecadação, percentuais de vitórias) ou qualitativos (ser campeão, manter-se na primeira divisão).

3 DECISÕES METODOLÓGICAS

A investigação foi realizada com a preocupação sobre a descrição⁶ das características do planejamento estratégico desenvolvido – de modo mais ou menos deliberado ou emergente⁷ – por uma equipe de futsal. Esta equipe foi escolhida por ter conseguido, nos últimos anos, classificações consideradas “excelentes” nas primeiras divisões dos campeonatos estaduais e nacionais, representando um “caso de sucesso” no cenário esportivo paranaense. E, além dos resultados, essa classificação como “de sucesso” está fundamentada no fato de que a equipe conta com profissionais (jogadores, treinadores, preparadores físicos, médico e psicólogo) e com o envolvimento de vários patrocinadores (entre empresas locais, órgãos públicos e empresa de materiais esportivos).

A produção das informações a respeito das características do planejamento estratégico da

6 O estudo descritivo é compreendido aqui como um esforço sistemático de investigação, cujo propósito central, tal como argumenta Gil (1991), é a descrição de determinadas características de uma determinada população ou de um fenômeno – no caso deste estudo, de um fenômeno – e o estabelecimento das relações entre estas características com o propósito produzir conclusões a respeito.

7 Nessa definição nos foi cara a reflexão de Mintzberg e Quinn (2000) sobre os diferentes tipos de estratégias, variando deste puramente *deliberadas* pelos gestores até puramente *emergentes* das condições concretas da organização e do cenário de negócios.

equipe foi orientada pelos modelos de planejamento anteriormente mencionados – de Roche (2002) e de Ghisleni (2005) –, por se tratarem de propostas específicas do campo esportivo, em que pese a gestão. Com base neles, estivemos atentos às “análises internas e externas”, às formulações de “objetivos, estratégias e projetos” e ao “estabelecimento de indicadores de avaliação”. O levantamento destas informações foi realizado através de entrevistas semiestruturadas e questionários com 3 membros/dirigentes da equipe de gestão⁸. A escolha dos sujeitos que participaram do estudo foi feita com base no critério de “envolvimento nas tomadas de decisão” na gestão, ou seja, aqueles que decidem sobre os “rumos” da equipe.

Para dar conta da realização das entrevistas foi mantido o contato com os sujeitos da pesquisa, foram explicados os objetivos do trabalho e foi apresentado um roteiro das questões. Diante da aceitação da participação no estudo a entrevista foi agendada e realizada. O conteúdo das entrevistas foi registrado em aparelho de gravação digital e posteriormente transcrito para o formato de texto. Um dos sujeitos optou por responder as questões do roteiro (na forma de um questionário) e entregá-la posteriormente. Os três dirigentes participantes da pesquisa foram informados das condições do estudo e seus objetivos, como também sobre os usos posteriores das informações produzidas. Diante disso, concordaram espontaneamente com a participação e assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido.

As informações produzidas através das entrevistas e do questionário foram analisadas a partir de seu conteúdo. Segundo Fiorentini e Lorenzato (2006, p. 136) a análise de conteúdo “[...] significa um processo de classificação ou organização de informações em categorias, isto é, em classes ou conjuntos que contenham elementos ou características comuns”. A primeira fase desta classificação foi representada pela de leitura dos conteúdos e pela organização destes na forma de unidades de significados. Estas unidades, inicialmente, foram alocadas de acordo com os “momentos” do processo de planejamento estratégico (análise ambiental; objetivos; estratégias; projetos; indicadores e avaliação). Com os conteúdos

8 Por questões de ética de pesquisa, os nomes dos dirigentes foram substituídos por letras do alfabeto (dirigentes A, B e C), para que pudéssemos garantir o anonimato dos interlocutores que colaboraram com a pesquisa.

organizados desta forma, numa segunda etapa, foi realizado um exercício de agrupamento/categorização das unidades de significado de acordo com as características do planejamento implementado e operacionalizado pela equipe de futsal. Tal esforço culminou com a formulação de 4 categorias, cujas análises contemplam uma abordagem compreensiva sobre aquilo que se faz. Não se tem a pretensão (e o objetivo) de afirmar o que se deve fazer ou de encaixar as características dentro de um processo evolutivo.

4 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A análise dos conteúdos nos possibilitou a formulação de 04 categorias que se relacionam diretamente com as diferentes etapas do processo de formulação e implementação do planejamento estratégico, porém com foco nas suas características. Inicialmente, as categorias são definidas e, na sequência, são descritas e analisadas, com destaque – em negrito – para os elementos mais contundentes na caracterização.

4.1 O produto entre a reputação e o dinheiro em caixa

Nesta categoria foram alocadas as unidades de significados que se referiam às análises ambientais externas e internas engendradas pelos gestores da equipe de futsal. Em que pese este tipo de conteúdo, os dirigentes, ao tratarem das avaliações sobre as próprias condições para criar, produzir e sustentar uma posição de valor, ressaltavam o **volume do caixa financeiro** e o **plantel**⁹ de jogadores existente. E, quando eles foram questionados sobre os fatores que não estão sob o controle direto dos membros do time, mas que são elementos importantes a serem considerados no planejamento, ficou latente a atenção dispensada às **características das competições** que disputavam ou que disputariam e ao **“mercado de jogadores”**.

Na lógica dos interlocutores, uma competição de maior nível – pelo tipo de times/adversários que agrega e pela sua reputação no cenário

esportivo – demanda acréscimos dos recursos, como ressaltou o entrevistado B ao dizer que “[...] o investimento da equipe aumentou, principalmente porque nós estamos disputando a Liga Nacional de 2009 [...]”. Mas, isto não é considerado um problema. Se, por um lado, o vínculo com competições de maior nível corresponde ao aumento dos investimentos, por outro, simultaneamente, ele está relacionado ao aumento da visibilidade e do valor agregado da equipe e, portanto, da sua atratividade enquanto canal de comunicação (de marketing), potencializando a captação de patrocinadores e de outros parceiros ou apoiadores. É nesse sentido que a avaliação das condições financeiras (elemento interno) deveria estar alinhada ao valor das competições (aspecto externo). Este mesmo exercício analítico era referido em relação ao **plantel de jogadores** – elementos internos – que também deveriam estar em acordo com a relevância da competição.

No caso da equipe de futsal estudada, que disputaria, em 2009, o Campeonato Paranaense, Série Ouro, e a Liga Nacional de Futsal, segundo a avaliação explicitada pelo dirigente A, “[...] já foi viabilizado o orçamento e já temos todo esse dinheiro em caixa, para que nós possamos disputar as competições no ano de 2009”. As avaliações das competições e do volume de caixa, por seu turno, se intercambiam com outro tipo de análise, a do **mercado de jogadores contratáveis**, isto é, daqueles que atendem aos anseios da comissão técnica e dos gestores, de acordo com perfis. Um destes foi traçado pelo dirigente B, ao explicar que o mapeamento de jogadores contratáveis no mercado considerava “[...] atletas que tenham um perfil competitivo, ou seja, jogadores que embora não tenham títulos de expressão a nível nacional, mas são atletas que buscam em suas equipes esse tipo de resultado [...]”. Tal afirmação chama a atenção não apenas para a “vontade de vencer” do jogador. Do mesmo modo que as competições agregam valor, isso também ocorre com a reputação dos jogadores – os que *tem títulos*, por exemplo –, posto que aqueles já bastante reconhecidos no cenário do futsal profissional ampliam não apenas os custos, mas também as possibilidades de captação de recursos.

A partir dessas informações, foi possível observar que a análise ambiental está fortemente orientada para o **produto** (entendido como a formação de um time de futsal competitivo e ven-

9 Termo utilizado para se referir ao conjunto de jogadores contratados para fazer parte da equipe.

cedor¹⁰), especialmente na sua adequação ao valor simbólico da competição, o que ressoa sobre o atendimento dos desejos e no envolvimento¹¹ de um **mercado de consumidores primários** – os torcedores. Se considerarmos o planejamento estratégico como uma maneira de selecionar os mercados de atuação (ANSOFF, 1981), de buscar posicionamento competitivo (PORTER, 1986) ou de incorporar/agregar competências (HAMEL; PRAHALAD, 1995), não seria imprudente afirmar que as análises ambientais aqui observadas compreendem avaliações bastante restritas, orientadas para o posicionamento no mercado das competições esportivas e para a agregação de competências (o conhecimento tático, as habilidades esportivas) e reputações aí valorizadas (títulos, trajetórias). Não se destacam avaliações mais precisas – o que não significa que não existam – sobre os torcedores ou sobre outros mercados, como, por exemplo, o de marketing institucional.

4.2 Um núcleo de orientações para o resultado e para os parceiros

A partir dos conteúdos foi possível identificar um núcleo de preocupações recorrentes, cujas orientações e decisões eram referidas como **centrais** para a gestão da equipe de futsal. Esse núcleo, então, foi considerado uma categoria da análise, na qual foram alocadas as unidades de significado relativas às orientações e decisões cruciais destacadas.

Ao serem questionados sobre os objetivos da equipe, isto é, sobre as metas a serem atingidas em longo prazo, ou seja, aquelas que tem o propósito de orientar os colaboradores internos e externos num fluxo comum de ações, restou bastante evidente que o **resultado esportivo** é o elemento central, tal como enfatizaram os entrevistados A e B sobre o planejamento para o ano de

10 Esta é uma dimensão bastante restrita da noção de produto futebol, mas que é bastante verossímilante em relação aos conteúdos analisados. Uma discussão mais ampla a respeito do assunto pode ser encontrada no trabalho de Leoncini e Silva (2005), que tratam do tema a partir da lógica da produção do espetáculo.

11 Destacamos o envolvimento, porque o produto esportivo, na lógica das ponderações de Minquet (2001), é resultado de uma produção agregada e complementar. Nesse sentido, os torcedores, ao mesmo tempo em que figuram como consumidores são, simultaneamente, produtores de valor.

2009: “[...] então a expectativa maior, este ano, da diretoria da [nome da equipe], é claro ser campeão paranaense [...]” (dirigente A); “[...] o objetivo na verdade, a gente tem um objetivo só, que é o título do campeonato paranaense [...]” (dirigente B). Se os objetivos são os elementos que ofertam consistência a uma entidade esportiva – como afirma Roche (2002) –, representando a sua missão e as competências arregimentadas, não restaram dúvidas de que a equipe de futsal estudada procura, fortemente, fundamentar-se enquanto unidade de sentido a partir dos seus resultados nos jogos e nas competições que disputa.

Em decorrência deste “objetivo central”, tal como apontaram os conteúdos das entrevistas, são planejadas outras estratégias que parecem depender consistência de um projeto: a captação de recursos financeiros. Não significa que a dimensão financeira seja a única estratégia, mas que sua consistência é quem oferece parâmetros para formular e ajustar os objetivos, assim como para planejar e colocar em operação outras ações. Também não significa que se trata de uma ação que antecede as outras, mas que ocupa constantemente a pauta dos gestores. Uma das unidades de significado que ilustra a preocupação com a captação de recursos consta na entrevista do dirigente A, quando este se referia a necessidade de fazer isso durante o ano todo e de maneira organizada, comentando que “a [nome da equipe de Futsal] hoje tem os projetos pra buscar os recursos financeiros, tem os projetos das escolinhas, tem os projetos de outras modalidades [...], e, dentro desses projetos, é bem dividido, é bem direcionado, como buscar os recursos para todas as modalidades [...]”.

A captação desses recursos financeiros envolvia “instituições parceiras”, como eram mencionadas – estas do setor privado e público –, que tinham interesse em vincular suas marcas com a imagem da equipe. A respeito disso, embora a orientação para os parceiros – as fontes dos recursos financeiros – não tenha sido apontada como um objetivo da equipe, certamente ela ocupava lugar nas estratégias a serem otimizadas. Sobre essa questão, o entrevistado C explicou que “[...] o retorno para as empresas patrocinadoras é feito a divulgação proporcional ao valor investido, algumas empresas divulgamos nos uniformes, outras empresas divulgamos no ginásio de esporte e placas publicitárias na [nome da Associação], divulga-

mos também na revista da [nome da empresa patrocinadora] o nome das empresas durante o ano”.

O que se procura destacar até aqui é que a anterioridade em termos de relevância e preocupação dos gestores dessa dimensão financeira não é descabida, como se pode observar explicitamente na afirmação do dirigente A de que “[...] **viabilizando esse dinheiro começa o projeto da comissão técnica [...]**”. Contudo, essa dimensão de anterioridade poderia ser relativizada quando os entrevistados tratavam da imbricação com a **relevância das competições e dos adversários** no cenário do futsal paranaense e brasileiro. Tal imbricação pode ser observada na afirmação do dirigente B, a respeito da reformulação do grupo para disputar a liga nacional de futsal: “[...] quando nós montamos a equipe [no início do ano], não tínhamos essa garantia de que disputaríamos à liga, a liga veio depois, portanto, tivemos que fazer um paralelo ao objetivo principal, “o paranaense”; nós tivemos que também redimensionar algumas coisas”.

Como já foi ressaltado, o montante de recursos estava fortemente relacionado à relevância esportiva, tanto no que se refere à geração de receitas, como ao volume dos custos – trata-se de uma via de mão dupla. Observando essa relação é que os gestores tomam as decisões estratégicas cruciais em torno da captação de recursos e da montagem do plantel que corresponderia às expectativas da comissão técnica. Quando se referiam a esta montagem, os entrevistados realçavam as avaliações em torno dos contratos de jogadores e membros da comissão técnica a serem renovados ou da busca de outros profissionais capazes de reforçar a equipe, o que o dirigente B mencionou como um processo em duas fases: “[...] nós dividimos o processo de montagem da equipe em duas fases [...]”, primeiro as renovações e as dispensas e, depois, as novas contratações. Também mereceu destaque, nos conteúdos, a quantidade de jogadores para montagem da equipe, pensando a dimensão orçamentária e a qualidade dos profissionais, o que não possibilitava a formação de um grupo grande: “[...] nós montamos um plano para fazer um grupo de 14 ou 15 jogadores [...]” (dirigente B).

Estas características explanadas em relação às orientações e às decisões estratégicas cruciais para o time ressaltam ainda mais o enfoque do

planejamento para o produto, que concorre dentro de uma competição esportiva e que atende aos anseios de uma comunidade de torcedores. Porém, não são estes **torcedores (consumidores primários)** que fornecem diretamente os recursos mais significativos, numa relação de troca, para que o time possa produzir e agregar valor de modo estável e consistente. Isto ocorre de modo indireto, mediado pelos **parceiros que são captados (consumidores secundários)**, sendo estes os principais responsáveis pelos investimentos mais sólidos e previsíveis, o que justifica a crença de que tão importante quanto o número de torcedores é o quanto eles ressoam sobre o volume e solidez dos recursos disponíveis. Não é despropositada a hierarquia explicitada pelo dirigente A de que depois de viabilizado os recursos começa o trabalho da comissão técnica. Igualmente não seria um problema supor que o mercado de parceiros guarde maior atenção ou centralidade nas decisões estratégicas de gestão, o que não significa, de modo algum, o desprezo do **mercado de torcedores**.

4.3 Projetos de periodização e de motivação

A terceira categoria de análise observada no conteúdo das entrevistas englobou as unidades de significado que tratavam das práticas correspondentes à produção do valor desejado ou do posicionamento diferencial almejado. Quanto a isso, restou evidente a necessidade de **periodizar as atividades e as metas** – contemplando diferentes fases e distintos níveis de exigências de resultados –, como também a constante preocupação com a **motivação dos profissionais**, sobretudo dos jogadores.

Para atender ao objetivo de ser campeão paranaense, foram estabelecidas metas a serem cumpridas, para que a equipe pudesse **evoluir durante a competição**. Um exemplo dessa lógica de periodização manifestou-se no conteúdo da entrevista do dirigente B, quando este assevera que “[...] nós pegamos esse objetivo que é o campeonato paranaense e fracionamos em metas. As metas são as frações do objetivo final [...]. Em 2009 foi estabelecido à meta de chegar entre os doze classificados na Liga Nacional [...]”. Este mesmo dirigente menciona outro exemplo de planejamento em relação a necessidade (esportiva) de

dar ritmo à equipe, o que fora objetivado pela participação em outra competição: *“a primeira meta que nós tínhamos era de dar ritmo a equipe. Participamos no início do ano da Super Liga, como nós fizemos [...] então foi uma meta de participação, nós não tínhamos como objetivo de vencer a Super Liga [...]”*.

Não menos importante que a periodização era a atenção sobre as condições ofertadas aos profissionais envolvidos, para que estes pudessem treinar e jogar de maneira intensamente motivada. Notadamente, os projetos que procuram incidir sobre a motivação dos profissionais não se restringiam ao salário, como também não ficavam limitados à infraestrutura esportiva (relacionada ao desempenho), englobando outras dimensões. A respeito disso, uma lista de ações foi mencionada pelo dirigente C:

- **O conforto em viagens e no dia-a-dia:** *“[...] da melhor maneira possível ofertemos o conforto e as condições que os atletas precisam, não só para viagem como também no trabalho do dia-a-dia”; “[...] sempre é oferecido um bom deslocamento, de ônibus de ótima qualidade, a determinação da diretoria é de que de preferência seja leito [...]”*.

- **Salários e moradia (familiar):** *“aos jogadores casados é oferecido, além do salário, a estrutura de uma casa ou apartamento mobiliado, aos jogadores solteiros são oferecidos, além do salário, alojamento [...]”*.

- **Alimentação de qualidade:** *“[...] é oferecido uma alimentação de ótima qualidade, até porque é um esporte de rendimento e depende de resultados [...]”*.

- **Tratamentos médicos:** *“eventualmente acontecem alguns imprevistos, como contusões, operação de um joelho ou tornozelo. Acontecendo esta situação vamos atrás de mais parceiros para buscar estes recursos necessários para cobrir este déficit”*.

- **Espaços de lazer e divertimento:** *“[...] computador com internet e toda a parte de lazer da [nome da Associação]”*.

Do mesmo modo que as categorias anteriores, esta lista de ações e as periodizações também acaba por salienta a orientação estratégica para o produto. Quando se pensa a implementação do planejamento, coerentemente, são engendrados

esforços em duas frentes: uma – a periodização – direta e claramente vinculada ao desempenho “em quadra” e “dentro das competições”, sob o comando da comissão técnica; e outra – a motivação – indiretamente relacionada com a performance, de “natureza” acessória (conforto, bem estar, recuperação), sob a tutela dos gestores ou de *staff* e *stakeholders*. Vale ressaltar que isso não significa que, em termos estratégicos, não sejam operados projetos e ações destinadas diretamente ao mercado de consumidores, aos fornecedores ou aos parceiros, mas que, conforme o conteúdo, o enfoque está sobre o time.

4.4 Acompanhamento de rendimento e disciplina, de receitas e despesas

A respeito do esforço dos gestores em avaliar do desenvolvimento dos seus projetos e a adequação destes às decisões e objetivos estratégicos, foi possível formular a categoria **acompanhamento de rendimento e disciplina, de receitas e despesas**. Nesta categoria foram alocadas as unidades de significado que guardavam relação com a existência de indicadores de mensuração/observação do processo estratégico¹². A necessidade de indicadores não é uma demanda estranha ao ambiente esportivo e, no entendimento de Roche (2002), eles também se mostram fundamentais para a gestão estratégica.

No caso da equipe de futsal estudada, a partir do conteúdo, foi possível constatar 04 diferentes categorias de indicadores. A primeira delas e, sem dúvida, a mais recorrente nas interlocuções registradas, foi a do **desempenho esportivo**. Ao avaliar se as metas/projetos estão sendo cumpridos/executados, os dirigentes consideram de maneira bastante significativa os resultados obtidos pelo time nas competições em que participa. Entre os indicadores e alguns exemplos de conteúdos referidos estão:

- **Os títulos:** *“[...] a meta inicial era uma das mais importantes, era vencer a primeira fase, vencer a primeira fase demonstra que nós temos condições*

¹² Uma obra bastante relevante na análise em torno do planejamento estratégico como um processo dinâmico e contínuo foi publicada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) – intitulada **Safari de estratégia** –, na qual tal processo é examinado num quadro (evolutivo) de dez abordagens - ou “escolas”, abordando o tema da indissociabilidade entre a formulação e a implementação das estratégias.

de chegar ao objetivo final, de ser campeão, nós conseguimos essa meta [...]” (dirigente B);

- **A pontuação e a classificação:** “[...] se nós conseguimos alcançar uma pontuação que nós estávamos buscando, pode dizer que a estratégia é realmente satisfatória, se nós estamos abaixo disso, percebemos que tem que mudar algumas coisas [...]” (dirigente A);

- **Desempenho (estatístico) dos jogadores:** “[...] em relação aos atletas, cobra-los resultado, desempenho, avaliação desse desempenho, avaliação desses resultados, para saber se realmente nós estamos em um nível bom [...]”; “[...] nós pegamos todo o nosso resultado, que nós estamos alcançando e planificamos isso em planilhas de desempenho técnico. Então a estatística talvez seja um dos indicadores mais expressivo que nós utilizamos, [...] estatística de desempenho coletivo para analisar o desempenho coletivo da equipe e uma estatística individual para saber o número de aproveitamento que cada atleta tem em determinada competição” (dirigente B).

A segunda categoria de indicador dos gestores que observamos foi a noção de **disciplina**, também destacada como uma referência do “bom” desenvolvimento do planejamento, intimamente vinculada ao alinhamento dos trabalhos dos membros do time em busca dos títulos (objetivo principal). Sobre esse aspecto, o entrevistado C relata que “em relação à disciplina, possuímos uma cartilha que é seguida a rigor, desde conduta na sociedade, nas estruturas da [nome da Associação], em jogos, treinamento etc., não cumprindo é punido financeiramente, afastamento do grupo e até última instância será desligado do grupo”.

As outras duas categorias de indicadores estão relacionadas às **receitas** e as **despesas**, isto é à maneira de controlar o fluxo financeiro mensal e anual. Através de planilhas financeiras são registradas receitas e despesas, como também a previsão destas. O dirigente C, sobre esse indicador, manifestou-se da seguinte maneira: “[...] o controle é realizado através de uma planilha de receitas e uma planilha de despesas, e um demonstrativo de resultado entre receitas e despesas. Ela é controlada por mês e um acumulativo geral por ano. Nesta planilha também é realizada uma previsão de receitas das rendas dos jogos, vendas de bebidas, salgados etc., isso como mandante”. Em que pese

as receitas, verificou-se, ainda, o indicador do número de parcerias, correspondente a quantidade necessária (financeiramente) de patrocinadores ou apoiadores para a efetivação do planejamento. É nesse sentido, que o dirigente C diz, em tom positivo, que atualmente “[...] no total são setenta e três empresas patrocinadoras”.

Novamente, em face do que já havíamos destacado até aqui, não foi surpresa notar que os indicadores tratam de avaliar o desenvolvimento do produto – o time de futsal, vencedor, competitivo –, sobretudo a partir dos critérios de desempenho esportivo e da planilha de receitas e despesas. Este, certamente, é o enfoque. Porém, cabe enfatizar, mais uma vez, que não quer dizer que inexistam outras avaliações, estas relacionadas a outras dimensões, como revela a afirmação do dirigente C sobre a cartilha de normas de conduta em acordo com a sociedade, a partir da qual se pode pressupor uma orientação aos valores dos consumidores (mercado direto e indireto).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo surgiu do interesse em compreender o valor da gestão na administração de negócios no contexto esportivo, tendo como enfoque a caracterização do planejamento estratégico. Para tanto, tomou-se como base o trabalho de gestão realizado em face de uma equipe de futsal do Estado do Paraná, que tem conseguido se sobressair com êxito (e reconhecimento) no cenário esportivo estadual e nacional. Este caso de sucesso instigou-nos a compreender o desenvolvimento o processo da estratégia objetivado, o que foi realizado mediante um procedimento de análise de conteúdo de entrevistas e um questionário respondidos por dirigentes da equipe, responsáveis pelas tomadas de decisão.

Após o exercício analítico foi possível concluir que o planejamento estratégico da equipe de futsal é caracterizado pela forte orientação ao produto, este relacionado à formação e manutenção de um time competitivo, capaz de vencer (ocupar um excelente posicionamento num mercado esportivo, em competições relevantes no cenário da modalidade). Sabe-se que este produto e posicionamento – enquanto diferencial – atenderá aos anseios de um mercado de torcedores, mas, em termos estratégicos, destaca-se um interesse

central sobre como ele ressoará na captação de recursos dentro de um “mercado de parceiros” (patrocinadores e apoiadores). Isto ocorre porque tais parceiros proveem as fontes recursos mais volumosas, sólidas e previsíveis. Esta dinâmica estratégica de enfoque sobre o produto e sobre os parceiros dá contornos (e limita) os projetos operacionalizados, como também corresponde aos tipos de indicadores de avaliação que permitem acompanhar e, se necessário, ajustar o processo.

4 REFERÊNCIAS

- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: AIDAR, A. C. K., et al. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- AZEVEDO, P. H. **A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira**. 201 fls. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Estudos Sociais Aplicados. Universidade de Brasília. Brasília, 2002.
- AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. de F. A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. **Lecturas Educación Física y Deportes**. Buenos Aires, Argentina, a. 10, n. 74, 2004.
- BASTOS, F. da C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**. Florianópolis, a. 15, n. 20-21, ed. especial, mar./dez, 2003.
- BATEMAN, T. S.; SNEL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Atlas, 2. ed. São Paulo: 1998.
- BOURDIEU, P. Como é possível ser esportivo? In: BOURDIEU, P. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- _____, P. Programa para uma sociologia do esporte. In: BOURDIEU, P. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.
- DINIZ, E.; CÉSAR, L. L. A dinâmica da indústria do futebol. **Conjuntura Econômica**, São Paulo, v. 53, n. 11, nov., 1999.
- FERNANDES, F. F. L. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócios**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
- FIORENTINI, D.; LORENZATO, S. **Investigação em educação matemática percursos teóricos e metodológicos**. Campinas: Autores Associados, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GHISLENI, T. S. **O planejamento estratégico do Grêmio Football Porto Alegrense e do Sport Club Internacional através de modelos interpretativos**. 2005. 125 fls. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. da. Entendendo o Futebol como um Negócio: Um Estudo Exploratório. **Revista Gestão & Negócios**, São Carlos, v.12, n.1, p.11-23, jan./abr., 2005.
- LIMA, M. **Gestão de marketing**: série gestão empresarial. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MELO NETO, F. P. de. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.
- MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- MINQUET, J. P. L. Fútbol profesional: Las políticas de marketing y de finanza. **Motriz**, Rio Claro, v. 7, n. 1 (supl.), pp. S7-S18., 2001.
- MYSKIW, M. **Princípios estratégicos e táticos de marketing no gerenciamento do futebol**: o caso do Esporte Clube Internacional de Santa Maria. 2003. Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Ciência do Movimento Humano, CEFD/UFSM. Santa Maria: PPGCMH/CEFD/UFSM, 2003.
- PILATTI, L. A.; VLASTUIN, J. Metodologia para a construção de cenários prospectivos para o esporte. **Lecturas Educación Física y Deportes**. Buenos Aires, Argentina, a. 10, n. 85, jun., 2005.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROCHE, F. P. **Gestão esportiva**: planejamento estratégico nas organizações desportivas. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- RODRIGUES, S. M. Sport Club Rio Grande: A dificuldade na profissionalização do esporte. **Revista Eletrônica de Gestão Contemporânea**, Rio Grande, v.1, n. 2, 2006.
- SANTOS, L. M. V. V. **A evolução da gestão no futebol brasileiro**. 2002. 127 fls. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública e Governo. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2002.
- SOUZA, S. L. A importância da estratégia organizacional para a confederação brasileira de voleibol. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 116-125, set./dez., 2007.

SPESSOTO, R. E. N. **Futebol profissional e administração**

profissional: da prática amadorista à gestão competitiva.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília. Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Brasília, 2008.

TASSINARI, L. **Diagnóstico dos modelos de gestão de or-**

ganizações esportivas em Porto Alegre. Porto Alegre: Palávora, 2007.

Correspondência:

Autor: Marlon Neves Neves

E-mail: marlonnevesesquerda@hotmail.com

Recebido em 21 de julho de 2011.

Aceito em 08 de fevereiro de 2013.