



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



VITÓRIA REBELO MENDES

**IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:  
UM ESTUDO DE CASO COM A EQUIPE DE FUTEBOL DE MULHERES DA  
FERROVIÁRIA FUTEBOL S/A**

Limeira  
2021



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



VITÓRIA REBELO MENDES

**IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:  
UM ESTUDO DE CASO COM A EQUIPE DE FUTEBOL DE MULHERES DA  
FERROVIÁRIA FUTEBOL S/A**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Ciências do Esporte à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei

Limeira  
2021

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

M522i Mendes, Vitória Rebelo, 2000-  
Identificação de fatores críticos de sucesso : um estudo de caso com a equipe de futebol de mulheres da Ferroviária Futebol S/A / Vitória Rebelo Mendes. – Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Leandro Carlos Mazzei.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Futebol para mulheres. 2. Esportes - Administração. I. Mazzei, Leandro Carlos, 1978-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

**Título em outro idioma:** Identification of critical success factors: a case study with the women's soccer team Ferroviária Futebol S/A

**Titulação:** Bacharel em Ciências do Esporte

**Banca examinadora:**

Júlia Barreira Augusto

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 03-12-2021

**Autor:** Vitoria Rebelo Mendes

**Título:** Identificação de fatores críticos de sucesso: um estudo de caso com a equipe de futebol de mulheres da Ferroviária Futebol S/A

**Natureza:** Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências do Esporte

**Instituição:** Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

**Aprovado em:** 03/12/2021.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei (Orientador) – Presidente  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)



---

Profa. Dra. Júlia Barreira Augusto – Avaliador

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.



---

Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei (Orientador)  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Dedico este trabalho aos meus pais, Adilson e Marta, que mesmo em meio à desafios me proporcionaram uma educação de qualidade, que me permitiu chegar à este momento.

## AGRADECIMENTOS

Início, sem dúvidas, agradecendo ao meu pai, Adilson, minha mãe, Marta, minha irmã, Thaís, meu cunhado, Lucas, minha afilhada, Heloísa, e minha vó, Débora, por toda parceria e amor que compartilhamos, e todo suporte até aqui. Agradeço à minha prima Carol, por ter me dado o meu 1º uniforme completo de futebol aos 6 anos de idade e à prima Cris, por ter me apresentado ao fantástico mundo dos eventos esportivos – 2 mulheres que sem dúvidas colaboraram com a minha paixão. Também agradeço aos demais familiares das famílias Rebelo/Moda e Mendes/Pessoa, pela torcida e carinho nessa jornada. Não menos importante, agradeço ao Luca por ser o maior incentivador dos meus sonhos, e por viver de fato estes comigo, e à sua família.

Agradeço imensamente ao meu melhor amigo, Guilherme Brito, e as irmãs extras que ganhei, Clara Monte, Isabella San, Gabriela Guedes, Letícia Colombo, Julianna Moraes, por serem alicerce em todo momento, mesmo com as distâncias e desencontros.

Agradeço às minhas grandes famílias formadas no CERMAC, na Escola de Dança Le Reve, nos jogos do Palmeiras, na Igreja Batista da Água Branca, na Associação Atlética Acadêmica de Saúde e Esportes, no Raízes do Esporte, na FCA UNICAMP. Em especial, agradeço aos meus parceiros desses últimos 4 anos de caminhada: Eloísa Brok, Jorge Petronieri, Beatriz Agame, Gabriel Orenge, Ana Orsi, Paloma Vialta, Lucas Gomes, Vitória Callai, Isaac Aparecido, Giulia Rocha, Cauê Goi, Juan Orsi, Thiago Kai, Sofia Camanho, Renan Cichowitz, Raphael Tirloni, Alana Reis e Ana Julia Villanacci; e aos(as) professores(as): Fúlvia Gobatto, Larissa Galatti, Júlia Barreira, Alcides Scaglia, por todos os ensinamentos, e principalmente, ao meu orientador Leandro Mazzei, pela parceria e puxões de orelha que levaram muito mais longe.

Por fim, agradeço a Ferroviária Futebol S/A de 2020, que permitiu a realização da minha pesquisa, principalmente ao Bruno Pessotti e Pedro Martins, e a de 2021, que me abraçou e tem me ensinado diariamente, em especial, Rafaela Esteves, Nuéli Silveira, comissões técnicas de futebol feminino, Betão e Annie.

Assim como as estações, a vida tem ciclos. Os melhores dias são como memórias antigas de um verão regado de risadas, de aventuras e de calor. Mas depois do verão vem o outono. As folhas caem, as circunstâncias mudam. E o inverno é tão traiçoeiro que é quase impossível notar quando de fato começa e quando termina. Os dias são escuros, mais curtos. Parecem saber que se fossem longos derrubariam até os mais valentes entre nós. As estações nos dão a oportunidade de redescobrirmos o significado do que é paciência. Nos levam a reflexão, à esperança de uma nova primavera. No outono, no inverno, esperamos a primavera chegar. E assim como as estações, a vida.

Tiago Arrais

REBELO, Vitória. Identificação de fatores críticos de sucesso: um estudo de caso com a equipe de futebol de mulheres da Ferroviária Futebol S/A. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências do Esporte) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

## RESUMO

A Gestão do Esporte visa a melhoria organizacional das atividades e instituições esportivas por meio de trabalhos e aplicações de conhecimento. Assim, há uma ferramenta de pesquisa advinda do meio administrativo, possivelmente replicável no esporte, que são os fatores críticos de sucesso, que possibilitam melhorias se identificados corretamente no plano estratégico, garantindo o êxito de organizações perante outras que não os utilizam. Caminhando para o futebol de mulheres, este especificamente sofre inúmeras dificuldades desde seu início para evoluir. No entanto, atualmente, existem algumas normas incentivadoras, como a obrigatoriedade para clubes de futebol da série A do Brasileirão, que precisaram desenvolver suas categorias femininas. Mesmo assim, existem clubes que reconheceram a importância e necessidade de fomentar o futebol de mulheres anteriormente e independentemente de qualquer regra, sendo referência para a modalidade no país. Dentre esses clubes, está a Ferroviária Futebol S/A, que possui sua equipe feminina desde 2001 e já conquistou diversos títulos. Assim, o objetivo deste estudo foi identificar os fatores críticos de sucesso da equipe por meio de entrevistas semiestruturadas com 3 gestores(as), tendo como resultado 145 unidades textuais, divididas em 22 subcategorias, inseridas em 4 grupos principais: especificidade da modalidade, gestão, ambiente externo e cultura organizacional. O planejamento, os processos e as tomadas de decisões, subcategoria mais mencionada ao longo das entrevistas, evidenciou a chave do sucesso conquistado pela equipe. Além disso, a parceria com a Prefeitura Municipal de Araraquara foi fundamental para o desenvolvimento da categoria. Com isso, esperamos que este estudo colabore com crescimento do futebol feminino no Brasil ao evidenciar um caso que superou barreiras e conquistou sucesso em termos nacionais e internacionais.

Palavras-chave: Esporte 1. Futebol Feminino 2. Gestão do Esporte 3. Fatores Críticos de Sucesso 4. Equidade de gênero.

REBELO, Vitória. Identification of critical success factors: a case study with the women's soccer team Ferroviária Futebol S/A. 2021. Conclusion paper Bachelor's Degree (Degree in Sports Science) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

## **ABSTRACT**

Sports Management aims at an organizational improvement of sports activities and institutions through work and knowledge applications. So, there is a research tool coming from the administrative environment, possibly replicable in sport field, which are the critical success factors, which enable improvements if correctly identified in the strategic plan, guaranteeing the success of organizations before others that don't use them. Moving towards women's football, this specifically has suffered numerous difficulties since its inception to develop. However, currently there are some encouraging standards, such as the obligation for soccer clubs in the A division, of Brasileirão, which needed to develop their female categories. Even so there are clubs that have recognized the importance and need to promote women's soccer previously and regardless of any rule, being a reference for the sport in the country. Among these clubs is the Ferroviária Futebol S/A, which has had women's team since 2001 and has already won several titles. So the purpose of this study was to identify the critical success factors of the team through semi structured interviews with 3 managers, resulting in 145 text units, divided into 22 subcategories, inserted into 4 main groups: modality specificity, management, external environment and organizational culture. Planning, processes and decision definitions, the most frequent subcategory throughout the interviews, showed the key to success achieved by the team. In addition, a partnership with the Araraquara municipal government was fundamental for the development of the category. Therefore we hope that this study contributes to the growth of women's football in Brazil by highlighting a case that overcame barriers and was successful in national and international terms.

Keywords: Sport 1. Women's Football 2. Sport Management 3. Critical Success Factors 4. Gender Equity 5.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Áreas principais encontradas a partir da entrevista dos(as) gestores(as).....	19
Gráfico 2	Subcategorias inseridas na grande área “Especificidade da modalidade”.....	20
Gráfico 3	Subcategorias inseridas na grande área “Gestão”.....	20
Gráfico 4	Subcategorias inseridas na grande área “Ambiente Externo”.....	21
Gráfico 5	Subcategorias inseridas na grande área “Cultura organizacional”.....	22

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Questões aplicadas nas entrevistas.....	18
----------	---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**FCS** Fatores críticos de sucesso

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	14
2.	OBJETIVOS .....	17
3.	MATERIAIS E MÉTODOS .....	17
4.	RESULTADOS.....	19
5.	DISCUSSÃO.....	22
6.	CONCLUSÕES.....	23
7.	BIBLIOGRAFIA.....	25

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Almeida e DeRose (2010), “O esporte desempenha um importante papel na formação do homem e da vida em sociedade, como matriz de socialização e transmissão de valores, forma de sociabilidade moderna, instrumento de educação e saúde (...)”. Nesse contexto, existem diferentes temáticas de pesquisa que buscam por aprofundamento nas variadas incidências que o fenômeno Esporte possui e influencia a sociedade humana, seja em um contexto individual ou organizacional. Importante mencionar que o homem moderno passa a maior parte de seu tempo, ou seja, toda sua estrutura temporal, em organizações das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, passar seu tempo livre e obter todos os produtos e serviços que necessita (GIDDENS, 2005). O esporte também se insere neste contexto, e para além de fenômeno cultural, também possui suas organizações na sociedade humana (PIRES, 2005).

Assim, existe uma área que busca aprofundamento quanto às organizações esportivas: a Gestão do Esporte. Essa pode ser definida como a união de conhecimentos interdisciplinares oriundos principalmente da Ciências do Esporte e da Administração, para gerir atividades e organizações que envolvem o fenômeno esportivo. Os pesquisadores desse âmbito analisam os desenvolvimentos do gerenciamento, enquanto os gestores se dedicam ao pleno funcionamento efetivo, eficaz e eficiente das atividades. Entretanto, para gerir algo relacionado ao esporte é preciso conhecer todo seu universo, de forma prática e teórica (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017; PIRES; SARMENTO, 2001).

A Gestão do Esporte no Brasil encontra-se ainda em desenvolvimento inicial, o que é claramente evidenciado através dos desdobramentos posteriores à realização da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016. Ao longo dos eventos mencionados, a imagem passada através da mídia foi positiva. Entretanto, quando se analisam os legados para o país, fica evidente a ausência de uma gestão profissional, ética e responsável. A mesma só será aprimorada quando houver uma afirmação de sua relevância, no conjunto de fatores que são importantes para o melhor desenvolvimento esportivo (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017; PIRES; SARMENTO, 2001).

Dos conceitos que têm sido usados para garantir melhorias no desempenho de organizações, destaca-se os “fatores críticos de sucesso” (FCS), ou para alguns autores e de forma mais generalista, “fatores organizacionais” (DE BOSSCHER et al., 2015). Os FCS são advindos dos meios administrativos e empresariais, e são possivelmente replicáveis no âmbito esportivo, ajudando a definir necessidades estratégicas para que as organizações alcancem o êxito em seus propósitos, e conseqüentemente obtenham sucesso (COLAUTO et al, 2004). Esses fatores devem ser identificados por meio de pesquisas teóricas, com diversas fontes de dados, e aprofundados com pesquisas de campo. A partir de sua identificação, eles se tornam informações valiosas para o desenvolvimento do plano estratégico das organizações (MAZZEI, 2016).

Atualmente, inúmeros estudos têm sido realizados relacionando os fatores críticos de sucesso ao esporte, evidenciando sua aplicabilidade para além do campo administrativo e empresarial. Assim, temos como principal estudo o do pesquisador De Bosscher, que teve como objetivo resumir as políticas esportivas que influenciam o sucesso esportivo internacional, e como resultado, obteve 9 pilares: o suporte financeiro, a abordagem integrada no desenvolvimento de políticas esportivas, participação e esporte de base, identificação e desenvolvimento de talentos, suporte para atletas e pós-carreira, instalações e estruturas para treinamentos, qualificação e desenvolvimento dos profissionais das comissões técnicas, competições nacionais e internacionais, e pesquisas científicas (BARREIRA, 2021).

Ao mesmo tempo, em outra temática complexa, tem-se o esporte de mulheres, que recentemente passou a conquistar mais espaço na sociedade, principalmente quanto ao futebol. Desde o início do século XX, ao serem autorizadas a participar dos Jogos Olímpicos Modernos mesmo sob protestos, as mulheres reivindicam e conquistam espaço na mídia esportiva e são valorizadas na opinião pública, fatos que nem sempre foram assim (GOELLNER, 2005). Por outro lado, segundo a historiadora Helen Lenskyj “(...) o esporte oferecia a possibilidade de tornar igualitárias as relações entre os sexos. O esporte, ao minimizar as diferenças socialmente construídas entre os sexos, revelava o caráter tênue das bases biológicas de tais diferenças; portanto, constituía uma ameaça séria ao mito da fragilidade feminina.” (ALDEMAN, 2003, apud GOELLNER, 2005). Evidenciando tal afirmação, no Brasil, as mulheres eram proibidas por lei de praticar esportes considerados masculinos, onde o decreto-lei 3.199 de 14

de Abril 1941 dizia: “Às mulheres não se permitirá a prática de desportos incompatíveis com as condições de sua natureza, devendo, para este efeito, o Conselho Nacional de Desportos baixar as necessárias instruções às entidades desportivas do país.” (LOPES, 2019).

Ainda que as mulheres brasileiras tenham praticado o futebol já nos primórdios do século XX, é evidente que essa participação foi significativamente menor que a dos homens, inclusive porque os decretos oficiais da interdição a determinadas modalidades impossibilitaram, por exemplo, que os clubes esportivos investissem em políticas de inclusão das mulheres nos esportes. Esse movimento teve seu início apenas no final da década de 70, quando se estabeleceram novas bases para a organização do esporte no país, fazendo com que, em 1979, fosse revogada a deliberação do Conselho Nacional de Desportos que vedava a prática do futebol e do futebol de salão pelas mulheres (GOELLNER, 2005).

Quatro décadas depois, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) tornou obrigatório que todos os clubes da série A do Campeonato Brasileiro tenham equipes femininas, adulta e de base, para a disputa de pelo menos um campeonato oficial. “A medida faz parte do Licenciamento de Clubes, documento que regula a temporada de competições profissionais no país, e segue a orientação da Conmebol, que adota a mesma regra para clubes participantes de Libertadores e Sul-Americana” (MAGRI, 2019).

Essa obrigatoriedade possibilita que o futebol de mulheres tenha maior visibilidade, e conseqüentemente, investimento de clubes e patrocinadores. Mesmo assim, existem clubes que reconheceram a importância e necessidade de fomentar o futebol de mulheres anteriormente e independentemente de qualquer regra, sendo referência para a modalidade no país. Dentre estes, está a Ferroviária Futebol S/A.

A Associação Ferroviária de Esportes foi fundada em 1950, em Araraquara, por um grupo de funcionários de uma antiga empresa ferroviária. Após 5 décadas, passou a ser gerida pela Ferroviária Futebol S/A, adotando práticas de gestão de acordo com o atual futebol mundial, possuindo 9 categorias atualmente, sendo 3 de futebol de mulheres: profissional, sub-17 e sub-14 (FERROVIÁRIA S/A).

A equipe de futebol de mulheres profissional, conhecida como Guerreiras Grenás, foi criada em 2001, advinda de uma parceria com a Prefeitura Municipal de Araraquara (FERROVIÁRIA S/A). A equipe conquistou diversos títulos internacionais

e nacionais, como a Libertadores da América (2015 e 2020), o Campeonato Brasileiro (2014 e 2019), a Copa do Brasil (2014) e o Campeonato Paulista (2007, 2015, 2016 e 2017), gerando as seguintes questões: quais são os FCS da equipe? O que levou o clube a ser um dos pioneiros no futebol de mulheres? Por que o clube se destaca como um dos principais clubes de futebol de mulheres no Brasil?

## **2. OBJETIVOS**

O objetivo geral deste estudo é identificar os fatores críticos de sucesso da equipe de futebol de mulheres profissional da Ferroviária Futebol S/A, conhecida nacionalmente como “Guerreiras Grenás”. Além disso, entender por que o clube se destaca como um dos principais no Brasil.

## **3. MATERIAIS E MÉTODOS**

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, visto que tem como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso das Guerreiras Grenás por meio das percepções dos gestores(as) e funcionários(as) do clube e sua aplicação na formação da categoria feminina (VERGARA, 2010). Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, já que foi realizada no próprio clube. A pesquisa também pode ser considerada um estudo de caso, já que foi realizada somente nele (VERGARA, 2010).

A metodologia abordada para concretizar os objetivos deste trabalho foram entrevistas semiestruturadas, que envolvem temas/questões sobre os objetivos do trabalho e buscaram suscitar concepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010).

Para realizar a metodologia da pesquisa, a mesma foi submetida ao Comitê de Ética durante os meses de Agosto e Setembro de 2020, como parte de uma pesquisa maior intitulada "Fatores de gestão que determinam o sucesso de organizações esportivas", que tem como pesquisador responsável o Pr. Dr. Leandro Carlos Mazzei. Assim, este projeto se utiliza da mesma metodologia e mesma aprovação de registro, CAAE número 37750920.8.0000.5404.

Ao entrar em contato com a Ferroviária Futebol S/A, e a pesquisa ser aceita por parte do clube, decidiu-se entrevistar 3 funcionários(as) nos cargos de gestão, tanto da própria categoria quanto do clube em geral. Sabendo-se quais seriam os(as) entrevistados(as) para a pesquisa, delineou-se as seguintes questões, apresentadas no quadro abaixo.

**Quadro 1.** Questões aplicadas nas entrevistas.

Guerreiras Grenás	QUESTÕES
<p><b>Identificação de Fatores Críticos de Sucesso</b></p>	<p>Quais os principais fatores determinantes para o sucesso de uma equipe esportiva?</p>
	<p>Quais fatores explicam o desempenho esportivo da sua equipe profissional de futebol feminino do clube?</p>
	<p>Qual diferencial que a sua equipe possui para ter um melhor desempenho esportivo quando comparada à outras equipes femininas de futebol do Brasil? (Ou do principal campeonato que é disputado no país).</p>
	<p>Quais fatores levaram a organização a investir no futebol para mulheres? Explorar o porquê do investimento e como está o retorno disto? (se possível).</p>
	<p>Quais os planos futuros para ter maiores potenciais de resultados positivos?</p>

**Fonte:** autores.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial, com durações totais de 8 min 53 s, 14 min 59 s e 29 min 35 s, ao longo de duas semanas ao final do mês de Novembro de 2020, na Ferroviária Futebol S/A, localizada na cidade de Araraquara, seguindo todos os protocolos de segurança contra a COVID-19. É necessário ressaltar que a pesquisa foi realizada durante a pandemia, que trouxe inúmeros desgastes psicológicos à todos(as), podendo influenciar na pesquisa de forma geral.

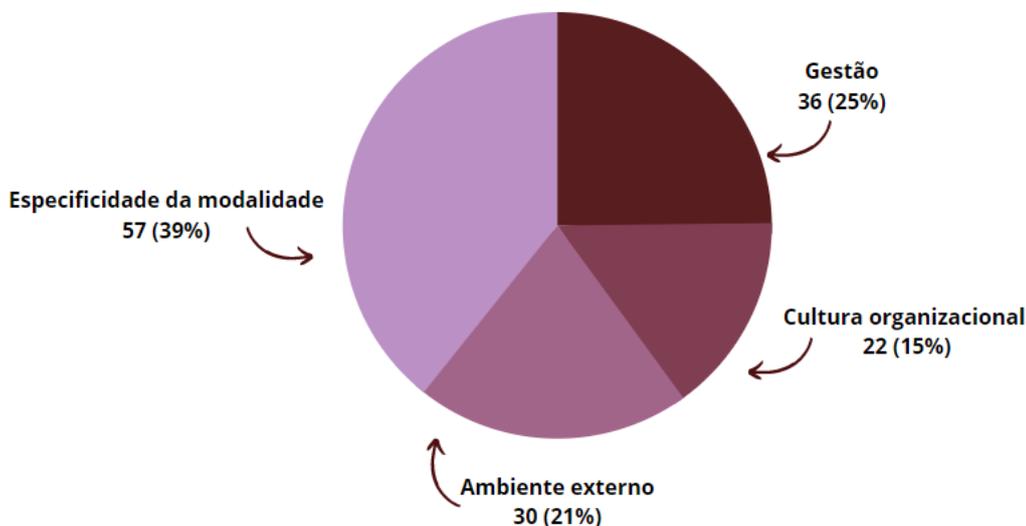
As mesmas foram gravadas após os(as) 3 participantes assinarem um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, posteriormente transcritas e analisadas por meio da Análise de Conteúdo. O procedimento básico da Análise de Conteúdo refere-se à definição de categorias e subcategorias pertinentes aos propósitos da pesquisa. Os(as) pesquisadores(as) que se utilizam desse procedimento podem construir as 5 categorias e subcategorias de três formas: fechada, aberta ou mista. Na fechada, se utiliza de uma abordagem dedutiva, ou seja, as categorias são pré-escolhidas a partir

da literatura existente. Na aberta, as categorias são construídas conforme o andamento da pesquisa, conhecida como abordagem indutiva, em que os resultados obtidos geram novos conceitos e teorias. A forma mista incorpora características das formas abertas e fechadas para a categorização se tornando um tipo de abordagem dedutiva-indutiva. Nesta pesquisa foi utilizada a forma aberta, visto que trata-se de um estudo de caso.

#### 4. RESULTADOS

A partir das análises das entrevistas, foram encontradas 145 unidades textuais, organizadas em 22 subcategorias, distribuídas em 4 grandes categorias, como fatores críticos de sucesso da equipe de futebol de mulheres da Ferroviária Futebol S/A, sendo mais evidente as questões específicas do futebol feminino, com 57 (39%) do total, seguida da gestão realizada na organização, com 36 (25%); o ambiente externo ao clube, com 30 (21%); e a cultura organizacional, com 22 (15%), como mostra o gráfico abaixo.

**Gráfico 1.** Áreas principais encontradas a partir da entrevista dos(as) gestores(as).



Fonte: autores.

Analisando especificamente cada grande categoria, foram encontradas 9 subcategorias no que diz respeito à “Especificidade da modalidade”, sendo as mais

evidentes o investimento no desenvolvimento da modalidade e a formação de atletas/investimento na base como fatores críticos de sucesso da equipe.

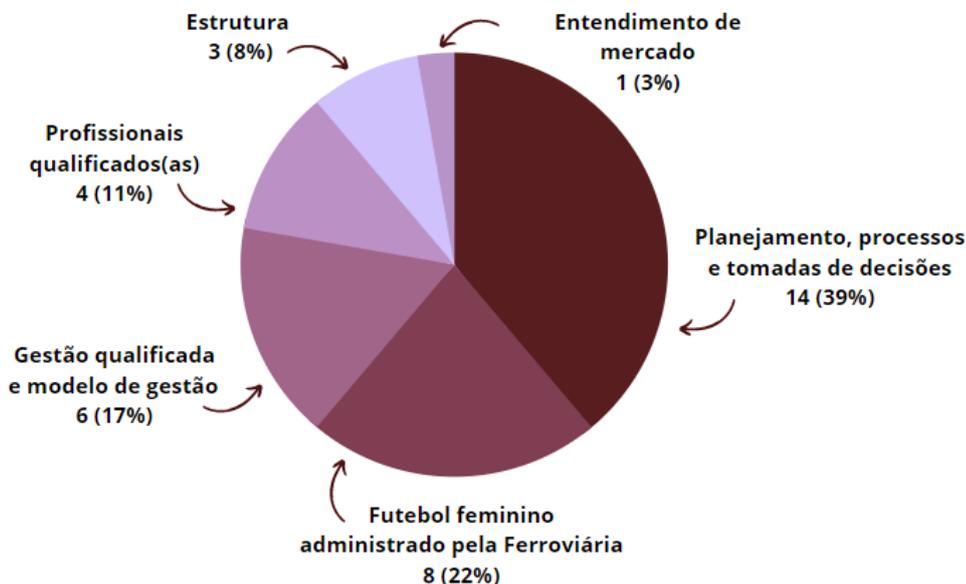
**Gráfico 2.** Subcategorias inseridas na grande área “Especificidade da modalidade”.



Fonte: autores.

Já na grande área temos 6 subcategorias compondo a grande área “Gestão”, sendo a mais citada as tomadas de decisão, processos e planejamento do clube.

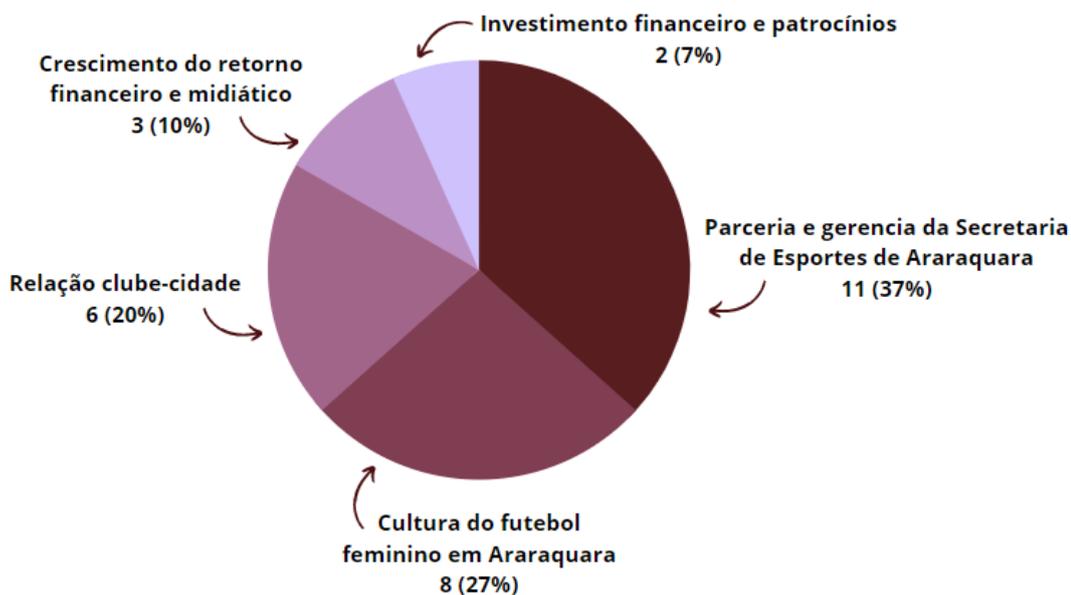
**Gráfico 3.** Subcategorias inseridas na grande área “Gestão”.



Fonte: autores.

Na 3ª grande área mais recorrente, “Ambiente externo”, temos 5 subcategorias, sendo a mais evidente a parceria/gerencia da Secretaria de Esportes de Araraquara, responsável pela criação da equipe de futebol de mulheres, hoje pertencente à Ferroviária Futebol S/A, em 2001, como principal fator crítico de sucesso.

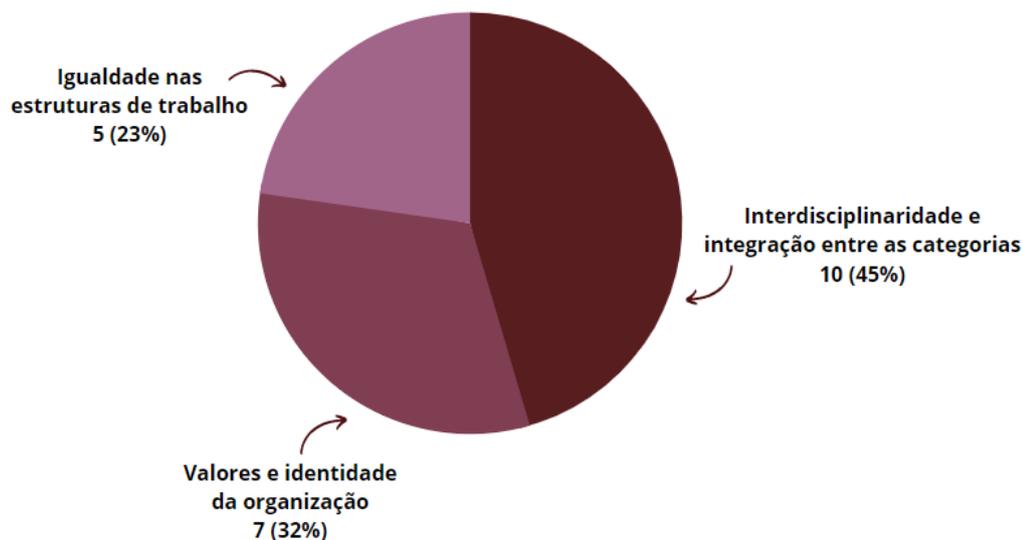
**Gráfico 4.** Subcategorias inseridas na grande área “Ambiente Externo”.



**Fonte:** autores.

Por fim, na grande área “Cultura organizacional”, temos apenas 3 subcategorias, sendo a interdisciplinaridade/integração entre todas as categorias do clube a mais ressaltada.

**Gráfico 5.** Subcategorias inseridas na grande área “Cultura organizacional”.



Fonte: autores.

## 5. DISCUSSÃO

Entendendo o objetivo deste estudo, encontramos que os grandes fatores críticos de sucesso da equipe de futebol de mulheres da Ferroviária Futebol S/A estão inseridos e focados nas especificidades da modalidade, na gestão qualificada realizada por parte da instituição, no ambiente externo, como patrocinadores e parcerias, e a cultura organizacional desenvolvida dentro do clube.

O planejamento, os processos e as tomadas de decisões, subcategoria mais mencionada ao longo das entrevistas, evidenciou a chave do sucesso conquistado pela equipe. Assim, este resultado vai ao encontro do estudo de Araujo, Yamanaka e Mazzei (2020), que evidencia o planejamento estratégico como um dos primeiros passos para alcançar o sucesso em organizações esportiva, especificamente no contexto de clubes esportivos brasileiros.

Segundo Barreira (2019), estudos apontam que além da ação individual de clubes, as parcerias e o trabalho em conjunto à diferentes agentes esportivos são essenciais para o desenvolvimento do esporte. Dessa forma, nota-se coerência na relação entre a equipe e a Prefeitura Municipal de Araraquara, que é responsável pela criação da equipe em meados de 2001, e até os dias atuais age a favor do

desenvolvimento e crescimento do futebol feminino da organização, principalmente das categorias de base.

Mazzei e Rocco Júnior (2017) suscitam como a Gestão do Esporte é fundamental para que outras áreas, como as que envolvem a pedagogia e o treinamento esportivo, aconteçam de maneira efetiva e com qualidade dentro de uma organização. Ao longo das entrevistas, os(as) gestores(as) ressaltaram que no cotidiano do clube há interdisciplinaridade entre todos os departamentos e integração entre as categorias, ou seja, possuem uma visão sistêmica para que o funcionamento ocorra de maneira plena, evidenciando a aplicabilidade da afirmação dos autores.

O fator crítico mais evidente dentro nas especificidades da modalidade é o investimento em seu desenvolvimento. Esse resultado faz jus à história da Ferroviária Futebol S/A, que se mostra sempre pioneira em relação ao futebol de mulheres no país. Como exemplo, temos o grande passo dado em 2017 em direção à valorização e profissionalização das atletas, onde o clube registrou seis atletas com carteira assinada (FERROVIÁRIA S/A), e em entrevista com os(as) gestores(as), foi afirmado que desde o início da temporada de 2020, todas as atletas já estavam sob mesma condição. Além disso, o 2º fator mais evidente dentro desta grande categoria é a formação de atletas e o investimento nas categorias de base, sendo importante ressaltar o diferencial do clube perante inúmeros clubes de grande porte que apenas colocaram suas marcas em equipes já existentes, ao invés de desenvolver um projeto de base, um departamento de futebol feminino.

Mesmo sendo um clube do interior de São Paulo, considerado de pequeno porte, a Ferroviária Futebol S/A, ao se posicionar pioneiramente em relação ao futebol de mulheres, afirmando seus ideais e valores por meio do esporte, conseguem se manter até os dias atuais como um time de grande visibilidade e desempenho esportivo, evidenciando que para além da gestão realizada com seriedade, a cultura organizacional de fato contribui com o sucesso.

## **6. CONCLUSÕES**

O esporte de mulheres sofre consequências até os dias atuais por conta do machismo enraizado na sociedade. De fato, com a proibição em lei que permeou por 40 anos, as modalidades consideradas masculinas, como o futebol, foram ainda mais

prejudicadas. Entretanto, é necessário que a partir deste conhecimento histórico novas medidas sejam tomadas para que o futebol de mulheres continue nesta atual crescente, como as normas incentivadoras e políticas afirmativas que aproximam meninas e mulheres deste meio composto em sua imensa maioria por homens.

A metodologia realizada neste estudo e os resultados encontrados são capazes de ser um parâmetro para que outras organizações esportivas realizem uma gestão qualificada e equalitária, identificando seus próprios fatores críticos de sucesso e investindo ainda mais nos mesmos, sendo base para benchmarking de clubes interessados.

É importante ressaltar que o clube se mostra uma exceção ao ser comparado com outras equipes de futebol feminino que surgiram antes de exigências, e principalmente, por questões financeiras, não foram capazes de prosseguir. Como exemplo, temos o tradicional Kindermann, que fez sua primeira aparição nos gramados há 13 anos, e encerrou suas atividades após a participação na Libertadores Feminina de 2021, visto que após o falecimento do fundador, que também exercia outras funções de gestão como tesoureiro, secretário e responsável pelas vendas e logística, a família precisou reduzir gastos e optou por esta tomada de decisão (GLOBO ESPORTE, 2021).

Acreditamos que este estudo se mostra inovador ao evidenciar o campo da Gestão do Futebol Feminino, que possui uma grande carência, com poucos estudos publicados, além de ser capaz de colaborar com o desenvolvimento do futebol de mulheres no Brasil ao evidenciar um caso que superou barreiras sociais, esportivas e econômicas e conquistou sucesso em termos nacionais e internacionais, apontando a importância de um planejamento bem elaborado e fielmente seguido, e do investimento público. Desta forma, o estudo se torna um apoio para que o clube possa centralizar o foco nos fatores críticos de sucesso encontrados, e assim, seguir com uma vantagem competitiva por meio da excelente gestão realizada. Como sugestão para estudos futuros, seria de grande importância um número maior de gestores(as) a serem entrevistados(as).

## 7. BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, M. A. B.; DeROSE, D. Fenômeno esporte: relações com a qualidade de vida. In: VILARTA, R.; GUTIERREZ, G. L.; MONTEIRO, M. I. **Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI**. Campinas: IPES, 2010.

ARAUJO, P. H. M.; YAMANAKA, G. K.; MAZZEI, L. C. Planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto olímpico. **Motrivivência – Revista de Educação Física, Esporte e Lazer**, v. 32, n. 63, p. 01-19, 2020.

BARREIRA, J. **Desenvolvimento do Futebol Praticado por Meninas e Mulheres: Conceitos, Ações e Implicações**. 2021. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2021.

BARREIRA, J. Futebol é esporte de mulher? As barreiras sociais e legais enfrentadas na prática esportiva. In: Kanitz, M. **Futebol Feminino da história para o campo – Futebol Interativo**. 1. ed. Natal: 2019, p. 21-39.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M.; SANTOS, N. D. O. S. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 2, p. 119–146, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE BOSSCHER, V.; SHIBIL, S.; WESTERBEEK, H.; BOTTENBURG, M. **Successful Elite Sport Policies: An international comparison of the SportsPolicy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations**. Aachen: Meyer & Meyer Verlag, 2015.

FERROVIÁRIA S/A. **Guerreiras Grenás**. Disponível em: <<https://ferroviariasacombr.com.br/guerreiras-grenas/>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

FERROVIÁRIA S/A. **Sobre a Ferroviária**. Disponível em: <<https://ferroviariasacombr.com.br/sobre-a-ferroviaria/>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4ª edição ed. [s.l.] Artmed, 2005.

GLOBO ESPORTE. **Família Kindermann encerra atividades do futebol feminino e dispensa atletas após Libertadores**. Disponível em: <<https://ge.globo.com/sc/futebol/noticia/familia-kindermann-encerra-atividades-do-futebol-feminino-e-dispensa-jogadoras-apos-libertadores.ghtml>>. Acesso em: 22 nov. 2021.

GOELLNER, S. V. Mulheres e futebol no Brasil: entre sombras e visibilidades. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 19, n. 2, p. 143–151, 2005.

LOPES, L. **Mulheres passaram 40 anos proibidas por lei de jogar futebol no Brasil**. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/ciencias/ciencias-humanas/mulheres-passaram-40-anos-sem-poder-jogar-futebol-no-brasil/>>. Acesso em: 15 abr. 2020.

MAGRI, D. **Da proibição à obrigação, o futebol feminino desafia os clubes brasileiros em 2019**. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2019/04/11/deportes/1555012178\\_170838.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2019/04/11/deportes/1555012178_170838.html)>. Acesso em: 15 abr. 2020.

MAZZEI, L. C. **High-Performance Judo: Organizational Factors Influencing the Internacional Sporting Success**. 2016. Tese (Doutorado em Biodinâmica do Movimento Humano) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

MAZZEI, L. C.; ROCCO JÚNIOR, A. J. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 2, n. 1, p. 96–109, 2017.

PIRES, G. M. V. DA S. **Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional**. Porto: APOGESD, 2005.

PIRES, G. M. V. DA S.; SARMENTO, J. P. S. DE R. L. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, n. 1, p. 88–103, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração**. 12ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.