



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



PAULO HENRIQUE MARQUES ARAUJO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO UM DOS FATORES DE SUCESSO
DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS:
um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto Olímpico**

Limeira
2019



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



PAULO HENRIQUE MARQUES ARAUJO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO UM DOS FATORES DE SUCESSO
DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS:
um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto Olímpico**

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

Orientador: Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei

Limeira
2019

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Sueli Ferreira Júlio de Oliveira - CRB 8/2380

Ar15p Araujo, Paulo Henrique Marques, 1995-
O planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas : um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros de sucesso que atuam no contexto olímpico / Paulo Henrique Marques Araujo. – Limeira, SP : [s.n.], 2019.

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

1. Planejamento estratégico. 2. Esportes - Administração. 3. Clubes. 4. Gerenciamento da prática profissional. I. Mazzei, Leandro Carlos, 1978-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: Strategic planning as one of the successful factors os sports organizations: a study on brazilian sports clubs operating in the olympic context

Titulação: Bacharel em Ciências do Esporte

Banca examinadora:

Eliana de Toledo Ishibashi

Data de entrega do trabalho definitivo: 26-11-2019

Autor: Paulo Henrique Marques Araujo

Título: O planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto Olímpico

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências do Esporte

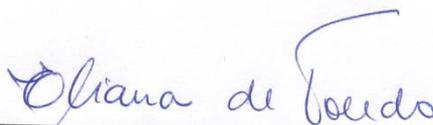
Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 26/11/19.

BANCA EXAMINADORA



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



Profa. Dra. Eliana de Toledo Ishibashi– Avaliador
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.



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

Dedico este trabalho de conclusão de curso a Deus, razão de nossa existência, à minha mãe, Soraia de Oliveira Marques e ao meu irmão, João Gabriel Marques de Araujo, os principais responsáveis pela minha formação.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, eu agradeço a Deus, sem Ele eu jamais estaria aqui. Sem dúvida, as promessas dele são reais e estão se cumprindo sobre a minha vida. “Buscai, assim, em primeiro lugar, o Reino de Deus e a sua justiça, e todas essas coisas vos serão acrescentadas” – Mateus, 6:33.

Em segundo lugar, agradeço a minha família, em especial a minha mãe Soraia de Oliveira Marques, pelo apoio, suporte e a tudo que foi oferecido nessa jornada de cinco anos na Unicamp. Uma grande mulher que mostrou para mim o quão importante é confiar em Deus e sempre fazer o meu melhor. Agradeço também ao meu irmão, João Gabriel Marques de Araujo pela ajuda, apoio, confiança e paciência nesse tempo em que estive fora de casa, em busca de um grande objetivo.

Não posso deixar passar em branco a experiência que eu ganhei através da CENS Jr. nos cargos de Diretor de Marketing e Diretor Presidente – um divisor de águas na minha carreira, ao Sport.MaP, um grupo que vem crescendo muito e mostrando a importância de realizar pesquisas em Gestão do Esporte, ao CNPq – órgão de fomento que financiou minha pesquisa e, por fim, ao antigo COGEPE – Comitê Gestor de Projetos Esportivos no qual eu comecei os primeiros passos e foi fundamental para eu escolher em seguir na área de Gestão do Esporte.

Faço menção ao SAE que proporcionou a contemplação das bolsas, dentro dos programas na APEX, no LAPEGI, LEPE e Colmeia. Esse recurso foi fundamental para minha permanência na Unicamp.

Aos professores da Faculdade de Ciências Aplicadas, muito obrigado por tudo, em especial ao Leandro Mazzei pela paciência, apoio e confiança em inúmeros trabalhos realizados e por todo suporte na minha formação.

ARAUJO, Paulo Henrique Marques. O planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas. Um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto Olímpico. 2019. 36f. Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Ciências do Esporte – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2019.

RESUMO

A evolução histórica da gestão do esporte está relacionada, em sua essência, à necessidade de melhor organização e profissionalização de instituições, empresas, treinadores, atletas, além dos diferentes negócios relacionados à prática esportiva. No esporte, especificamente no Brasil, a “profissionalização” das diferentes organizações esportivas, principalmente os clubes esportivos existentes, possui um entendimento complexo e é um processo de certa forma distante de ser atingido em sua plenitude. Historicamente, os clubes sócio-esportivos brasileiros majoritariamente, sempre foram geridos por pessoas cuja dedicação do trabalho ocorreu e ocorre de maneira voluntária, regidos por estatutos elaborados por uma lógica do passado e, portanto, ultrapassada. Atualmente, com a globalização e pressões por melhor organização do fenômeno Esporte por parte da sociedade, se faz necessário que as práticas de gestão de clubes passem por um processo de profissionalização e/ou modernização. Neste sentido, uma das ações que se relacionam com o processo de organização e profissionalização é a elaboração/desenvolvimento, a execução e a avaliação/controle do planejamento estratégico das organizações esportivas. Visto assim, o objetivo principal deste trabalho é identificar a existência e analisar o planejamento estratégico de clubes esportivos brasileiros de sucesso, onde entende-se por sucesso, o desempenho esportivo em eventos nacionais e a presença de atletas de determinado clube na delegação Olímpica brasileira dos Jogos Olímpicos do Rio 2016. Ao final, irá se propor um modelo que apresente um conjunto de hipóteses que, se aplicadas, podem indicar um caminho de sucesso esportivo para clubes esportivos no Brasil. A metodologia utilizada nesta pesquisa será baseada na taxionomia apresentada por Vergara (1990), que subdivide os processos metodológicos em dois aspectos: primeiro quanto aos fins e segundo quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva, pois irá apresentar as principais características dos clubes esportivos selecionados. Quanto aos meios, a pesquisa se enquadra como documental. Como resultados, fora visto que os clubes da amostra conseguiram apresentar evidências claras dentro dos seus respectivos documentos, mostrando a importância do planejamento estratégico; assim, revelou-se um trabalho sério, profissional, transparente e com uma visão macro estratégica.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Organização esportiva. clubes. Gestão profissional.

ARAÚJO, Paulo Henrique Marques. Strategic planning as one of the successful factors of sports organizations. A study on Brazilian sports clubs operating in the Olympic context. 2019. 36. Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Ciências do Esporte – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2019.

ABSTRACT

The historical evolution of sports management is related, essentially, to the necessity of improving the organization and the professionalization of institutions, companies, coaches, athletes, besides the different businesses related to sports. In Sports, specifically in Brazil, the "professionalization" of the different sports organizations, mainly the existing sports clubs, has a complex understanding and it is a process which is hard to be fully reached. Historically, the Brazilian sports clubs have always been managed by people whose dedication to the job has happened voluntarily, ruled by regulations produced by a past logics, and, therefore, outdated. Nowadays, with the globalization and pressure for a better organization of Sports for the society, it is necessary that the clubs management go through a process of professionalization and/or modernization. In this respect, one of the actions related to the process of organization and professionalization is the elaboration/development, the execution, and the evaluation/ control of strategic planning of sport organizations. Having said that, the main goal of this paper is to identify the existence and analyse the strategic planning of successful Brazilian sports clubs, which means good sport performance in national events, and the presence of their athletes in the Brazilian Olympic delegation in the Olympic Games in Rio in 2016. At the end, we aim to propose a model which presents a set of hypothesis which may point to a successful way for the Brazilian sports clubs. The methodology used in this research is based on the classification presented by Vergara (1990), which divides the methodological processes in two aspects: first, as for the aims, and, second, as for the means. As for the aims, the research will be descriptive, for it will present the main characteristics of the selected sports clubs. As for the means, the research is documentary. As a result, the clubs taking part managed to present clear evidences in their documents, showing the importance of strategic planning. So, it proved to be a serious, professional, and transparent job, with a strategic macro view.

Keywords: Strategic Planning. Sport Organization. Clubs. Professional Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Planejamento Estratégico.....	3
Figura 2 – Estruturação das fases do Planejamento Estratégico.....	8
Figura 3 – Modelo da escola do design.....	11
Figura 4 – Modelo de planejamento estratégico de Steiner.....	12

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Referências teóricas pesquisadas.....	5
Quadro 2 – Fases do Planejamento Estratégico.....	9
Quadro 3 – Análise comparativa do planejamento estratégico dos clubes selecionados.....	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	OBJETIVO	4
3	REVISÃO DE LITERATURA	5
3.1	Estruturação de um modelo de planejamento estratégico	7
3.2	Demais modelos de planejamento estratégico	10
4	METODOLOGIA	13
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	16
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
7	REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

A evolução histórica da gestão do esporte está relacionada, em sua essência, à necessidade de melhor organização e profissionalização de instituições, empresas, treinadores, atletas, além dos diferentes negócios relacionados à prática esportiva. No esporte, especificamente no Brasil, a “profissionalização” das diferentes organizações esportivas, principalmente os clubes esportivos existentes, possui um entendimento complexo e é um processo de certa forma distante de ser atingido em sua plenitude (ROCCO JUNIOR, 2012, p. 9).

Historicamente, os clubes sócio-esportivos brasileiros majoritariamente, foram geridos por pessoas cuja dedicação do trabalho ocorreu e ocorre de maneira voluntária, regidos por estatutos elaborados por uma lógica do passado e, portanto, ultrapassada. Atualmente, com a globalização e pressões por melhor organização do fenômeno Esporte por parte da sociedade (MARQUES; GUTIERREZ; MONTAGNER, 2009; PIRES; SARMENTO, 2001), se faz necessário que as práticas de gestão de clubes passem por um processo de profissionalização e/ou modernização.

No âmbito nacional, apenas algumas entidades de prática e de administração de certas modalidades apresentam organizações claramente mais profissionalizadas e desempenham um papel marcante no cenário econômico (MAZZEI; BASTOS, 2012). Desse modo, fica claro que clubes com trabalhos profissionais são minoria no contexto brasileiro, entretanto, é evidente a importância de realizar trabalhos seguindo as principais práticas da Gestão do Esporte.

Para Campestrini (2016, p. 59), o conhecimento técnico sobre a gestão é muitas vezes aprendido na prática e, em muitas ocasiões, de maneira viciada, baseado no senso comum e sem o devido respaldo acadêmico-científico. Assim, muitas das principais decisões estratégicas envolvendo os clubes, são tomadas de maneira intuitiva e sem o devido caráter técnico e científico, o que sem dúvida influenciará no sucesso a curto, médio e longo prazo dessas organizações esportivas.

Visto desta maneira, apresenta-se a visão de Mattar e Mattar (2013, p. 83), que expõem mais adversidades na estrutura de clubes e demais organizações esportivas no Brasil:

Diversos problemas são causados por uma estrutura organizacional mal planejada: gerenciamento ineficiente da operação, tarefas não cumpridas, não atingimento dos objetivos, consumidores insatisfeitos, falta de motivação

entre os funcionários etc. Para evitar esses problemas é fundamental haver uma estrutura organizacional projetada de maneira mais coordenada e integrada, e desenvolvida de forma a refletir as tarefas definidas por suas estratégias de atuação (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 83).

Ainda, de acordo com Zenone (2014, p. 95), “a falta de visão estratégica dos clubes aumenta os riscos para as empresas patrocinadoras e de outras que se interessem no mercado esportivo. O sucesso de um time em um ano não permite a confiança de investimentos a longo prazo e, por isso, as ações sempre se concentram no curto prazo”. Contudo, é necessário afirmar que existem outros aspectos que podem dificultar a aplicação de recursos externos em clubes esportivos.

Dessa forma, toda a “cadeia produtiva” é prejudicada, pois os clubes não conseguem desenvolver um planejamento a longo prazo, com isso, possíveis investidores não terão a confiança de buscar no esporte um negócio que seja vantajoso. Não se justifica mais, na indústria global do entretenimento do qual o esporte faz parte, uma mentalidade de doação ou apoio ao clube favorito, o produto esporte tem de ser atrativo e sustentável (ROCCO JUNIOR, 2012, p. 53).

Neste sentido, uma das ações que se relacionam com o processo de organização e profissionalização é a elaboração/desenvolvimento, a execução e a avaliação/controle do planejamento estratégico das organizações esportivas (MATTAR; MATTAR, 2013; MAZZEI; BASTOS, 2012; ROCCO JÚNIOR, 2012; VANCE; NASSIF; MASTERALEXIS, 2015).

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo que define as ações necessárias para enfrentar situações e atingir a meta, proporciona um mapa a ser seguido, ao mesmo tempo flexível de acordo com as adversidades que surgem durante a sua existência. É também um processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente (MAXIMIANO, 2006). Assim, o planejamento estratégico é na prática um filtro da viabilidade futura, como ilustrado e pode ser observado na Figura 01.

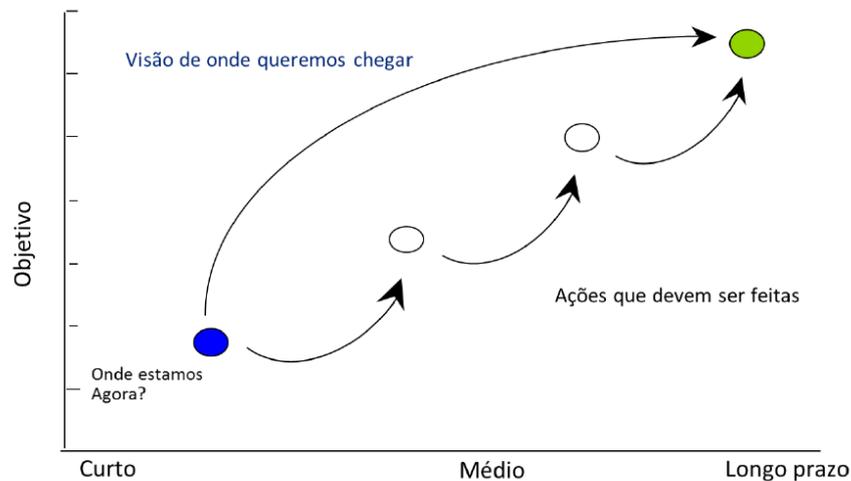


Figura 1: Planejamento Estratégico

Fonte: Desconhecido

Para elaborar um planejamento estratégico, que atenda às necessidades dos clubes esportivos e dos seus diferentes interessados, é necessária uma investigação completa, séria e detalhada de todo o ambiente interno, a fim de conhecer os elementos de planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações, processos gerenciais (ROCCO JUNIOR, 2012, p. 12). Da mesma forma, e em uma lógica sistêmica, é preciso que o clube enquanto organização esportiva conheça o seu ambiente externo, para que assim o seu planejamento estratégico esteja em sinergia com o contexto onde está inserido.

Importante dizer também que não há uma “cartilha” de normas a serem realizadas na busca por um sucesso e pelo cumprimento de objetivos e metas estabelecidos. Entretanto, é fundamental recorrer a conceitos e ideias profissionais da gestão, para assim, diminuir decisões intuitivas que são observadas nos clubes atualmente e potencializar ações e decisões embasadas em informação e conhecimento.

Portanto, como apontado na literatura, é fundamental existir bases teóricas sólidas na existência do planejamento estratégico de um clube esportivo, evitando o grande equívoco nas tomadas de decisões que muitas vezes são imprecisas. Os clubes esportivos são a base do esporte Olímpico brasileiro (MEIRA; BASTOS; BÖHME, 2012). Boa parte dos atletas da delegação brasileira nos Jogos Olímpicos do Rio 2016 (e provavelmente nas últimas edições) foi composta por atletas de clubes (COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES, 2016; MARRA, 2016). Desta forma, esse

trabalho justifica-se, com o propósito de buscar melhor conhecimento na área da gestão do esporte no Brasil, possibilitando informações para benchmarking por parte de clubes esportivos no Brasil e estimulando a existência de planejamento estratégico e, conseqüentemente, a profissionalização dessas organizações, base do esporte no Brasil.

2 OBJETIVO

O objetivo principal deste trabalho é identificar a existência e analisar as fases do planejamento estratégico de clubes esportivos brasileiros de sucesso, onde entendemos por sucesso, o desempenho esportivo em eventos nacionais e a presença de atletas de determinado clube na delegação Olímpica brasileira dos Jogos Olímpicos do Rio 2016. Ao final, irá se propor um modelo que apresente um conjunto de hipóteses que, se aplicadas, podem indicar um caminho de sucesso esportivo para clubes esportivos no Brasil.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Considerando que a Gestão do Esporte pode ser definida como a utilização e aplicação de diferentes conhecimentos oriundos principalmente das Ciências do Esporte e da Administração, no gerenciamento das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenômeno Esporte (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017), fez-se necessário que na revisão de literatura se realizasse uma busca em livros de autores conceituais da área da Administração, a fim de compreender de modo mais assertivo, haja vista, que a literatura específica em Gestão do Esporte apresenta uma limitação em suas publicações sobre o tema planejamento estratégico. Assim, inicialmente foi necessário entender qual a concepção a respeito de “planejamento” e “planejamento estratégico” disponível na literatura.

No total, foram utilizadas cinco referências sobre as temáticas citadas, com a utilização de quatro delas. O critério para a escolha partiu da investigação de autores referência na área de Administração/Planejamento Estratégico e, partir da análise dos materiais coletados, foi possível buscar as respostas para a questão citada, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Referências teóricas pesquisadas sobre Planejamento Estratégico

Fonte: Autoria própria

Referências	Utilizada na pesquisa como referencial?
MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico . Porto Alegre: Bookman, 2004. 360 p.	Sim
MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico . 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.	Sim
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas . 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 336 p.	Sim
MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração . 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 404 p.	Sim
ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica . São Paulo: Atlas, 1981. 272 p.	Não

A partir das referências citadas acima, fica constatado que o planejamento possui um conceito que envolve o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais (OLIVEIRA, 2006). Segundo também Oliveira (2006), um bom planejamento irá facilitar a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tenta reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto interdependente e mutável.

Já Mintzberg (2004), apresenta uma definição de planejamento no qual este envolve procedimentos formais para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. Logo, entende-se que a organização deve sempre construir seu planejamento de maneira que envolva toda a estrutura hierárquica em comum acordo e com uma direção ajustada, que por sinal, possa permitir que seja possível realizar alterações, ou seja, toda a elaboração do documento deve ser flexível, com a possibilidade que sejam criadas alternativas durante o seu andamento.

Entretanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) vem para fazer ressalvas importantes acerca do planejamento, apontando circunstâncias que podem impedir a conclusão do que foi planejado:

Mesmo com um planejamento estratégico definido, existem alguns detalhes que podem interromper uma boa execução do mesmo, como um planejamento que não produza resultados e omitir os requisitos organizacionais e culturais da estratégia (apud WILSON, 1994, p.13).

Entre as principais razões que justificam essas mudanças estão: o ambiente externo, nas quais os clubes estão inseridos, por exemplo. No ambiente externo está a economia do País, fator importante e que pode desencadear uma série de ações entre os quais, a diminuição de repasses financeiros. Ou ainda, como citado pelos autores, a falta de resultados expressivos em competições nacionais e internacionais podem ocasionar uma boa execução do planejamento, especificamente no caso de organizações que atuam no rendimento esportivo. Importante dizer também, que não há uma “cartilha” de normas a serem realizadas para obter sucesso nas organizações esportivas, entretanto é fundamental recorrer a conceitos e ideias profissionais da

gestão aplicada no esporte para, assim, diminuir decisões intuitivas que são geralmente observadas nos clubes esportivo do Brasil e potencializar ações e decisões embasadas em informação e conhecimento (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

3.1 Estruturação de um modelo de planejamento estratégico

A partir do que já foi discorrido e das justificativas apresentadas acerca do planejamento e planejamento estratégico que, por seguinte, deve estar inserido na cultura dos clubes esportivos, é necessário propor um modelo que norteie a cultura das instituições a fim de auxiliá-los na tomada de decisão, a partir de conceitos técnicos e científicos, evitando que intuição já viciada no contexto brasileiro preconize nas decisões. Visto assim, é necessário que os clubes esportivos brasileiros dividam o processo de planejamento estratégico em fases de forma sequencial e contextualizada.

Entretanto é fundamental recorrer a conceitos e ideias profissionais da gestão aplicada ao esporte para, assim, diminuir decisões intuitivas que são observadas nos clubes atualmente e potencializar ações e decisões embasadas em informação e conhecimento dentro da realidade e características de cada instituição.

Mintzberg (2004) vem afirmar que o “planejamento é controlar o futuro”, assim entendemos o quão importante é a compreensão deste conceito para a melhor tomada de decisão das organizações.

Desse modo, de acordo com Oliveira (2006) a estruturação do planejamento estratégico pode ser dividida em fases, com a conceituação e a justificativa sendo explicada em sequência.

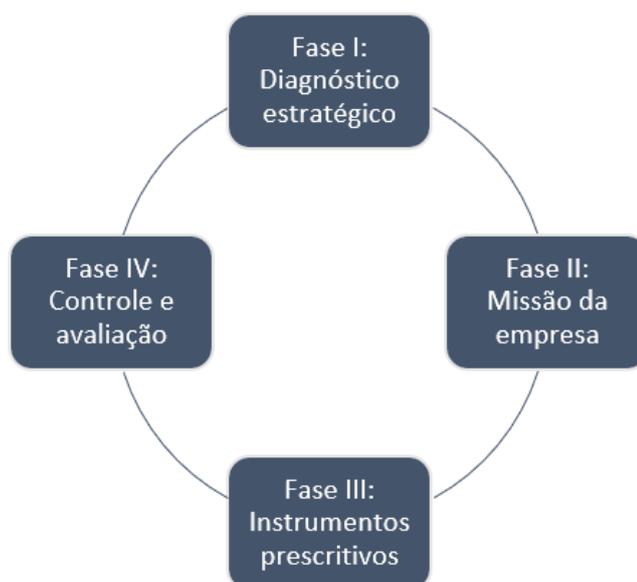


Figura 2: Estruturação das fases do Planejamento Estratégico, adaptado de Oliveira (2006)

O modelo apresentado acima adaptado de Oliveira (2006) vem a posteriori do que fora visto pelos modelos de planejamento estratégico dos clubes esportivos selecionados na amostra, indicando sua principal justificativa. Entendemos que existe uma semelhança entre o modelo do autor e o que é observado pelas organizações esportivas, inclusive no momento de realizar a análise das fases do planejamento estratégico.

Com base na figura acima, é visto quatro fases em que inicia a estruturação de um planejamento estratégico. Contudo, as instituições esportivas devem considerar também seu contexto interno e externo, além da sua realidade para iniciar a construção do seu instrumento e, principalmente, entender a preparação deste.

O planejamento não deve ser fechado e imutável, pelo contrário, é necessário considerar todos os aspectos das diversas esferas como financeira, técnica e de recursos humanos, para gerar mudanças, adaptações e revisões quando necessário.

Entende-se também que, a partir das decisões macro do planejamento estratégico, ou seja, medidas que irão nortear as resoluções de longo prazo traçadas pelo clube, é necessário avaliar definições de caráter micro, atingindo o curto prazo de modo que, um conjunto de pequenas ações vai causar impactos nas operações do futuro.

Quadro 2 – Fases do Planejamento Estratégico

Adaptado de Oliveira (2006).

Fase I: Diagnóstico estratégico			
Nesta fase, é indicado que a instituição realize uma detalhada pesquisa para avaliar e examinar a realidade interna e externa			
<p>Identificação da visão Conceituação do que a empresa busca e/ou quer ser para um futuro determinado.</p>	<p>Identificação dos valores Os princípios, ideias e crenças que irão nortear as decisões da organização</p>	<p>Análise externa Neste momento, a instituição deve ter como base um olhar para fora de si, ou seja, uma investigação completa para identificar qual ambiente o clube está inserido, apontando as reais oportunidades, a fim de maximizá-las e identificar as ameaças que podem prejudicar a organização.</p>	<p>Análise interna Apresenta quais são os pontos forte e fracos da instituição. Desse modo, deve haver competência e critérios técnico por parte da gestão do clube, com o objetivo de analisar os principais pontos fortes a serem destacados com a intenção de potencializar as decisões da organização; da mesma forma, os executivos devem constatar quais os pontos fracos com a intenção de minimizá-los.</p>
Fase II: Missão			
<p>Missão do clube É sua razão de ser, existência (Oliveira, 2006); O negócio do clube e a referência a quais atividades o clube se concentra.</p>		<p>Caráter estratégico A partir da definição da missão do clube, é indicado que a organização trace caminhos e estratégias para o seu cumprimento, conhecendo sua situação externa e interna.</p>	
Fase III: Instrumentos Prescritivos			
Os instrumentos prescritivos vêm para nortear os conjuntos definidos acerca do diagnóstico do clube e dentro da missão definida, de acordo com a postura estratégica e a visão			
<p>Estabelecimento de objetivos e metas Objetivos: é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde deve dirigir seus esforços. Meta: corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestre, meses). A nível estratégico, tático e operacional (OLIVEIRA, 2006).</p>	<p>Estabelecimentos de estratégias As formas pelo quais serão definidas uma direção, a fim de executar o objetivo e meta.</p>	<p>Estabelecimentos dos projetos e planos de ação Projetos: são trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias a seu desenvolvimento. Planos de ação: são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto aos assuntos que está sendo tratado (OLIVEIRA, 2006).</p>	
Fase IV – Controle e Avaliação			
Na última fase, é chegado o momento de o clube ter a real noção se está conseguindo cumprir com seu planejamento estratégico, buscando definir parâmetros, indicadores técnicos, avaliação, controle e revisões periódicas.			

Portanto, conforme visto no quadro acima, fica nítido a importância da estruturação do planejamento estratégico dentro das organizações esportivas, de modo que os clubes consigam realizar projeções a longo, médio e curto prazo. A estruturação deste tem uma divisão em fases de modo que fique didático e de fácil compreensão, contudo as ações devem ser integradas e sistematizadas.

Na fase I é esperado da organização um diagnóstico preciso e completo com a intenção de identificar sua visão, missão e análises externas e internas. Neste momento, buscar profissionais com vivência esportiva e formação acadêmica especializada é uma indicação que servirá de auxílio para que o clube consiga iniciar seu planejamento.

Em seguida, na fase II a instituição precisa definir sua missão, de maneira que corrobore com o seu caráter estratégico, isto é, uma ação deve estar diretamente ligada a outra.

Em sequência com a fase III, é necessário definir seus instrumentos prescritivos, pois a partir deste, a organização conseguirá traçar planos a curto e médio prazo como o estabelecimento de objetivos, metas e planos de ação. É esperado nesta fase uma conexão com a fase I, a fim de que, a partir do diagnóstico do clube, a organização alinhe sua perspectiva estratégica.

Na última fase, o clube precisa definir quais serão seus indicadores e parâmetros de controle com a intenção de avaliar se o que foi planejado vem sendo cumprido, pois neste momento é estabelecido formas de minimizar esses impactos, propondo soluções.

3.2 Demais modelos de planejamento estratégico

Dado que, a revisão de literatura indicou a utilização de quatro referências para a construção do trabalho, é necessário apresentar outros modelos de planejamento estratégico como forma de ampliar e demonstrar o que fora observado através da leitura e análise dos demais autores.

Mintzberg (2004) apresenta um modelo básico de planejamento, denominado como “modelo da ‘escola do design’”. A defesa do autor vem por meio “da crença de que a formação da estratégia é um processo de concepção – o uso de algumas ideias básicas para traçar a estratégia”. Visto assim, a estratégia é julgada pelo autor a partir da intersecção que passa pela avaliação externa e interna da organização, conforme mostrado na figura.

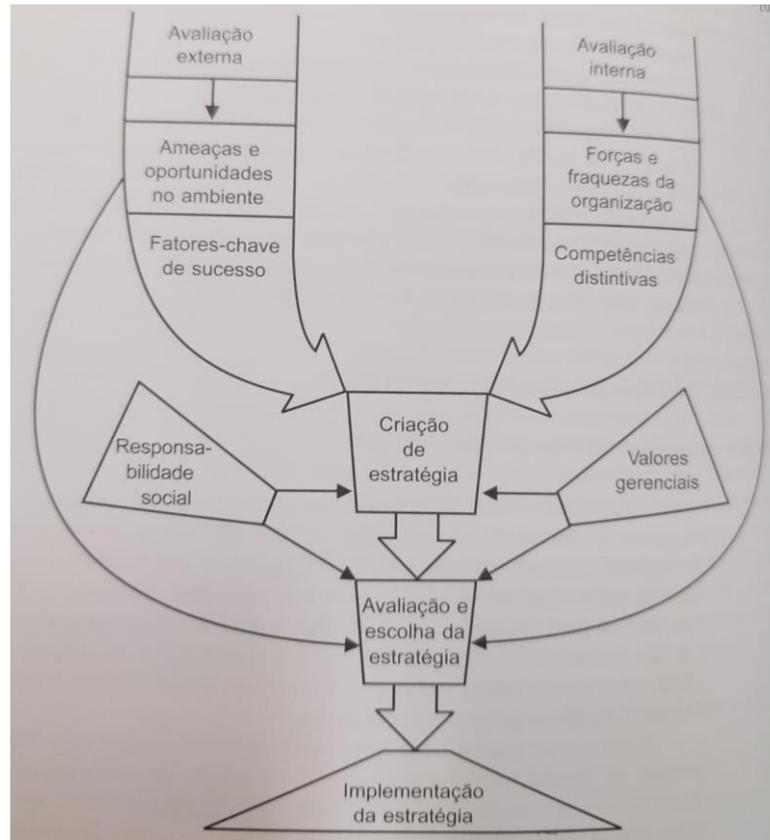


Figura 3: modelo da escola do design, Mintzberg (2004)

Por meio dessa imagem, Mintzberg (2004) apresenta algumas considerações como a condição de ameaças e oportunidades ligada aos fatores chave de sucesso da organização, além das forças e fraquezas sendo, essencialmente as competências distintivas. Após isso, vem o desenvolvimento, avaliação e escolha de uma estratégia. Por fim, os gestores iniciam a implementação.

Porém, entendo como uma ideia muito simples e longe de um modelo de planejamento estratégico. O autor simplifica conceitos teóricos importantes como a lembrança da ferramenta SWOT que, no momento de aplicar nas organizações, poderá causar lacunas. Além disso, a complexidade das organizações esportivas, dado o ambiente em que estão inseridos e suas particularidades podem causar falhas estratégicas na utilização do “modelo da ‘escola do design’”. Visto assim, justifica-se a não utilização deste modelo para compor o trabalho.

Por outro lado, Mintzberg (2004) apresenta o “modelo de planejamento estratégico de Steiner”, fazendo algumas considerações como a “semelhança com a escola do design, exceto por uma decomposição das etapas que se seguem à implementação”, conforme visto na figura a seguir.

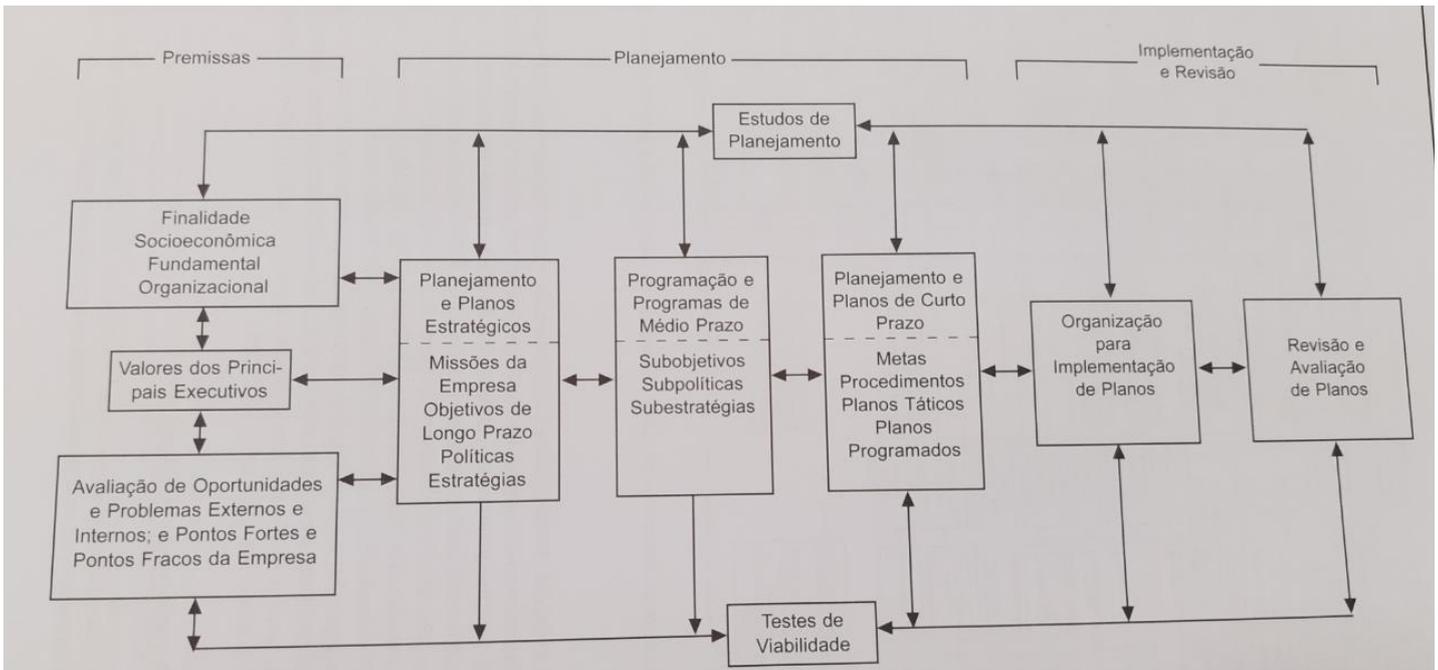


Figura 4: Modelo de planejamento estratégico de Steiner, Mintzberg (2004)

Assim sendo, é visto um modelo dividido em três fases, baseado em premissas, planejamento e implementação e revisão. O autor busca sistematizar e integrar todas as fases ao utilizar as flechas indicando a inter-relação. Em destaque fica as semelhanças com os outros modelos de planejamento estratégico ao apresentar a importância de a organização evidenciar os planos, a missão, os objetivos, as metas e implementação.

Contudo, Steiner busca ir além ao mostrar que um planejamento estratégico deve considerar a finalidade socioeconômica, os valores dos principais executivos, definir subprojetos e subpolíticas, além de testes de viabilidade.

Em vista disso, considera-se como um planejamento interessante e aplicável dentro dos clubes esportivos da amostra, entretanto sua alta complexidade e rigidez em buscar acentuar cada um dos itens, além das diferentes especificidades de cada uma das organizações ao notar, por exemplo, suas políticas internas de comando, a exigência por resultados imediatos entre outros podem interromper uma boa execução, logo, julga-se necessário não adotar esse modelo.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa será baseada na taxionomia apresentada por Vergara (1990), que subdivide os processos metodológicos em dois aspectos: primeiro quanto aos fins e segundo quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva, pois irá apresentar as principais características dos clubes esportivos selecionados, propondo em alguns momentos explicações sobre o planejamento estratégico e fatores de sucesso identificados.

Quanto aos meios, a pesquisa se enquadra como documental. Ou seja, identificar a existência e analisar o planejamento estratégico de clubes esportivos brasileiros de sucesso (clubes com o maior número de atletas na delegação Olímpica brasileira dos Jogos Olímpicos do Rio 2016), desse modo, foi realizado o levantamento documental nos sites oficiais dos quatro clubes selecionados em busca das informações e da disponibilidade dos mesmos em fornecer o planejamento estratégico.

Para escolha dos clubes, será adotado o seguinte critério: o número de atletas na delegação brasileira dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 2016.

Dos 465 atletas brasileiros na Rio-2016, 390 (84%) foram formados em clubes, e não nas escolas, universidades ou projetos governamentais. Somente as cinco instituições que mais tiveram representantes nos Jogos – Esporte Clube Pinheiros, BM&F Bovespa, Minas Tênis Clube, Clube de Regatas do Flamengo e Sesi-SP– tiveram participação na formação de 122 atletas; mais de um quarto da delegação brasileira na Olimpíada. (MARRA, 2016).

Assim, os clubes selecionados foram: Esporte Clube Pinheiros, Sesi-SP, Clube de Regatas do Flamengo e Minas Tênis Clube. Visto assim, entende-se que cada uma das organizações da amostra possui particularidades específicas que as diferenciam, sendo necessários realizar algumas ressalvas.

O Esporte Clube Pinheiros é o maior clube poliesportivo da América Latina e apresenta um quadro com mais de 39 mil associados (PINHEIROS, 2019). Além disso, a organização é o mantenedor e formador de atletas de alto nível com amplo prestígio e destaque no cenário nacional, sendo possível concluir que o grau de desenvolvimento e performance apresentado pelo clube condiz com o número de atletas na delegação brasileira.

O Minas Tênis Clube também é um clube sociodesportivo que mantém um quadro social. Além da prática esportiva direcionada aos sócios, o clube apresenta nove modalidades esportivas no alto rendimento (CLUBE, 2019), visto como um número expressivo e de alto impacto para a formação do time Brasil nos Jogos Olímpicos.

O Sesi-SP é visto como uma instituição privada de prática desportiva, com forte estímulo e fomento à indústria. A organização conquistou relevância no contexto esportivo, graças a mais de 60 anos de operação e posição de liderança em toda sua trajetória (SESI, 2006). Embora seu protagonismo esteja ligado ao esporte de participação, vale salientar a importância na formação de equipes competitivas no alto rendimento, razão essa que, justifica o clube na pesquisa.

O Clube de Regatas do Flamengo é o único da amostra a ser um clube de futebol, apresentando com notoriedade a modalidade. Entretanto, os esportes olímpicos são do interesse da organização, visto que, dentro do planejamento estratégico é destacado o Remo e o Basquete (FLAMENGO, 2017), além da busca por novas receitas que venha para valorizar e buscar pela excelência.

Por fim, o B3 Atletismo (antigo BM&F Bovespa) também estava na amostra, entretanto, não foi possível colher as devidas informações, mesmo após o contato. Inclusive, em janeiro de 2018 a instituição teve suas atividades encerradas, dando fim há um ciclo de 16 anos de existência. Portanto, foi necessário retirar o clube da amostra do trabalho, haja vista, que não há justificativa para a manutenção do mesmo. A instituição era um projeto da B3 S.A – Brasil, Bolsa e Balcão com apoio ao atletismo que passou de patrocínio aos atletas iniciado em 2000 para a criação do Clube BM&F de Atletismo em 2002 (B3, 2019).

Para a procedência da análise dos dados e informações desses documentos seguiu a partir do que fora disponibilizado pelos clubes, em consonância com o objetivo da pesquisa. Faz-se necessário considerar que na seção de resultados, há o quadro 3 que foi elaborado a partir do que é apresentado na literatura, com uma divisão de quatro fases e a descrição de seu respectivo plano de ação. Em sequência, há uma legenda em que, a partir do que foi analisado nos documentos dos clubes, será dado como contemplado ou não contemplado.

No caso do Esporte Clube Pinheiros foi analisado o “Plano Diretor de Desenvolvimento”, elaborado dentro do período 2016-2030 e disponibilizado em seu site oficial, que apresenta de um modo muito detalhado seus programas, projetos e

recursos por meio do plano de ação que o clube desenhou para o cumprimento dos objetivos de seu planejamento estratégico.

No Clube de Regatas do Flamengo, utilizou-se o “Planejamento Estratégico Atualização 2017” e apontou dois itens para o entendimento dos documentos. O primeiro “reflexão estratégica de 2017-2020” e o segundo “início do Planejamento macro do ciclo 2021-2025”. Vale ressaltar o apoio da Ernst & Young, reconhecida publicamente como uma das melhores empresas de consultorias do mundo. Neste documento, fora possível analisar o cenário que o clube se encontrava e as mudanças que ditou a transformação da gestão do clube, inclusive com a utilização da ferramenta SWOT. Há ainda, uma referência exposta através do “Plano de Metas”, que detalha a atuação dos esportes olímpicos do clube, em especial o Basquete e o Remo.

No Sesi-SP, foi identificado o material chamado de “Planejamento Estratégico” com prazo de 2007-2011, em que se observou uma divisão do mesmo em duas partes, através da formulação e execução. Embora as informações sejam desatualizadas o documento apresentou informações, critérios e avaliações que mostraram a importância da organização no contexto de clubes do cenário nacional.

Por fim, o Minas Tênis Clube, foi analisado o material “Manual do Planejamento Estratégico”, entretanto, ressalta-se a grande dificuldade de análise do planejamento, dado a baixa relevância de informações que o mesmo apresentou, causando um grande impacto nos resultados a serem apresentados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para elaborar um planejamento estratégico que atenda às necessidades dos clubes esportivos e dos seus diferentes interessados, é necessária uma investigação completa, séria e detalhada de todo o ambiente interno, a fim de conhecer os elementos de planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações, processos gerenciais (ROCCO JUNIOR, 2012, p. 12).

Da mesma forma e em uma lógica sistêmica, é preciso que o clube enquanto organização esportiva, conheça o seu ambiente externo, para que assim o seu planejamento estratégico esteja em sinergia com o contexto onde está inserido.

O planejamento estratégico é um processo que define as ações necessárias para enfrentar situações e atingir meta, proporciona um mapa a ser seguido, ao mesmo tempo que deve ser flexível de acordo com as adversidades que surgem durante a sua existência. É também um processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente (MAXIMIANO, 2006). Dessa forma, fica nítido a importância da implementação e execução do planejamento estratégico dentro dos clubes esportivos brasileiros.

Visto assim e como forma de medir o sucesso dos clubes selecionados na amostra, é necessário avaliar as fases do planejamento estratégico das organizações com a intenção de comparar com a literatura, de forma que se consiga concluir se há relação entre ambos.

A partir do quadro elaborado em consenso com a literatura apresentada, houve a divisão em quatro fases com a definição de cada plano indicado e uma legenda com base no que fora observado nos documentos divulgados pelos clubes. Sendo assim, realiza-se a discussão dos resultados.

Quadro 3 – Análise comparativa do planejamento estratégico dos clubes selecionados. Fonte: O autor

Fase I - Diagnóstico do Planejamento Estratégico	Esporte Clube Pinheiros	Clube de Regatas do Flamengo	Sesi-SP	Minas Tênis Clube
Identificação da visão	X	X	X	X
Identificação dos valores	X	X	XO	X
Análise externa	XO	X	X	O
Análise interna	X	X	X	O
Fase II - Missão				
Missão do clube	X	X	X	X
Caráter estratégico	X	X	X	XO
Fase III - Instrumentos prescritivos				
Estabelecimento de objetivos e metas	X	X	X	XO
Estabelecimentos de estratégias	X	X	X	XO
Estabelecimento dos projetos e planos de ação	X	X	X	XO
Fase IV - Controle e avaliação				
Definição de parâmetros, indicadores técnicos, avaliação, controle e revisões periódicas	X	X	X	XO

Legenda: X – Contemplado XO – Contemplado parcialmente O – Não contemplado

Com a intenção de elucidar o trabalho realizado pelos clubes selecionados, é possível notar uma série de impactos positivos esperados e que confirmam a teoria em acordo com as decisões tomadas dentro das instituições. Ainda que algumas considerações importantes forem realizadas, os clubes da amostra apresentam informações básicas que condizem com as boas práticas de uma gestão responsável, transparente e profissional. Nota-se também que esses dados revelam uma evolução

na gestão das organizações esportivas, de maneira que o caráter voluntário e as incertezas, fruto de uma lógica do passado e ultrapassada, não faça mais sentido.

De acordo com o quadro, é visto que três dos quatro clubes mostrados indicam como “contemplados” em boa parte das fases, quando analisado no contexto geral. Somente o Minas Tênis Clube não conseguiu, baseado em seus documentos públicos, apresentar características favoráveis e que coincidem com as práticas de um planejamento estratégico estruturado. Entretanto, frisa-se, que a não divulgação destes, não pode ser visto como um clube que não segue as boas normas de gestão, dado que, a instituição pode escolher por manter o sigilo das informações e/ou não querer compartilhar com o público o que fora decidido, a fim de preservar suas referências e perdurar sua competitividade no contexto Olímpico.

O Esporte Clube Pinheiros, referência nacional e um dos responsáveis por representar o “Time Brasil” na delegação durante os Jogos Olímpicos Rio 2016, conseguiu cumprir com 9 dos 10 planos tido como “contemplado”, sendo que somente em um, a citar a “análise externa” foi contemplado parcialmente. A instituição mostrou, através do documento intitulado “Plano Diretor de Desenvolvimento” um completo e elaborado modelo de planejamento estratégico, com prazo de 2016 a 2030, seguindo as mais modernas práticas de governança com estudos que contaram com a consulta de empresas externas para a melhor tomada de decisão, o apoio de especialistas e gestores do próprio clube, de diferentes épocas, a fim de permanecer o sucesso já notado da organização esportiva.

O documento é dividido em duas fases, sendo a primeira “relaciona-se à abordagem integrada dos diversos setores do Clube. Sua elaboração foi suportada por meio de diagnósticos e análises dos cenários passado, presente e futuro”. A segunda fase vem em seguida, “momento em que serão definidos os programas, projetos e recursos por meio de planos de ação, a fim de dar rumo para a evolução sustentável planejada de maneira objetiva, factível, equilibrada e, principalmente, em consonância com o cumprimento da finalidade do Esporte Clube Pinheiros” (PINHEIROS, 2017). Portanto, não é por acaso, que o Esporte Clube Pinheiros é visto como uma das grandes referências no contexto Olímpico, servindo de parâmetro a uma comparação com outros clubes de fora do País, dado seu excelente trabalho de gestão.

Em seguida, o Clube de Regatas do Flamengo, foi o único da amostra a cumprir com todos os planos de cada fase apontada. O clube, que foi tirado do

ostracismo a partir de 2012 com o início da gestão do Presidente Eduardo Bandeira de Mello conseguiu mostrar que um trabalho profissional vem sendo realizado desde então, com todas as informações sendo muito bem explicadas e contextualizada em seu documento chamado de “Planejamento Estratégico Atualização 2017”, com os prazos sendo exibidos através do sumário executivo com “reflexão estratégica de 2017-2020” e o “início do Planejamento macro do ciclo 2021-2025”.

Nota-se neste material que o Flamengo contou com o auxílio da Ernst & Young, uma das mais reconhecidas empresas de consultoria empresarial do mercado, sendo um dos motivos que justificam o sucesso do clube. Na análise do documento, percebe-se a utilização da ferramenta *SWOT* para identificar quais seriam as fragilidades, ameaças, forças e oportunidades do clube ainda no contexto do ano de 2012. Há aqui, uma clara mudança de filosofia na gestão, em busca de mudanças estruturais. Menciona-se que a missão, a visão, a transparência, os objetivos, as metas e os indicadores também são apresentados e esclarecidos. Sem dúvida, é possível afirmar que o Flamengo é uma referência no cenário nacional, pois conseguiu sair de uma situação abominável para viver um ciclo virtuoso que, dentro do contexto olímpico, serviu como parte da delegação brasileira. Por fim, o clube expõe um “Plano de Metas” que detalha a atuação dos esportes olímpicos da organização, com o intuito de se tornar sustentável, recuperando sua infraestrutura para os atletas e atingir a liderança nacional em duas modalidades específicas citadas no documento, o Remo e o Basquete.

O Sesi-SP que não é necessariamente um clube, mas sim, uma entidade privada de prática desportiva autônoma que promove e faz o esporte de rendimento; Sendo assim, dentro das condições para entrar na amostra, dado que conseguiu estar entre as principais organizações que levaram atletas aos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Logo, dentro da análise é visto que, assim como o Esporte Clube Pinheiros, o Sesi conseguiu cumprir 9 dos 10 planos de estruturação do Planejamento Estratégico, pois a “identificação dos valores”, não ficou clara em seu documento chamado de “Plano Estratégico” com o prazo de 2007-2011. A instituição não apresentou publicamente em seu site oficial seu plano mais recente, impedindo a identificação da atualidade, assim como, o cumprimento de tudo que o fora documentado.

Entretanto, considerando o material exposto no trabalho, é notado uma clara identificação de cada um dos planos que a organização elaborou, dividido em formulação e execução do planejamento estratégico. O primeiro, a organização

mostrou qual o processo para definição da missão, visão, diretrizes estratégicas, diagnóstico externo, ajustes e validação do que fora proposto. Posteriormente, a execução, o controle e a revisão são validados com três etapas; a primeira é concebida a um planejamento de ações dos projetos e metas, a segunda passa por um controle da execução deste plano, por fim é definido quais avaliações e correções estratégicas a instituição tomará a fim de manter seu planejamento estratégico.

Mais uma vez, e não por acaso, o Sesi-SP apresenta suas informações (ainda que desatualizadas) e identifica-se que a organização tem o reconhecido mérito do sucesso, por conta do seu trabalho de gestão profissional.

Finalmente, o Minas Tênis Clube, não apresentou em seu material intitulado “Manual do Planejamento Estratégico” as informações condizentes. O clube contemplou apenas 3 dos dez planos, se restringindo a informações como a visão, missão e valores. Na análise externa e interna não há qualquer tipo de menção no site oficial da instituição, deixando de fora informações fundamentais para avaliar o ambiente na qual a organização está inserida.

Nos cinco planos restantes, as informações são tidas como parciais, pois há a citação no site, entretanto, não fora divulgado pela instituição dados mais concretos. Ressalta-se que, a organização não divulgou qualquer material que trate da temática de planejamento estratégico, sem qualquer justificativa, dificultando uma análise mais precisa dos fatos.

Dessa forma, conclui-se a importância do planejamento estratégico para os clubes. Contudo, a elaboração deste não pode ser tratada de maneira engessada, pelo contrário, as organizações deve considerar o ambiente na qual está inserido, entendendo que fatores externos e internos podem justificar a alteração do planejamento e que se utilize de bases teóricas científicas para assim, evitar o grande equívoco na tomada de decisão. Assim como, os clubes devem contar com uma gestão profissional composta por especialista formados e experiente, garantindo maior segurança e certeza na elaboração do documento. É esperado também que, os clubes esportivos brasileiros entendam a importância deste documento, com a intenção de estimular a existência, elaboração, execução e avaliação do planejamento estratégico e, conseqüentemente, a profissionalização dessas organizações, base do esporte no Brasil.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo principal deste trabalho, é possível concluir inicialmente que o planejamento estratégico é um dos passos e, talvez, o primeiro para a realização de um trabalho profissional e de longo prazo, seguindo as melhores práticas de uma gestão profissional.

A literatura vista ao longo da pesquisa mostrou a importância do estudo, implementação e validação do planejamento estratégico nos clubes, através das respectivas fases. Oliveira (2006), vem para ratificar que a tomada de decisão, aliado a um exercício sistemático do planejamento aumenta a probabilidade de acerto nos objetivos e metas traçadas.

Neste caso, dentre os clubes escolhidos que constituiu a base da delegação brasileira dos Jogos Olímpicos Rio 2016, dos quatro na amostra, três apresentaram grande destaque em seus respectivos documentos divulgados publicamente, trazendo preciosas lições da importância de desenvolver um planejamento estratégico moderno, seguindo o seu contexto e realidade em que está inserido, revelando-se um trabalho sério, profissional, transparente e com uma visão macro estratégica.

Por outro lado, Mattar e Mattar (2013) vem para afirmar que a não implementação de um planejamento estratégico pode trazer graves consequências as organizações como práticas amadoras, trabalhos voluntários em que não há a devida qualificação em cargos estratégicos e gerenciamento ineficiente das operações. Além disso, Zenone (2014) considera-se que o mercado de patrocinadores e investidores não apresentarão interesse e confiança no produto esportivo, desencadeando perdas de receitas e ações de curto prazo.

Neste caso, é visto que o cenário atual de organizações esportivas mantém algumas dessas práticas, comprovando a não existência de um número maior de clubes do cenário olímpico para análise. A falta de parceria entre o campo acadêmico/científico e prático também se mostra como uma razão que pode explicar algumas práticas que afastam o profissionalismo dos clubes.

Visto assim, ressalta-se que o estudo apresentou algumas limitações ao longo do período da pesquisa como a retirada do B3 Atletismo da mostra, dado o encerramento de suas atividades. O Minas Tênis Clube demonstrou apenas um contato inicial e, em seguida, o clube não retornou mais os e-mails com as informações pedidas pelo pesquisador. Entretanto, a falta e/ou limitação de

determinado clube em fornecer algum documento para a análise não deve ser vista como prejudicial ao seu trabalho, pois o sigilo das informações pode ser interpretado como parte do negócio.

Outro ponto foi a não inclusão das entrevistas com os gestores do EC Pinheiros e do Sesi-SP por conta da reprovação do Comitê de Ética. Os avaliadores do CEP entenderam que isso poderia ferir o anonimato dos participantes. Além disso, o projeto foi avaliado pelo CEP da saúde, mas seu contexto científico está inserido nas Ciências Sociais Aplicadas.

Por fim, é sugerido a continuação da pesquisa dentro do próximo ciclo Olímpico para Tóquio 2020, em que será possível avaliar se os mesmos clubes da amostra estão conseguindo manter um padrão de excelência e, novamente, ser a base da delegação Olímpica brasileira, além de incluir as entrevista com os gestores e buscar os responsáveis pelas demais organizações.

Portanto, considera-se a relevância do planejamento estratégico como uma das formas de melhorar a área da gestão do esporte no Brasil, sendo um importante instrumento de benchmarking entre todos os agentes da cadeia.

7 REFERÊNCIAS

B3. **Atletismo**. 2019. Disponível em: <<http://www.institutobmfbovespa.com.br/pt-br/clube-atletismo.asp>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

BARROS, J. A.; MAZZEI, L. C. Gestão de Clubes Esportivos. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. DA C. (Eds.). **Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Ícone Editora, 2012. p. 91–118.

COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES. **Diagnóstico da origem da formação dos atletas nas Olimpíadas Rio 2016**. Disponível em: <<http://cbclubes.org.br/downloads.php?tipo=paginas&id=33>>. Acesso em: 7 fev. 2017.

CLUBE, Minas Tênis. **História**. Disponível em: <<https://www.minastenisclube.com.br/governanca/institucional/historia>>. Acesso em: 4 dez. 2019.

CLUBE, Minas Tênis. **Gestão Estratégica**. Disponível em: <<https://www.minastenisclube.com.br/governanca/gestao-estrategica>>. Acesso em: 1 fev. 2018.

CLUBE, Minas Tênis. **Mapa Estratégico**. 2017. Disponível em: <<https://www.minastenisclube.com.br/governanca/gestao-estrategica/mapa-estrategico>>. Acesso em: 1 fev. 2018.

ESPORTE CLUBE PINHEIROS. **Plano Diretor de Desenvolvimento**. 2017. Disponível em: <http://www.ecp.org.br/wp-content/uploads/2018/03/Af_PDD_PinheirosFinalLow.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2018

FLAMENGO. **Planejamento Estratégico**. 2017. Disponível em: <<http://www.flamengo.com.br/transparencia/governanca-corporativa>>. Acesso em: 1 fev. 2018.

MARQUES, R. F. R.; GUTIERREZ, G. L.; MONTAGNER, P. C. Novas configurações socioeconômicas do esporte na era da globalização. **Journal of Physical Education**, v. 20, n. 4, p. 637–648, 2009.

MATTAR, F. N.; MATTAR, M. F. **Gestão de Negócios Esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MATTAR, M. F. **Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2014.

MARRA, R. **Com dinheiro público, clubes formam maioria dos medalhistas brasileiros - Olimpíada no Rio | Folha**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/esporte/olimpiada-no-rio/2016/08/1807260-com-dinheiro-publico-clubes-formam-maioria-dos-medalhistas-brasileiros.shtml>>. Acesso em: 8 fev. 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6a ed. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. DA C. **Gestão do Esporte No Brasil: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Ícone Editora, 2012.

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.

MEIRA, T. DE B.; BASTOS, F. DA C.; BÖHME, M. T. S. Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 26, n. 2, p. 251–262, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 360 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 336 p.

PINHEIROS. **Sobre o Clube**: O Esporte Clube Pinheiros – Tradição e Modernidade. 2019. Disponível em: <<http://www.ecp.org.br/institucional/o-clube/sobre-o-esporte-clube-pinheiros/>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

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.

ROCCO JÚNIOR, A. J. **Marketing e Gestão do Esporte**. São Paulo: Atlas, 2012.

SESI-SP. **Planejamento Estratégico do Sesi**. 2006. Disponível em: <http://www2.sesisp.org.br/home/2006/gestao/Plano_Estrategico_SESI_2007_2011.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2018.

VANCE, P. DE S.; NASSIF, V. M. J.; MASTERALEXIS, L. P. (EDS.). **Gestão do Esporte: casos brasileiros e internacionais**. Rio de Janeiro: LTC - Grupo Gen, 2015.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia, In: VERGARA, S. C. (Org). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 41-49.

WILSON, Ian. Strategic planning isn't dead — it changed. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 27, n. 4, p.12-24, ago. 1994. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90052-3](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(94)90052-3).

ZENONE, Luiz Claudio. Marketing Futebol Clube: A importância do planejamento. In: ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing Futebol Clube**. São Paulo: Atlas, 2014. p. 95.