



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração

Gabriel Gonçalves Oliveira

**Planejamento Estratégico e Indicadores: Potencializando o
Desempenho dos Clubes Poliesportivos Brasileiros**

Brasília – DF
2023

Gabriel Gonçalves Oliveira

**Planejamento Estratégico e Indicadores: Potencializando o Desempenho dos
Clubes Poliesportivos Brasileiros**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dra., Maria Amélia de Paula
Dias

Brasília – DF

2023

Gabriel Gonçalves Oliveira

**Planejamento Estratégico e Indicadores: Potencializando o Desempenho dos
Clubes Poliesportivos Brasileiros**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Gabriel Gonçalves Oliveira

Dra. Maria Amélia de Paula Dias

Professora-Orientadora

Dr. Leonardo Silveira Conke

Professor-Examinador

Dr., Gilmar dos Santos Marques

Professor-Examinador

Brasília, 5 de dezembro de 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, pelo incentivo e esforço de me proporcionarem uma educação de qualidade, que me permitiu ingressar na UnB. A minha namorada pelo apoio e empatia durante a execução da pesquisa, aos meus amigos que fiz ao longo dessa jornada na universidade e aos professores de graduação por todos os ensinamentos, especialmente à minha orientadora Maria Amélia, pelo auxílio, paciência e direcionamentos durante esse ano.

“You can't put a limit on anything. The more you dream, the farther you get.”

Michael Phelps

RESUMO

Um dos pilares para o esporte nacional são os clubes poliesportivos, responsáveis pela formação e manutenção dos principais atletas brasileiros. Para se tornarem organizações eficientes e terem sucesso no esporte, existem diversas variáveis envolvidas, sendo que o primeiro passo é ter um planejamento estratégico, com metas, planos de ação e indicadores de desempenho construídos. O objetivo deste trabalho é analisar a relação entre planejamento estratégico e desempenho esportivo dentro clubes poliesportivos brasileiros que possuem atletas de alto rendimento. Foi realizado estudos de casos múltiplos, envolvendo análise documental e aplicação de pesquisa qualitativa com alguns diretores e gestores dos principais clubes no Brasil filiados ao Comitê Brasileiro de Clubes, em termos de resultado em competições nacionais e internacionais, gestão e infraestrutura. Os principais resultados encontrados na pesquisa foram que o Planejamento Estratégico é algo relevante para a maioria dos clubes analisados, em que a Diretoria possui a responsabilidade na elaboração, mas contam com o apoio direto de gerentes de planejamento e/ou de esportes para a construção dos objetivos. A grande maioria dos clubes entrevistados existem há décadas ou são mesmo centenários, o que resulta em algumas práticas de gestão mais tradicionais. Nesse sentido, pode-se perceber que as maiores dificuldades dos clubes estão na troca de gestão da diretoria, pois não são todos os envolvidos internamente que dão a devida importância ao tema.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Indicadores, Clubes Poliesportivos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Universalização dos Clubes nas Regiões do Brasil 2013 - 2022	32
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro resumo do referencial teórico	26
Tabela 2 - Posição dos clubes no Quadro de medalhas da CBC (até novembro/2023)	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Participantes na construção do Planejamento Estratégico	41
Quadro 2 - Estratégias nos esportes	42
Quadro 3 - Referências utilizadas	44
Quadro 4 - Utilização dos indicadores de desempenho para medir os objetivos	45
Quadro 5 - Frequência de revisão do planejamento estratégico	47
Quadro 6 - Principais desafios enfrentados na implementação e monitoramento dos indicadores	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3	OBJETIVO GERAL	14
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.5	JUSTIFICATIVA	14
2	REVISÃO TEÓRICA	16
2.1	ESTRATÉGIA	16
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.2.1	Planejamento no esporte brasileiro	18
2.3	INDICADORES ESTRATÉGICOS	19
2.4	A GESTÃO DOS CLUBES POLIESPORTIVOS	21
2.5	PERFIL DO GESTOR ESPORTIVO	23
2.6	PERFORMANCE DOS CLUBES	24
2.7	QUADRO RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1	TIPO E DESCRIÇÃO GERAL	28
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA, INDÍDUOS OBJETO DO ESTUDO	29
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA OU PARTICIPANTES DA PESQUISA	30
3.4	CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	32
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	33
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	35
4.1	CLUBES SÓCIO ESPORTIVOS	35
4.1.1	Club Athletico Paulistano	36
4.1.2	Clube Curitibano	36
4.1.3	Clube Paineiras do Morumby	37
4.1.4	Esporte Clube Pinheiros	37
4.1.5	Grêmio Náutico União	38
4.1.6	Minas Tênis Clube	38
4.1.7	Pampulha late Clube	38
4.1.8	Praia Clube	39

4.1.9 Santa Mônica Clube de Campo	39
4.1.10 Sport Clube do Recife	40
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	40
4.2.1 Participantes na elaboração	40
4.2.2 Estratégias nos esportes	42
4.2.3 Pontos de inspiração utilizados	43
4.3 INDICADORES ESTRATÉGICOS	45
4.3.1 Formato de medição	45
4.3.2 Revisão e Monitoramento	47
4.3.3 Desafios na elaboração e implementação	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	53
Apêndice 1 – Quadro resumo do referencial teórico (completo)	61

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre a gestão profissional dentro do esporte ficou ainda mais crucial no período em que o Brasil sediou os dois eventos esportivos com mais populares no mundo (Copa do Mundo de Futebol em 2014 e Jogos Olímpicos de Verão em 2016). Segundo Mazzei (2012), foi dessa maneira que foi reconhecida a importância do assunto, tanto para estudiosos quanto para a mídia, e sua relevância nas organizações esportivas brasileiras responsáveis pelo esporte de alto rendimento.

Nesse contexto, os clubes esportivos brasileiros, especialmente no que diz respeito aos esportes olímpicos, enfrentam desafios complexos para manterem-se relevantes e competitivos. A falta de investimento e o planejamento inadequado são alguns dos principais obstáculos que impedem o desenvolvimento pleno dessas organizações e a obtenção de resultados expressivos.

Por esse motivo, a utilização de indicadores estratégicos e um planejamento eficiente podem auxiliar os clubes poliesportivos brasileiros a definirem objetivos e metas para os próximos anos. Através da aplicação de uma estratégia adequada, é possível identificar oportunidades e ameaças, estabelecer objetivos claros e alcançáveis, e adotar um monitoramento contínuo para avaliar o desempenho da organização e seus principais concorrentes (Mintzberg, 1998).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A história dos Jogos Olímpicos modernos teve início em 1896 em Atenas, na Grécia pelo idealizador Pierre de Coubertin com participação de 14 países, 241 atletas e com apenas 8 esportes (atletismo, tênis, luta, natação, halterofilismo, esgrima, ginástica e ciclismo). Desde então, o esporte tornou-se um setor cada vez mais competitivo e mercadológico, chegando à participação de 203 países, 11090 atletas e 33 modalidades no programa oficial nas Olimpíadas de 2020 em Tóquio (realizada no verão de 2021 devido a pandemia Covid-19).

A participação brasileira, de acordo com o Comitê Olímpico Brasileiro (COB), teve início nos Jogos Olímpicos de 1920 na Antuérpia, com 21 atletas, 5 modalidades e 3 medalhas (1 ouro, 1 prata e 1 bronze). A melhor participação do Brasil foi justamente na última edição (Tóquio 2020), com 301 (161 homens e 140

mulheres), 35 esportes e 21 medalhas (7 ouros, 6 pratas e 8 bronzes), além de ser a melhor participação brasileira na história das Olimpíadas, com o 12º lugar no quadro de classificação. Porém, pode-se dizer que o Brasil ainda está longe de atingir seu máximo potencial, em comparação com outros países e levando em consideração que é o 6º país com mais habitantes no mundo.

Além disso, o país figurou por 20 vezes entre as 10 maiores economias do mundo (de 1994 até 2022), enquanto países como Estados Unidos, China, Reino Unido, Alemanha, Rússia (União Soviética), Japão, França e Itália são países que estão entre as 10 mais ricos e que aparecem no *ranking* de nações com mais medalhas na história dos Jogos Olímpicos de Verão. Isso é confirmado por Böhme et. al (2017) que afirma que 50% do sucesso dos países se deve às variáveis de população e riqueza (representada produto interno bruto - PIB - per capita). Por esse motivo, pode-se dizer que o Brasil ainda tem espaço para melhorar sua performance e ser mais protagonista nas competições internacionais.

Ao longo do tempo, os clubes sócio esportivos no Brasil foram, em sua maioria, administrados por indivíduos que voluntariamente dedicaram seu tempo, seguindo estatutos que refletiam uma mentalidade ultrapassada do passado. No entanto, na atualidade, devido à globalização e às demandas por uma melhor organização do fenômeno esportivo pela sociedade, torna-se essencial que as práticas de gestão dos clubes passem por um processo de profissionalização e modernização. Isso é evidenciado pela necessidade de adaptação às mudanças e pressões externas, conforme discutido por Marques, Gutierrez e Montagner (2009) e Pires e Sarmiento (2001).

Soares (2007) ainda identifica problemas de gestão na operacionalização dos planos de marketing esportivos – com o que concorda Nakamura (2009) ao afirmar que há ainda muitos desafios para que os clubes atinjam um padrão de excelência gerencial. Para Azevêdo (2009) o esporte é um negócio e, portanto, as academias, escolas de esportes, clubes esportivos e lojas de esportes, deveriam utilizar as mesmas técnicas administrativas de grandes clubes de sucesso.

De fato, Pereira et al. (2004) demonstraram que a relação entre a gestão estratégica eficiente e desempenho esportivo pode ser encontrada no futebol, a partir do achado de uma correlação significativa entre a performance esportiva e o resultado operacional dos clubes. Isso indica que os times de futebol que obtiveram um bom desempenho esportivo também tendem a apresentar resultados financeiros

mais favoráveis. Segundo Ferreira (2018), no Brasil, não existe gestão compartilhada de informações do esporte, ou seja, os gestores realizam escolhas sem possuir pleno conhecimento do contexto abrangente do Esporte de Alto Rendimento, resultando em duplicidade de ações e investimentos, além de uma possível redução na eficácia dos resultados almejados.

Levando em conta as definições de dados, informações e conhecimento, Valentim (2008) argumenta que a Gestão da Informação tem ênfase no ramo de atuação de cada entidade e inclui clareza. Esse autor ainda caracteriza a Gestão da Informação pelas conexões entre: prospecção, seleção e obtenção da informação; tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação; disseminação e mediação da informação ao público interessado; mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação; e criação e disponibilização de produtos e serviços de informação. No entanto, no cenário esportivo brasileiro, os dados obtidos e as informações geradas por meio de diagnósticos apresentam interrupções e fragmentações.

De acordo com Araújo (2019), o planejamento estratégico é um dos primeiros passos para a realização de um trabalho competente e de longo prazo, seguindo as práticas de uma gestão profissional, seguindo a implementação e validação do planejamento estratégico nos clubes. Além disso, a ausência do planejamento pode acarretar em falta de confiança e interesse dos patrocinadores e investidores no produto esportivo, desencadeando perdas de receitas e ações de curto prazo. Pode-se acrescentar que a ausência de uma parceria efetiva entre a academia (ciência) e a prática também é um fator que pode explicar algumas práticas que afastam o profissionalismo dos clubes (Araújo, 2019).

Assim, vê-se que a utilização de planejamento estratégico nos clubes poliesportivos que visem à melhoria dos resultados dos atletas ainda parece ser incipiente no Brasil, caracterizando uma lacuna de pesquisa. Dessa forma, esse trabalho busca investigar como os clubes poliesportivos brasileiros medem sua performance e utilizam o planejamento estratégico para a criação de metas e objetivos efetivos.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A partir disso, percebe-se a importância do uso de indicadores estratégicos e do planejamento estratégico eficiente nas organizações esportivas brasileiras no contexto dos esportes olímpicos, o que leva à pergunta de pesquisa: O uso de planejamento estratégico e indicadores têm levado a quais resultados dentro do esporte?

1.3 OBJETIVO GERAL

Considerando o que foi apresentado, na presente pesquisa, tem-se como objetivo geral analisar a relação entre planejamento estratégico e desempenho esportivo dentro clubes poliesportivos brasileiros que possuem atletas de alto rendimento.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

I - Identificar como é realizada a medição dos resultados de performance dos clubes poliesportivos brasileiros.

II - Verificar quem são os responsáveis por elaborar o planejamento estratégico e indicadores dentro dos clubes

III - Avaliar o processo de construção do planejamento estratégico adotado pelos clubes poliesportivos brasileiros

IV - Investigar os desafios e boas práticas no uso de indicadores estratégicos e no planejamento eficiente nessas organizações.

1.5 JUSTIFICATIVA

O estudo da importância do planejamento estratégico e da construção de indicadores para medir a performance esportiva, com o foco em potencializar o desempenho esportivo, se mostra justificável na necessidade de compreender e aprimorar a gestão dos clubes poliesportivos brasileiros, que atuam no alto rendimento, buscando investigar o processo de medição dos resultados dentro do planejamento dessas organizações esportivas. Isso é relevante, pois no último Jogos Olímpicos de Tóquio 2020, 6 das 7 medalhas (cerca de 86%) de ouro que do Brasil conquistou foram por atletas que representavam os Clubes Formadores (instituições que fazem parte do Comitê Brasileiro de Clubes), e ainda, das 21 medalhas obtidas

pelos brasileiros, dos 15 atletas premiados, 72% das medalhas foram conquistadas por membros dos clubes (Comitê Brasileiro de Clubes, 2021), indicando que há uma correlação entre os resultados e a existência de uma estrutura organizacional dos clubes poliesportivos.

Além disso, existem diversos desafios enfrentados pelos clubes poliesportivos brasileiros, tais como o baixo investimento financeiro, a falta de infraestrutura adequada, a carência de profissionalização na gestão e a concorrência com outros países que são potências nos esportes olímpicos (Ferreira, 2018). Aumentar o conhecimento sobre o assunto poderá ajudar no planejamento destes clubes, de pequeno, médio e grande porte. Assim, a pesquisa contribuirá para preencher uma lacuna de conhecimento no campo científico e prático, uma vez que existem poucos estudos específicos sobre esse tema no contexto brasileiro.

Nesse sentido, os resultados do estudo poderão beneficiar diretamente os gestores, dirigentes esportivos e demais envolvidos na gestão dos clubes poliesportivos, fornecendo informações e diretrizes para a adoção de indicadores estratégicos eficazes e o desenvolvimento de um planejamento eficiente. Isso poderá contribuir para o crescimento e sucesso dessas organizações, fortalecendo o esporte de alto rendimento no Brasil e aumentando as chances de conquistas em competições internacionais e conseqüentemente, nas Olimpíadas.

2 REVISÃO TEÓRICA

O planejamento estratégico e os indicadores de performance são ferramentas cruciais para qualquer organização pública ou privada, incluindo clubes poliesportivos. Para compreender melhor esses tópicos, é válido realizar uma descrição concisa do planejamento estratégico e dos indicadores em um contexto geral e, posteriormente, focar em sua aplicação específica em clubes poliesportivos, que possuem suas particularidades.

2.1 ESTRATÉGIA

A administração estratégica é descrita como um processo contínuo e interativo que busca manter uma organização adequadamente integrada ao seu ambiente. Os ambientes organizacionais estão em constante mudança, e as organizações devem se adaptar de maneira adequada para garantir a realização de seus objetivos. Nesse sentido, a gestão envolve uma série de etapas que são repetidas de forma cíclica. As etapas fundamentais desse processo englobam: (1) análise do ambiente; (2) definição da diretriz organizacional; (3) formulação da estratégia; (4) implementação da estratégia; e (5) controle estratégico (CERTO; PETER; MARCONDES; CESAR, 2005).

Como afirma Vanin et al. (2013), a Administração Estratégica engloba abordagens de gestão que, de maneira unificada e sistematizada, objetivam manter a empresa ativa e competitiva. Ela também incentiva uma cultura voltada para o aprimoramento contínuo, considerando a visão do futuro almejado e as ações necessárias no presente para atingi-lo.

Segundo Porter (2004), o conceito de estratégia envolve a definição do destino desejado e a escolha dos principais caminhos a serem seguidos para alcançá-lo. Isso implica decidir qual área de negócio a empresa irá atuar, seja na produção ou nos serviços, enfatizando o custo ou a diferenciação. Nesse sentido, a estratégia deve abranger tanto a própria empresa quanto o mercado-alvo. Em outras palavras, o estabelecimento da estratégia direciona a empresa a buscar uma posição competitiva no mercado que seja favorável em relação aos concorrentes, buscando uma vantagem competitiva.

Nogueira (2014) ainda complementa afirmando que a estratégia é o conjunto

de ações e decisões que uma organização adota para determinar sua direção futura e alcançar seus objetivos estabelecidos. No contexto empresarial, a estratégia busca criar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Para isso, é necessário oferecer algo único e diferenciado em comparação com outras organizações do mercado. A estratégia empresarial envolve a identificação e exploração de oportunidades, bem como a definição de como a organização irá se posicionar para se destacar e alcançar o sucesso.

Ademais, com o objetivo de aplicar as estratégias estabelecidas, as organizações necessitam estabelecer processos que promovam a distribuição de conhecimento por toda a estrutura, para serem aplicados onde agregarem valor. Esse processo é mais eficiente quando as empresas possuem flexibilidade estratégica, que refere-se ao conjunto de habilidades empregadas para atender a diversas necessidades e possibilidades em um cenário competitivo volátil e ambíguo. Portanto, a flexibilidade estratégica engloba a gestão das incertezas e dos riscos inerentes e por isso, as organizações precisam buscar essa flexibilidade em todos os segmentos em que atuam (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento compreende o desenvolvimento de procedimentos, técnicas e abordagens administrativas que permitem a avaliação das consequências futuras das decisões presentes em relação aos objetivos organizacionais (OLIVEIRA, 2006). Segundo Oliveira (2006), um planejamento eficiente facilita a tomada de decisões futuras de forma mais ágil, consistente, eficiente e eficaz. Nesse sentido, podemos afirmar que a prática sistemática do planejamento visa reduzir a incerteza inerente ao processo de tomada de decisão, aumentando, assim, a probabilidade de alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidos. Além disso, de acordo com Pereira (2005), a palavra planejamento representa um processo contínuo de reflexão em direção ao futuro. Esse processo envolve uma forma de pensar que conduz a questionamentos e indagações sobre as ações a serem realizadas.

Entretanto, Mintzberg (2004) aponta que o planejamento pode ser definido como um conjunto de procedimentos formais que visam a alcançar um resultado integrado, representado por um sistema de decisões interligadas. Portanto, é fundamental que a organização desenvolva seu planejamento de forma a envolver

todos os níveis hierárquicos em um consenso com uma direção ajustada. Além disso, é essencial que o processo de elaboração do plano seja flexível, permitindo a criação de alternativas ao longo do seu desenvolvimento.

Segundo Maximiano (1985, p. 101), o planejamento estratégico envolve o processo de formular estratégias que considerem a relação desejada da organização com seu ambiente. Dessa forma, o planejamento estratégico atua como um filtro para avaliar a viabilidade futura, revelando oportunidades que podem ser exploradas no futuro e apresentando as seguintes características: identificar novos espaços de atuação, ir além das fronteiras das unidades de negócio, identificar as necessidades dos clientes, fornecer *insights* para estabelecer regras no setor e considerar ameaças competitivas. O planejamento estratégico pode ser composto das seguintes etapas: a) análise do momento estratégico presente da organização; b) análise externa; c) análise interna e d) definição dos objetivos e estratégias (MAXIMIANO, 2009).

Além disso, o planejamento estratégico envolve a definição de um conjunto de medidas a serem adotadas pelo gestor diante de uma situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Por isso, o planejamento é um processo contínuo que ocorre na organização, independentemente da vontade específica de seus executivos. Ademais, a abordagem estratégica implica a necessidade de um processo decisório que ocorre antes, durante e após sua formulação e implementação na organização (OLIVEIRA, 2006).

2.2.1 Planejamento no esporte brasileiro

O planejamento no esporte brasileiro começou a ser mais discutido a partir da década de 1980. De acordo com Mazzei e Bastos (2017), na Olimpíada de 1980, o desempenho do Brasil resultou em 2 medalhas de ouro e 2 de bronze. Além disso, outras modalidades esportivas consideradas "amadoras" também alcançaram destaque internacional, como é o caso do Voleibol Masculino, que conquistou o segundo lugar no pódio olímpico em 1984. Durante esses Jogos Olímpicos, em que o Brasil obteve 1 medalha de ouro, 5 de prata e 2 de bronze, surgiram demandas da população por melhorias no planejamento das equipes brasileiras para futuras edições. Assim, em 1985, após o término do período da ditadura militar, foi estabelecida a Comissão de Reformulação do Esporte Brasileiro, iniciativa liderada

pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Um dos principais resultados desse trabalho foi a inclusão do Esporte como um direito do cidadão na Constituição Brasileira de 1988, restaurando assim a autonomia e o direito associativo na prática esportiva.

Segundo Zingoni (2007), para estabelecer políticas públicas voltadas ao lazer e esporte na sociedade brasileira, é essencial uma administração competente, produtiva e que alcance resultados. Isso demanda a criação de uma mentalidade focada no planejamento, acompanhamento e análise em todas as áreas de atuação e interação.

Assim, pode-se afirmar que o Planejamento é importante para ser um norteador do futuro da organização, mas que fatores internos e/ou externos podem alterar as decisões tomadas anteriormente, e por isso, é preciso que os gestores estejam atentos e preparados para essas situações. Um exemplo no mundo dos esportes olímpicos desses fatores externos, foi a Pandemia da Covid-19 (SARS-CoV-2) que afetou o mundo inteiro, forçando a alteração dos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020 a ser disputada no ano de 2021.

Como afirma Rein et al. (2017), o elemento comum entre todos os estrategistas esportivos é a habilidade de analisar os desafios que as organizações podem enfrentar e determinar as melhores soluções para lidar com esses problemas.

Por isso, é importante que a concorrência seja incentivada dentro do contexto dos esportes no Brasil, principalmente pelas Confederações e Órgãos Públicos (Comitê Olímpico Brasileiro, Comitê Brasileiro de Clubes e Ministério do Esporte), pois os clubes vão procurar cada vez mais estratégias competitivas para se diferenciarem dos concorrentes.

2.3 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Segundo o IBGE (2008), os indicadores são os instrumentos de investigação que buscam representar uma realidade complexa mediante números simples e objetivos. Kaplan e Norton (1997) acrescentam que o sistema de indicadores influencia profundamente as atitudes dos colaboradores, tanto internamente quanto externamente à organização. Eles servem para orientar a empresa sobre as

diretrizes de sucesso presentes e futuras. Com a conexão entre os objetivos almejados e as direções desses resultados, os gestores almejam direcionar o potencial, habilidades e conhecimentos específicos dos funcionários de toda a organização em prol das metas de longa duração.

Além disso, eles servem como norteadores dentro do planejamento das metas estabelecidas pelos clubes esportivos. De acordo com Ribeiro (2022), na gestão estratégica e operacional de uma organização, a análise e o acompanhamento dos indicadores de desempenho desempenham um papel crucial na busca pelo alcance das metas de produtividade e vendas estabelecidas. A escolha e o uso adequado dos indicadores são essenciais, pois sua aplicação inadequada pode levar ao insucesso da empresa, resultando em uma falta de direcionamento na gestão organizacional. É fundamental que todos os setores da organização avancem na direção correta, e são os indicadores de desempenho que fornecem a orientação necessária para alcançar esse objetivo.

Portanto, a fim de assegurar a eficácia e a relevância de um indicador, é essencial realizar questionamentos pertinentes, tais como: a) se o Indicador é baseado em dados precisos e completos, b) se ele é de interesse da organização ou é apenas um número, c) se a métrica é compreendida por todos e d) se o indicador é direto e específico. Essas perguntas são muito relevantes para a escolha de um indicador de desempenho, pois tratam vários aspectos de um bom desempenho organizacional (RIBEIRO, 2022).

Uma organização que realiza uma avaliação sistemática de seu desempenho é capaz de agir prontamente diante de variações no planejamento. Ao utilizar as informações geradas, os tomadores de decisão podem analisar o desempenho de equipes, atividades, processos e gestão, a fim de tomar decisões e implementar ações que impulsionem o desempenho da organização. Portanto, podemos concluir que as decisões dos líderes são baseadas (ou deveriam ser baseadas) nas informações fornecidas pelos indicadores. Além disso, os indicadores fornecem às organizações os fundamentos necessários para realinhar suas iniciativas e ações. As organizações aprendem o que gera resultados desejáveis e onde os recursos são melhores ou pior aplicados por meio dos indicadores. Adicionalmente, os indicadores possibilitam a identificação e, possivelmente, o reconhecimento do bom desempenho de unidades, departamentos, setores ou iniciativas. Com isso, a alta administração pode comunicar suas expectativas com base nos indicadores

disponíveis (ENAP, 2013).

Francischini (2018) complementa afirmando que os indicadores oferecem insights sobre problemas existentes, mas sua resolução depende da ação do gestor. Se um indicador mostra variações e nenhuma medida é tomada na empresa, é aconselhável descartá-lo. Em outras palavras, se a informação fornecida apenas resultar em custos sem trazer benefícios à empresa, é necessário reavaliar sua utilidade. Um sistema de indicadores pode trazer diversos benefícios para a empresa, como controle organizacional, comunicação de objetivos, motivação dos funcionários e orientação para melhorias.

2.4 A GESTÃO DOS CLUBES POLIESPORTIVOS

Segundo Mazzei e Bastos (2017), no Brasil, a Gestão do Esporte apresenta características únicas, influenciadas pela nossa história e realidade. Por um lado, a conscientização sobre a importância da Gestão em todas as áreas do esporte, incluindo educação, participação e alto desempenho, ainda está em desenvolvimento na sociedade e nas organizações esportivas de maneira geral. Por outro lado, muitos associam a Gestão do Esporte apenas à administração de clubes e academias de *fitness*, ou às atividades relacionadas à "Indústria do Futebol", devido à sua influência cultural predominante. Assim, no cenário nacional, somente algumas entidades esportivas de certas modalidades possuem organizações mais profissionalizadas, desempenhando um papel significativo na economia do país.

Em relação aos clubes sócio esportivos, de acordo com o Comitê Brasileiro de Clubes (2022), existem mais de 11 mil clubes esportivos sociais em todo o território nacional, levando em conta apenas as associações com sede e funcionários. Entre esses clubes, mais de 270 já alcançaram a marca de 100 anos de existência. É importante ressaltar que nem todos esses clubes têm o propósito principal de promover a formação esportiva. Ademais, o país conta com o maior Clube Poliesportivo do América Latina, que é o Esporte Clube Pinheiros, com 170.000 metros quadrados (m²) e 4.663 atletas. Até os Jogos Olímpicos do Rio em 2016, o clube havia conquistado 10% de todas as medalhas olímpicas da história do Brasil. (PINHEIROS, 2016)

Como explica Da Costa (2005), muitos dos clubes sócio esportivos estabelecidos nas principais cidades brasileiras têm suas raízes ligadas aos

imigrantes que traziam consigo os costumes de países como Alemanha, Itália, Japão, entre outros. É por esse motivo que muitos desses clubes têm uma origem estrangeira no Brasil, refletindo a herança cultural de suas fundações.

Naquela época, uma tendência significativa era a reunião das pessoas que começavam a se envolver nas diferentes modalidades esportivas em clubes, visando facilitar a obtenção de recursos financeiros. Essa necessidade estava relacionada tanto à construção das instalações esportivas adequadas quanto à aquisição de equipamentos necessários para a prática esportiva. Dessa forma, os clubes desempenhavam um papel fundamental ao promover as atividades esportivas, tornando-se berço de talentos que, anos mais tarde, representariam o Brasil em competições internacionais e nos Jogos Olímpicos.

Segundo Silva (2010), um clube sócio esportivo é definido como um espaço privado, não lucrativo, dedicado a proporcionar lazer a um público selecionado, representando uma forma distinta de organização no terceiro setor. Barros (2016) ainda afirma, que na fase inicial, os clubes eram administrados pelos próprios associados, fundadores ou idealizadores da entidade, que se encarregavam de suprir todas as necessidades. Nesse sentido, a construção do espaço e a gestão eram adaptadas às capacidades financeiras e disponibilidade desses grupos de indivíduos. No entanto, à medida que os clubes cresciam em tamanho e complexidade, surgiam novas demandas que requeriam a contratação de profissionais externos para lidar com as questões internas.

Em relação à Estrutura Organizacional, a elaboração do organograma de um clube não segue um modelo padronizado. Geralmente, é estabelecida uma Diretoria Executiva, composta por Presidente, Vices e Diretores, além dos Conselhos Deliberativos e Fiscal, e a Assembleia Geral, composta por todos os associados, que se reúne em momentos específicos para formação e renovação dos conselhos, bem como para a tomada de decisões em casos extraordinários exigidos pelo estatuto. Em geral, a administração do clube é composta por associados que não se dedicam em tempo integral a essa função, refletindo uma atividade não profissional. Essa característica tem sido apontada como um dos pontos negativos da gestão de clubes. (MAZZEI; BASTOS, 2017)

2.5 PERFIL DO GESTOR ESPORTIVO

No cenário brasileiro, há uma pequena oferta de formação específica em gestão do esporte, o que representa uma limitação significativa para o desenvolvimento dessa área de conhecimento. Além disso, o vínculo estreito entre a gestão esportiva e a educação física resulta em uma abordagem limitada aos estudantes, com acesso apenas a algumas disciplinas relacionadas à administração. O país também carece de programas de pós-graduação específicos em gestão do esporte, diferentemente dos Estados Unidos, que possuem cerca de 250 programas de mestrado e 36 programas de doutorado nessa área. Essa realidade reflete a grande necessidade de profissionais qualificados nesse campo de atuação (RIBEIRO; CARNEIRO; MARINHO, 2020).

De acordo com Brinkmann (2021), para que um gestor esportivo atue de forma eficaz, é essencial que possua conhecimentos abrangentes provenientes das Ciências do Esporte. Isso inclui compreender as práticas esportivas, entender as necessidades para o pleno desempenho esportivo, tanto em aspectos individuais quanto sociais, econômicos e culturais dos praticantes. Além disso, é necessário possuir conhecimentos em administração, como planejamento, estratégia, governança, finanças, recursos humanos, marketing e empreendedorismo. A formação acadêmica e a experiência profissional são bases fundamentais para o gestor esportivo, principalmente para aqueles que atuam no contexto de alto rendimento. Nesse cenário específico, é fundamental possuir habilidades específicas para lidar com negociações de patrocínio, mídia, relacionamento com atletas e comissão técnica. Segundo Plastovski (2012), o gestor esportivo é retratado como alguém com habilidade para criar uma interação harmoniosa entre recursos e funções, desempenhando o papel de gerente com foco específico em planejamento, organização e supervisão dos processos de trabalho. Além disso, ele assume o papel de líder, atuando como um agente impulsionador e motivador para os funcionários dentro de uma organização esportiva.

Barros et al. (2013) confirma que, a importância do gestor no atual processo de desenvolvimento esportivo está se tornando cada vez mais evidente na sociedade contemporânea, devido à sua relevância na estrutura organizacional, que demanda profissionais capacitados. Fica claro a necessidade de substituir o modelo de gestão empregado em algumas organizações brasileiras, que depende da participação de ex-atletas, ex-praticantes ou dirigentes sem formação específica, por

uma gestão realizada por profissionais qualificados na área.

Além disso, Pimenta (2001) fez um estudo em que comparou as competências do profissional desse ramo encontrado no mercado com as expectativas destes profissionais em relação a um perfil de gestor esportivo, e chegou à conclusão que no Brasil, o conhecimento em esportes se faz presente tanto no perfil do profissional atuante quanto no perfil desejado, algo que não foi considerado fundamental no perfil profissional genérico. Ele afirma que o cenário esportivo requer cada vez mais um quadro técnico formado por profissionais capacitados e experientes das diversas áreas envolvidas nesse segmento, incluindo a gestão. Nesse sentido, fica evidente que, na perspectiva do gestor esportivo brasileiro, o conhecimento do ambiente esportivo é indispensável para que um profissional esteja apto a atuar nesse segmento de mercado.

Com isso, torna-se evidente que é necessário ter gestores capacitados e especialistas na área, ou seja, profissionais do mercado de trabalho com experiência em administração e Gestão do Esporte, que possam criar as estratégias embasadas e objetivos do clube, e assim, tornar a gestão dos clubes poliesportivos cada vez mais profissional.

2.6 PERFORMANCE DOS CLUBES

Atualmente, todas as organizações enfrentam o desafio de aumentar sua receita. Embora existam diversas estratégias para impulsionar o lucro, as análises quantitativas têm se destacado como ferramentas de grande valor nessa busca. Os estrategistas esportivos que possuem um conhecimento sólido sobre como utilizar dados para tomar decisões financeiras estarão mais bem preparados do que seus colegas para enfrentar os desafios futuros da indústria (REIN; SHIELDS; GROSSMAN, 2017).

Falando sobre a realidade dos clubes sócio esportivos, não existe uma lei específica que proíba os clubes sócio esportivos de terem lucro. No entanto, é importante considerar a natureza jurídica dessas organizações. Os clubes sócio esportivos, em sua maioria, são constituídos como associações sem fins lucrativos, regulamentadas pelo Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002).

As associações são caracterizadas pelo objetivo de promoção de atividades de cunho social, cultural, recreativo, esportivo, entre outros, visando o benefício de

seus associados (BRASIL, 2002). Como entidades sem fins lucrativos, os clubes têm a finalidade de reinvestir eventuais excedentes financeiros na própria entidade, buscando o desenvolvimento e aprimoramento de suas atividades.

Como afirma Barros (2016), um clube sócio esportivo é uma instituição pertencente ao Terceiro Setor, com uma administração voltada para proporcionar lazer aos seus associados. Sendo assim, um de seus principais propósitos é oferecer atividades esportivas em níveis tanto recreativos quanto competitivos, sejam elas individuais ou em equipe, com o objetivo de competir em eventos oficiais, alcançar sucessos no esporte e promover a integração social.

Por isso, o planejamento estratégico e os indicadores (KPI's – *Key Performance Indicator*) devem ser direcionadas aos objetivos esportivos dos clubes, como o desempenho em campeonatos nacionais e internacionais (conquista de títulos, classificações em torneios e o progresso geral das equipes), número de praticantes por modalidade esportiva (identificar a popularidade de cada esporte, podendo guiar decisões sobre investimentos em treinadores, equipamentos e infraestrutura), Índice de renovação de patrocínios (pode refletir a capacidade do clube em manter relacionamentos com seus patrocinadores e a eficácia das parcerias comerciais) e o engajamento nas redes sociais (avaliar o grau de interação ativa das pessoas com o conteúdo gerado). Para complementar, de acordo com Parmenter (2015), Os *Key Performance Indicators* são aqueles indicadores que se concentram nos aspectos de desempenho organizacional que são mais críticos para o sucesso atual e futuro da organização.

Assim, é importante saber a performance e quais são os principais clubes presentes no Brasil. O CBC (Comitê Brasileiro de Clubes) divulga periodicamente o Quadro Geral de Medalhas do Ciclo Olímpico 2021-2024. Esse ranking é parcial (referente ao calendário de 01 de maio de 2021 a 30 de abril de 2022 - Ano I e de maio de 2022 a 30 de abril de 2023 - Ano II) e apresenta uma lógica similar à tabela de medalhas dos Jogos Olímpicos, revelando o desempenho esportivo dos Clubes Vinculados, Filiados Primários e Filiados Plenos ao CBC. Esses clubes são classificados em primeiro, segundo e terceiro lugares nos Rankings por Esporte e por Gênero, separados por categorias masculino e feminino. A classificação leva em consideração os resultados nos Campeonatos Brasileiros Interclubes (CBI).

Com isso, os melhores clubes neste Ciclo Olímpico (até novembro/2023) são: Clube de Regatas do Flamengo (RJ), Esporte Clube do Pinheiros (SP), Minas Tênis

Clube (MG), Grêmio Náutico União (RS) e Club Athletico Paulistano (SP). Para fins de comparação, no Ciclo Olímpico 2017-2020 a classificação foi: Esporte Clube Pinheiros (SP), Minas Tênis Clube (MG), Clube de Regatas do Flamengo (RJ), Clube Esperia (SP) e Aeroclube do RN. Vale ressaltar que outros clubes não citados aqui, também são importantes organizações historicamente e forneceram atletas para as Olimpíadas de Tóquio como: Sport Club Corinthians Paulista (SP), SESI (SP), Clube Paineiras Do Morumbi (SP), Sociedade de Ginástica Porto Alegre – Sogipa (RS) e Praia Clube (MG).

2.7 Quadro resumo do referencial teórico

Com base no referencial pesquisado, os pontos críticos para apoiar o alcance dos objetivos da pesquisa foram resumidos na tabela a seguir:

Tabela 1 - Quadro resumo do referencial teórico

ASSUNTO	AUTOR, ANO	DETALHAMENTO PARA A PESQUISA	OBJETIVO ESPECÍFICO
Elaboração da estratégia do clube	Rein et al. (2017)	Enfatiza a construção de estratégias dinâmicas no cenário esportivo, realçando a importância de líderes visionários e decisões fundamentadas para enfrentar os desafios e complexidades do setor, garantindo a prosperidade e relevância das organizações esportivas no contexto contemporâneo.	I - Identificar como é realizada a medição dos resultados de performance dos clubes poliesportivos brasileiros.
Perfil dos gestores	Brinkmann (2021)	Enfatiza que gestores esportivos devem combinar conhecimentos das Ciências do Esporte e Administração, abrangendo planejamento, estratégia e negociações. A formação acadêmica e experiência são cruciais, principalmente no contexto de alto rendimento.	II - Verificar quem são os responsáveis por pensar e construir o planejamento estratégico e indicadores dentro dos Clubes
	Bastos (2013)	Destaca a crescente importância de gestores esportivos qualificados na sociedade atual. Ressalta a necessidade urgente de modernizar os modelos de gestão esportiva no Brasil, substituindo dirigentes e ex-atletas sem formação específica por profissionais especializados na área.	

Processo de escolha dos gestores	Pimenta (2001)	Identificou que no Brasil, a expertise em esportes é fundamental tanto no perfil do gestor esportivo atual quanto no desejado. Este diferencial não é tão ressaltado em perfis genéricos de gestão, reforçando a necessidade de profissionais especializados no segmento esportivo.	II - Verificar quem são os responsáveis por pensar e construir o planejamento estratégico e indicadores dentro dos clubes
Estrutura organizacional do clube	Mazzei e Bastos (2017)	Salientam que a Gestão do Esporte no Brasil é moldada por peculiaridades históricas e culturais. Enquanto a relevância da gestão esportiva ainda se desenvolve, a estrutura organizacional de clubes é frequentemente não profissional, com associados gerindo em tempo parcial, o que pode impactar sua eficácia.	II - Verificar quem são os responsáveis por pensar e construir o planejamento estratégico e indicadores dentro dos clubes
Modalidades esportivas existentes	Barros (2016)	Os clubes sócio esportivos inicialmente eram geridos por seus fundadores, adequando-se às suas capacidades financeiras. Com o crescimento dos clubes, tornou-se necessário contratar profissionais especializados. Essas instituições, integrantes do Terceiro Setor, visam proporcionar lazer e competições esportivas, fomentando o sucesso no esporte e integração social.	III - Avaliar o processo de construção do planejamento estratégico adotado pelos clubes poliesportivos brasileiros
Fontes de financiamento do clube	Brasil (2002)	Os clubes sócio esportivos, em sua maioria, são formados como associações sem fins lucrativos. Embora não haja uma lei que proíba tais clubes de lucrarem, qualquer excedente financeiro deve ser reinvestido na própria entidade, focando no aprimoramento de suas atividades e benefício dos associados.	IV - Investigar os desafios e boas práticas no uso de indicadores estratégicos e no planejamento eficiente nessas organizações.
Construção do Planejamento Estratégico	Oliveira (2006)	Ressalta que a construção de um planejamento estratégico adequado não só otimiza a tomada de decisões, mas também se adapta às mudanças, sendo crucial para o direcionamento contínuo e eficaz de uma organização.	III - Avaliar o processo de construção do planejamento estratégico adotado pelos clubes poliesportivos brasileiros
Utilização de indicadores	Ribeiro (2022)	Destaca a importância crucial dos indicadores de desempenho na gestão estratégica, salientando que a escolha e aplicação corretas são vitais para o sucesso organizacional. A relevância e precisão desses indicadores são fundamentais para garantir a eficácia da gestão.	I - Identificar como é realizada a medição dos resultados de performance dos clubes poliesportivos brasileiros.

Monitoramento da performance do clube	Parmenter (2015)	Aborda o desenvolvimento e a aplicação dos KPIs como ferramentas cruciais na gestão empresarial, ressaltando a importância de escolher indicadores relevantes que, quando implementados corretamente, potencializam o desempenho, orientam decisões estratégicas e promovem a alavancagem dos resultados da organização	IV - Investigar os desafios e boas práticas no uso de indicadores estratégicos e no planejamento eficiente nessas organizações.
Seleção de Indicadores	Valentim (2008)	Destaca a importância da Gestão da Informação na seleção, tratamento e disseminação de dados, utilizando tecnologias apropriadas. Esse processo, essencial para uma gestão eficiente, enfrenta desafios no cenário esportivo brasileiro, onde os dados frequentemente apresentam interrupções e fragmentações.	I - Identificar como é realizada a medição dos resultados de performance dos clubes poliesportivos brasileiros.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para esse trabalho, a abordagem escolhida foi qualitativa com estudos de caso, direcionado ao entendimento do planejamento e uso de indicadores nos clubes. Para cada clube identificado, os métodos de pesquisa escolhidos foram a análise documental e entrevistas aos gestores. O instrumento de pesquisa para a entrevista foi um roteiro semiestruturado. Optou-se por esses métodos e instrumento de pesquisa para obter detalhes da construção, monitoramento e funcionamento do Planejamento Estratégico dentro dos clubes poliesportivos.

3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL

O Estudo de Caso é uma pesquisa empírica que engloba uma abordagem ampla, envolvendo o planejamento, a coleta e a interpretação de informações. Ele pode ser aplicado tanto em análises de um único caso quanto em vários, e pode incorporar métodos de pesquisa tanto quantitativos quanto qualitativos (YIN, 2001). De acordo com Ventura (2007), os benefícios dos estudos de caso são: impulsionam novos achados devido à adaptabilidade do seu planejamento; realçam a diversidade de aspectos de um problema, analisando-o holisticamente e oferecem procedimentos simplificados, permitindo uma avaliação aprofundada dos processos e das interações entre eles.

Para a análise documental, a coleta de dados foi realizada por meio de

documentos públicos disponibilizados nos sites oficiais dos clubes. Foram analisados, especificamente, os planejamentos estratégicos dessas organizações, os organogramas e relatórios sobre prestações de contas, os quais são instrumentos fundamentais para compreender as diretrizes, metas e estratégias adotadas por elas e serviu para completar as informações coletadas nas entrevistas acerca da gestão estratégica dos clubes.

Assim, de forma complementar à análise documental, foram realizadas entrevistas, por meio de um roteiro semiestruturado, o que proporciona uma maior flexibilidade para ajustar as perguntas com base na trajetória que as respostas estiverem seguindo. Esse instrumento de pesquisa possibilita, além da coleta de dados, uma interação direta com o conjunto analisado (MARTINS, 2018). Optou-se pela entrevista para obter-se maiores detalhes e um conhecimento direto da realidade sobre a estratégia e a utilização de indicadores dentro dos clubes poliesportivos brasileiros.

Com isso, o meio escolhido para realização das entrevistas foi a videochamada, com o auxílio de plataformas online (Google Meet e Microsoft Teams), com duração entre 45 minutos a 1 hora. Ocasionalmente, utilizou-se também a ligação por telefone para entrevistar os respondentes, para seguir as respectivas preferências individuais dos entrevistados.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA, INDIVÍDUOS OBJETO DO ESTUDO

Na última Olimpíada, o Brasil participou de 35 modalidades, sendo que 88% dos atletas convocados pertenciam aos Clubes Formadores, representando um total de 268 atletas. Esse dado indica a relevância do segmento clubístico para o progresso do esporte de alto desempenho no Brasil e para as vitórias nacionais (CBC, 2021). O Comitê Brasileiro de Clubes iniciou sua trajetória em 1990, anteriormente conhecido como Confederação Brasileira de Clubes. Naquela época, sua missão era promover a fundação das primeiras federações estaduais, além de organizar e apoiar a condução de Congressos para o aperfeiçoamento do setor. À medida que a união de Clubes e Federações se fortalecia, a então Confederação Brasileira de Clubes desenvolveu um Plano Estratégico para expandir e otimizar a oferta de serviços aos clubes, defendendo vigorosamente o setor clubístico.

No Relatório de Gestão e Prestação de Contas de 2022 divulgado pela CBC, foram 302 clubes filiados e beneficiados com o Programa de Formação de Atletas, que proporciona aos seus atletas o ingresso a várias atividades vistas como cruciais para o seu desenvolvimento. Com o objetivo de qualificar e ampliar esse Programa e a quantidade de clubes participantes, foi estabelecido quatro categorias para se integrar ao CBC: aspirantes, vinculados, filiados primários e plenos. A diferença entre as categorias são os requisitos e os benefícios repassados. Falando de números, em 2022 a quantidade de clubes aspirantes foi de 123, 93 vinculados, 30 filiados primários e 56 filiados plenos.

Sobre a construção do Planejamento Estratégico, o mais comum em empresas de mercado é que os responsáveis pela confecção e monitoramento são os gestores ou a diretoria executiva, já que eles possuem uma visão holística e possuem uma compreensão abrangente da organização, do cenário, das abordagens adotadas nas outras áreas e das estratégias estabelecidas e ratificadas (CROZATTI, 2003). Enquanto aos clubes, aqueles mais estruturados e que fornecem boa parte dos atletas para a delegação brasileira em Competições Internacionais, a estrutura organizacional responsável pela parte estratégica é composta por um Presidente, Diretoria Colegiada, o Conselho Deliberativo.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA OU PARTICIPANTES DA PESQUISA

Considerando a composição dos clubes poliesportivos no Brasil, a população definida para a pesquisa foi a dos clubes que estão classificados como filiados plenos da categorização feita pelo Comitê Brasileiro de Clubes, no ano da pesquisa, contando com 56 clubes. A escolha ocorreu de forma intencional, pelo fato de se entender que a chance de os principais clubes brasileiros possuírem áreas mais estruturadas de gestão, no que se refere a planejamento e estratégia, além de serem os principais responsáveis por fornecer atletas ao Brasil em competições internacionais (categorias de base e adulta). No total, foram 23 clubes compilados na realização das tentativas para participar da pesquisa. Assim, esses clubes poderiam contribuir com sua experiência em construir o Planejamento Estratégico (normalmente voltado para o Ciclo Olímpico, de 4 em 4 anos) e com a parte de monitoramento e controle dos indicadores de desempenho.

A busca pelos participantes foi realizada pela internet, mais especificamente

no *LinkedIn*, que é uma rede social profissional, com foco em gerar conexões e relacionamentos no meio executivo. O *LinkedIn* foi fundado por Reid Hoffman e foi lançado oficialmente no ano de 2003. Essa rede social tem como visão criar oportunidades constantes no mercado de trabalho e uma missão de conectar colaboradores de todo o continente, assim tornando sua comunicação mais acessível e criando trabalhadores mais eficientes (LINKEDIN, 2023).

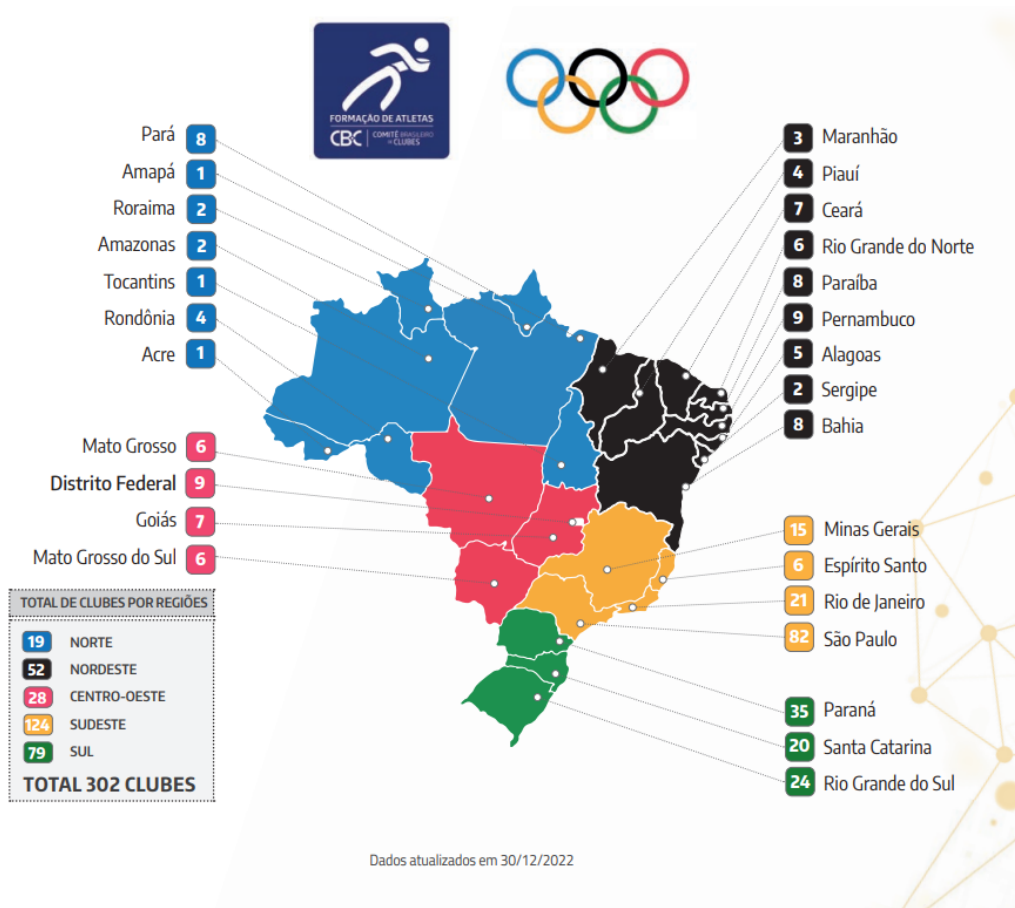
Com isso, em primeiro lugar, foi feita a busca pelos clubes que tiveram mais atletas representantes na Olimpíada de Tóquio, com o foco nas pessoas que trabalhassem nos cargos de Diretoria e Gerências. A seleção da amostra para a pesquisa foi deliberada, porém, a participação na pesquisa ocorreu de forma voluntária, com os respondentes optando por participar. Após conectar-se com os profissionais através do *LinkedIn*, foram enviadas mensagens por meio da plataforma explicando o objetivo da pesquisa e verificando se o profissional poderia contribuir para o estudo. Com a afirmativa do respondente e, ocasionalmente, também do clube, era enviado o convite para a participação da entrevista ou o instrumento de pesquisa para ser respondido. Além disso, foi utilizado as mensagens via Redes Sociais (*Whatsapp*), com o objetivo de entrar em contato com algum funcionário do clube, e assim, chegar na pessoa almejada na amostragem do estudo.

Em relação ao perfil dos clubes entrevistados, seis instituições estão localizadas na região Sudeste; três na região Sul e um clube no Nordeste. Sobre as regiões Centro-Oeste e Norte, ainda existe uma baixa concentração de clubes filiados ao CBC nesses estados. De acordo com o último relatório atualizado em 30/12/2022 do Comitê Brasileiro de Clubes (Figura 1), existem 19 clubes vinculados no Norte, 28 no Centro-Oeste, 52 no Nordeste, 79 no Sul e 124 no Sudeste (todos os estados brasileiros e o Distrito Federal possuem pelo menos um clube integrante). Com isso, nota-se uma concentração elevada no Sul-Sudeste, representando cerca de 67% do total de 302 clubes filiados. Além disso, 80% dos clubes presentes na pesquisa estão no top 20 no Quadro de Medalhas Parcial do Ciclo Olímpico 2021-2024 (Anos I e II) da CBC (tabela 1). Falando sobre o gênero das pessoas entrevistadas, 90% são do sexo masculino e 10% do feminino.

Adicionalmente, os respondentes da pesquisa alternam entre os cargos de: Gerente ou Coordenador de Esportes, Gerente Geral, Diretor Voluntário, Diretor de Esportes, Vice Presidente de Planejamento e Gestão, Gerente de Planejamento e

Gestão Estratégica e Gerente de Recursos Humanos. Assim, percebe-se que foram procurados funcionários que possuem alguma influência e/ou auxiliam na construção do Planejamento Estratégico.

Figura 1 - Universalização dos Clubes nas Regiões do Brasil | 2013 - 2022



FONTE: Comitê Brasileiro de Clubes, 2022

3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

No estudo em questão, o principal método de coleta de informações se deu por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados com membros pertencentes ao conselho ou diretoria do clube. A escolha desse método deu-se pela possibilidade de combinar perguntas de escolha única e de resposta aberta. Nesse formato de entrevista, o entrevistado tem a flexibilidade para expressar sua concordância ou discordância sobre o tópico, não estando estritamente atado à pergunta proposta (MINAYO, 2010).

O roteiro foi baseado nos assuntos relevantes à pesquisa e da descoberta dos autores citados anteriormente na Revisão Literária, de acordo com o item 2.7 (ver apêndice 1 para visualizar a tabela completa). O roteiro foi utilizado como ponto de partida para a entrevista, mas não foi adotado de maneira estrita. À medida que o entrevistado expressava suas respostas, novas perguntas eram inseridas.

Além disso, utilizou-se um questionário para os participantes que não tinham disponibilidade ou interesse em realizar uma entrevista, de acordo com o formato proposto. Optou-se por esse instrumento com o objetivo de elucidar características específicas e avaliar potenciais variáveis do grupo selecionado (RICHARDSON, 2012), tais como a elaboração do planejamento estratégico e o monitoramento através de indicadores de desempenho. Assim, a escolha do questionário deu-se devido à sua capacidade de possibilitar uma comparação efetiva entre as respostas dos participantes.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa obteve um total de 10 respondentes e a coleta foi realizada de 21 de setembro até 27 de outubro de 2023. A coleta de dados foi feita de duas formas: por meio de entrevistas em ligações por telefone que tiveram seus áudios gravados, sendo quatro entrevistas online, e por meio da aplicação de questionário disponibilizado pela plataforma *Google Forms*, sendo seis entrevistados preferindo por esse formato.

A análise dos dados adquiridos através dos questionários e das entrevistas foi feita através do método de análise de conteúdo, pois trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa. Os dados do formulário passaram por análises individuais para cada clube, abrangendo os pontos cruciais nas respostas, juntamente com análises temáticas de acordo com os assuntos abordados em cada pergunta.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de métodos de análise da comunicação com o objetivo de obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (sejam quantitativos ou não) que possibilitem a dedução de informações relacionadas às circunstâncias de produção e recepção dessas mensagens. Ademais, o propósito dessa análise é realizar inferências, com base em uma lógica explícita, a respeito das mensagens cujas características foram previamente coletadas e organizadas sistematicamente (BARDIN, 1977).

Bardin (1977) ainda complementa que as diferentes etapas da análise de conteúdo estão estruturadas em torno de três pontos temporais distintos:

- a) Pré-análise: etapa centrada na organização. Embora inicialmente baseada em intuições, seu objetivo é operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais, com a finalidade de criar um esquema bem definido para o desenvolvimento subsequente das operações, dentro de um plano de análise estruturado;
- b) Exploração do material: corresponde à fase intermediária, envolvendo a codificação dos dados (contagem, enumeração, classificação, etc.) para alcançar o núcleo de compreensão do texto;
- c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: corresponde à etapa em que os dados brutos são submetidos a operações estatísticas, visando validar e conferir significado às informações coletadas. A partir desses dados, inferências e interpretações são realizadas, alinhadas com o referencial teórico ou os objetivos previamente estabelecidos.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

O propósito deste capítulo consiste em expor os resultados obtidos na pesquisa e estabelecer comparações com os estudos referidos e análise de documentos, de acordo com as entrevistas realizadas e os questionários. Foram examinadas as respostas fornecidas pelos representantes dos clubes, abordando tanto cada aspecto individual das respostas, quanto pontos em comum observados nas falas dos respondentes.

4.1 CLUBES SÓCIO ESPORTIVOS

Os clubes participantes da pesquisa são filiados ao Comitê Brasileiro de Clubes e possuem apoio financeiro e de material, por meio do Programa de Formação de Atletas. O Programa tem foco nos três eixos da formação de atletas: competições nacionais, recursos humanos e aquisição de equipamentos e materiais, e é desenvolvido em colaboração com a rede de clubes integrados ao CBC, que participam ativamente da sua construção por meio de oficinas de capacitação e seminários nacionais de formação esportiva ocorridos anualmente (CBC, 2021). Os clubes entrevistados estão em posições de destaque no cenário nacional, como percebe-se na tabela 2.

Tabela 2 - Posição dos clubes no Quadro de medalhas da CBC ((até novembro/2023)

RESPONDENTE	POSIÇÃO
Minas Tênis Clube	3°
Paineiras	11°
Santa Mônica Clube de Campo	30°
Grêmio Náutico União	4°
Praia Clube	7°
Clube Curitibano	66°
Sport Club do Recife	18°
Esporte Clube Pinheiros	2°

Pampulha late Clube	20°
Club Athletico Paulistano	5°

FONTE: Comitê Brasileiro de Clubes, 2023

4.1.1 Club Athletico Paulistano

O Paulistano foi fundado em 1900 e é um dos clubes mais tradicionais de São Paulo. O clube recebe diariamente, em média 4.300 associados e conta com cerca de 40 modalidades esportivas. Sobre o perfil dos frequentadores, aproximadamente 50% das pessoas encontram-se na faixa etária acima dos 40 anos; 20% têm idades entre 26 e 40 anos; e 30% incluem crianças, adolescentes e consumidores com até 25 anos (PAULISTANO, 2019).

Ainda de acordo com o site do clube, a estrutura organizacional é composta por um presidente, três vice-presidentes, diretores para diversas áreas, assessores da diretoria e comissões de assuntos variados.

O representante do Paulistano (respondente da pesquisa) tem o cargo de Coordenador de Esportes Olímpicos e possui treze anos de experiência dentro do clube. Além disso, ele topou participar da entrevista, por meio de ligação.

4.1.2 Clube Curitibano

O Clube Curitibano existe há mais de 140 anos, sendo inaugurado em setembro de 1881, com a aspiração criar um local para promover a integração social e cultural em Curitiba. Atualmente, possui 4 sedes localizadas em Curitiba e mais de 45 modalidades esportivas são praticadas nas dependências das sedes. A estrutura organizacional é formada por um presidente, dois vice-presidentes, diretores de diferentes áreas e superintendentes executivo e financeiro (CURITIBANO, 2023).

Segundo informado publicamente pelo clube, o Curitibano recebe apoio do Comitê Brasileiro de Clubes (CBC) desde 2014, nas modalidades de Badminton, Basquete, Esgrima, Natação, Tênis e Voleibol. Nos últimos seis anos, a instituição já alocou mais de R\$16 milhões ao clube. A quantia dos recursos é determinada considerando o tempo de parceria, mérito esportivo no ciclo olímpico, realização de eventos, composição inicial e bônus para aplicação.

O atual Gerente de Esportes do Curitibano, que já está há 10 anos

trabalhando no clube, foi o respondente e optou por responder o questionário de forma assíncrona.

4.1.3 Clube Paineiras do Morumbi

Localizado no bairro do Morumbi, em São Paulo, o Paineiras foi fundado em 1960, possui 63 anos de história, conta com mais de 600 colaboradores e cerca de 25 mil associados. O clube possui a área competitiva que é responsável por representá-los em competições oficiais, contando com cerca de 350 atletas distribuídos nas modalidades olímpicas de modalidades olímpicas de judô, nado artístico, natação, vôlei, basquete, polo aquático e tênis (PAINEIRAS, 2023).

Ainda de acordo com o clube, a Diretoria Executiva é composta por cinco diretores, membros do Quadro Associativo que contribuem para o clube sem receber qualquer benefício ou remuneração proveniente de verbas do clube ou públicas, assim como os diretores de departamentos e os membros do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal, sendo eleitos diretamente pela Assembleia Geral.

O participante da pesquisa aceitou o convite de participar da entrevista (realizada por ligação), detém o cargo de Diretor Voluntário e está há 4 anos nessa função.

4.1.4 Esporte Clube Pinheiros

O Pinheiros é o maior clube poliesportivo da América Latina, conta com uma área de 170 mil metros quadrados, e foi fundado em 1899. Foi o clube que mais concedeu atletas para o Brasil nos últimos Jogos Olímpicos, sendo responsável por dezenas de medalhas olímpicas ao país, além de ser um dos maiores campeões em diversas modalidades esportivas, além de possuir um representante nas Olimpíadas desde os Jogos Olímpicos de Berlim em 1936, (PINHEIROS, 2023).

Conforme documentos disponibilizados no site, o clube possui o Plano Diretor de Desenvolvimento, contendo o Planejamento Estratégico dos próximos 15 anos, de 2016 até 2030. O organograma é composto por um presidente, vice-presidente, assessorias especiais e diretores para vários setores.

O representante do clube na pesquisa ostenta o cargo de Gerente de Planejamento e Gestão Estratégica, está no cargo há cerca de dois meses e

respondeu às perguntas assincronamente.

4.1.5 Grêmio Náutico União

O GNU é sediado em Porto Alegre - RS contendo 4 sedes e foi fundado em 1906. Atualmente, é o terceiro maior clube do Brasil, com cerca de 60 mil funcionários e 450 funcionários. As sedes têm uma circulação de cerca de 1 milhão de pessoas ao ano (GNU, 2023).

O clube evidencia publicamente que nas últimas 16 realizações dos Jogos Olímpicos, o GNU teve representantes em 13 delas. Desde 1960, foram 23 competidores, em seis modalidades distintas (basquete, esgrima, ginástica artística, natação, remo e vôlei). Ademais, está em quarto lugar no ranking de medalhas de competições nacionais, promovido e divulgado pela CBC no ciclo olímpico de 2021-2024.

O Gerente de esportes foi o respondente dos questionamentos, ele trabalha há 12 anos no clube e optou em realizar a pesquisa no formato assíncrono.

4.1.6 Minas Tênis Clube

O Minas é um dos clubes sócio esportivos mais tradicionais no Brasil e está localizado em Belo Horizonte. Inaugurado em 5 de novembro de 1935, o clube é composto por duas unidades urbanas – Minas I e Minas II –, uma unidade campestre – Minas Country – e o Minas Tênis Náutico Clube (MTC, 2023). Falando de números, contam com 82 mil associados, cerca de 1.200 colaboradores, 1.000 atletas federados e nove modalidades esportivas de alto rendimento.

Segundo o próprio site, o Minas é muitas vezes vitorioso em campeonatos nacionais e detentor de numerosos títulos internacionais, possuem, em nove categorias esportivas de alto nível, cerca de 1.000 atletas federados. Desses, 900 esportistas estão em processo de desenvolvimento, competindo em modalidades como basquete, futsal, ginásticas artística e de trampolim, judô, natação, vôlei e tênis, sendo o terceiro no ranking realizado pela CBC.

O participante da pesquisa foi o Gerente de Esportes, que está há 8 anos no clube (também foi um atleta de alto rendimento, participante de Jogos Olímpicos) e respondeu às perguntas assincronamente.

4.1.7 Pampulha late Clube

O PIC está localizado em Belo Horizonte - MG e foi inaugurado em 26 de janeiro 1961, com um projeto da arquitetura projetado por figuras conhecidas como, Oscar Niemeyer, Cândido Portinari e Roberto Burle Marx e conta um dos maiores complexos esportivos do país (PIC, 2023).

De acordo com o anexo do organograma, o clube possui um presidente, sete vice-presidentes, dois superintendentes e sete gerências. O principal esporte do PIC é o Tênis, contando com doze quadras para a prática da modalidade.

A entrevistada ocupa o cargo de Gerente de Recursos Humanos, está há 1 ano e 6 meses na organização e aceitou em realizar a entrevista por ligação. Por esse motivo, as respostas dela foram mais ligadas a parte de Gestão de Pessoas dentro do clube.

4.1.8 Praia Clube

Fundado em 10 de julho de 1935, completando 88 anos de história, o Praia Clube tem sede em Uberlândia - MG e é considerado um dos maiores centros de esporte e recreação da América Latina (PRAIA CLUBE, 2023).

Conforme informado na página do clube, em maio de 2020, o Praia Clube tornou-se membro do Comitê Brasileiro de Clubes, o que viabilizou a submissão de propostas e projetos por meio dos editais internos do CBC. Além disso, é reconhecido por ter uma estrutura 100% flexível aos atletas.

O representante do clube ocupa o cargo de Gerente Geral e está há 25 anos na instituição. Ele aceitou participar da entrevista, que foi realizada por ligação.

4.1.9 Santa Mônica Clube de Campo

Fundado em 1961, o Santa Mônica está localizado em Colombo - PR e possui cerca de 72 alqueires que oferecem aos seus aproximadamente trinta mil associados, entre titulares e dependentes, diversas atividades esportivas, culturais e de lazer (SANTA MÔNICA, 2023).

De acordo com o clube, por meio do programa de Formação de Atletas,

iniciado em 2015 em colaboração com o Comitê Brasileiro de Clubes, o Santa Mônica possui atualmente equipes sólidas em diversos esportes olímpicos, como Voleibol, Judô, Natação, Badminton e Ginástica Rítmica, além de atletas destacados individualmente

O respondente da pesquisa foi o Diretor de Esportes Aquáticas, que estava no cargo há 7 anos e encerrou seu ciclo no dia 31 de outubro. Ele optou por responder a pesquisa assincronamente.

4.1.10 Sport Clube do Recife

O Sport é um clube de Recife - PE e tem data de fundação no dia 13 de maio de 1905. A diretoria do clube é composta por dois presidentes (executivo e do Conselho Deliberativo), doze vice-presidentes e um coordenador geral das categorias de base (SPORT, 2023).

O participante da pesquisa ocupa o cargo de Vice-Presidente de Planejamento e Gestão e conta com dois anos e cinco meses de vivência na instituição. Ele optou por responder de forma assíncrona as perguntas.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As primeiras perguntas da entrevista foram a respeito do processo de construção do planejamento estratégico. Mattar e Mattar (2013) salientam que a falta de adoção de um planejamento estratégico pode resultar em sérias implicações para as organizações, incluindo práticas amadoras, voluntariado em funções estratégicas sem a qualificação adequada e uma gestão operacional ineficaz. Com isso, foi questionado sobre a parte de escolha dos cargos de lideranças, os participantes na elaboração desse documento, envolvimento de outros setores interessados do clube (*stakeholders*) e estratégias dentro dos esportes.

4.2.1 Participantes na elaboração

Questionados sobre o processo de escolha de cargos de liderança, notou-se que todos os clubes valorizam a promoção interna, com o objetivo de reconhecer os colaboradores que estão se destacando e que já possuem experiência, além de que

também utilizam do Processo Seletivo, em que alguns clubes possuem o recrutamento mais completo (triagem, análise de perfil, entrevistas) e outros não entraram em detalhes.

Assim pode-se perceber que a Diretoria, Presidência e cargos de gerência participam da elaboração diretamente e quase do planejamento estratégico (quadro 1), mas dois clubes também fizeram a contratação de uma consultoria externa para auxiliar na construção e realizar de forma conjunta com as lideranças da instituição. Esse aspecto reflete a afirmação de Mazzei e Bastos (2017) em que geralmente, a gestão do clube (Diretoria Executiva) é composta por membros associados que não se dedicam integralmente a essa responsabilidade, indicando uma abordagem não profissional na atividade. Além disso, os cargos de diretoria não são remunerados, sendo que os diretores estão exercendo a função de forma voluntária (normalmente são associados que já possuem décadas de vivência dentro do clube).

Quadro 1 - Participantes na construção do Planejamento Estratégico

RESPONDENTE	RESPOSTA
Clube 1	A Diretoria.
Clube 2	O clube possui um comitê, composto por ex-presidentes, conselheiros, diretores atuais e gerentes, totalizando 12 pessoas. O presidente da diretoria executiva é o patrocinador (cargo trienal) e é conduzido pelo Gerente de Estratégia.
Clube 3	O clube contratou uma empresa terceirizada, onde um consultor faz a gestão do Planejamento Estratégico. Fazendo reuniões e workshops com os diversos setores.
Clube 4	Todos os coordenadores de modalidades esportivas participam dos planejamentos, o clube possui 9 modalidades olímpicas, se associam a outras das escolinhas .
Clube 5	Contratamos uma consultoria em 2014-2015 que começou os trabalhos, e a partir daí, os gestores e a diretoria fazem a elaboração do Planejamento Estratégico.
Clube 6	Diretoria, Superintendência, Gerência, Coordenação e Técnico/Professores.
Clube 7	Ainda é produzido pela Vice Presidência de Planejamento e Gestão e tem a construção junto aos líderes das mais diversas áreas do clube.
Clube 8	Cargos Técnicos de Liderança, Diretoria e Conselho Deliberativos.
Clube 9	A Diretoria, Presidente e Vice-presidentes do mandato (não são remunerados)
Clube 10	Coordenador de esportes, gerente de esportes e dependendo do perfil do projeto, pode-se envolver o gerente de projetos. Depois é levado para a diretoria, mas começa dentro da gestão do dia a dia do esporte, do departamento de esporte.

FONTE: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa, 2023

Como evidenciado no quadro, um aspecto interessante levantado por um

respondente é que eles formaram um Comitê responsável pela construção (composto por ex-presidentes, conselheiros, diretores atuais e gerentes). Crozatti (2003) afirma que é comum a confecção do planejamento estratégico seja conduzido pelos gestores ou pela diretoria executiva, devido à sua visão abrangente da organização e do cenário.

A participação dos *stakeholders* acontece em discussões e reuniões sobre o planejamento estratégico, principalmente com outras gerências e cargos de lideranças para auxiliar na idealização e execução de algumas estratégias. De acordo com Freeman (1984), *Stakeholder* em uma organização é, por definição, qualquer grupo ou indivíduo que pode impactar ou ser impactado pela realização dos objetivos dessa empresa. Ademais, apenas dois clubes citaram que realizam pesquisas de satisfação, necessidades e apresentação de resultados junto aos seus associados. Essa característica evidencia que os clubes ainda podem evoluir com essa visão de mercado e tratar os associados como seus clientes, mesmo que sejam organizações sem fins lucrativos, para que a instituição tenha cada vez mais posicionamento e visibilidade.

4.2.2 Estratégias nos esportes

Na parte esportiva, as estratégias são variadas e dependem do momento, maturidade e realidade de cada clube (Quadro 2). Nogueira (2014) define estratégia como as ações e decisões que orientam uma organização para sua direção futura e realização de objetivos predefinidos. Em clubes com menos prestígio nacional (até novembro/2023), pode-se perceber a busca por ter mais atletas representando o Brasil em competições internacionais e nos Jogos Olímpicos. Em clubes mais consolidados, as principais estratégias são referentes a manter-se nas primeiras colocações em campeonatos e conseguir abranger outras modalidades. Porém, o ponto em comum analisado entre os respondentes foi a preocupação na parte de formação de atletas nas categorias de base até chegar no esporte de alto rendimento, o que pode ter relação com o Programa Formação de Atletas do Comitê Brasileiro de Clubes (todos os clubes entrevistados são filiados ao CBC), que teve o primeiro edital lançado em 2014.

Quadro 2 - Estratégias nos esportes

RESPONDENTE	RESPOSTA
Clube 1	Investir nos esportes em que tem mais relevância e tradição. Manter os atletas/sócios ligados ao esporte. Uma das metas é ficar o máximo possível entre as três primeiras equipes em todos os campeonatos que participa.
Clube 2	O clube possui cerca de 3.000 pessoas que praticam esportes, porém ainda é carente do esporte competitivo. Tem visão de se tornar um clube mais competitivo, que tenha mais representantes em competições internacionais.
Clube 3	Desenvolvimento das modalidades definidas, com metas de resultados. Buscando melhorar a estrutura e serviços oferecidos aos associados (lazer e recreação), e as conquistas esportivas (rendimento).
Clube 4	Como é um clube formador , primeiro a base nas escolinhas e dali a lapidação para rendimento .
Clube 5	Possuímos várias equipes de competições, que são filiadas à CBC, e tem o Projeto de Incentivo ao Esporte e atualmente o objetivo é o tornar o esporte independente, ou seja, que não depende do dinheiro dos associados.
Clube 6	Temos um plano de ação descrito e aprovado dentro da diretoria com objetivos, metas, indicadores, baseados no planejamento estratégico da diretoria, que tem como pilares o projeto orçamentário, o desenvolvimento esportivo e o atendimento ao associado.
Clube 7	Hoje nossa estratégia se pauta na tentativa de modernizar o estatuto e buscar a profissionalização integral da gestão também em nível tático gerencial, incluindo presidente do executivo e sua diretoria, diminuindo a ação do dirigente amador no poder de decisão.
Clube 8	Desenvolver uma Filosofia Integrada do Esporte, desde o momento da formação motora até a idade mais avançada, garantindo o cuidado com a fase de formação esportiva e cuidado nas transições etárias; Adequar o espaço físico e ampliá-lo com foco nas atividades esportivas, especialmente aquelas de formação; Aumentar contato entre atletas de rendimento e associados; Criar protocolo de viabilidade para novas modalidades esportivas; Desenvolver parcerias institucionais e garantir o oferecimento de capacitações contínuas aos profissionais do esporte ligados ao clube.
Clube 9	O carro-chefe do clube é o Tênis, então possuem eventos de alto rendimento para o esporte (torneios nacionais e internacionais), com foco em competições. Outras modalidades possuem o foco mais no lazer e/ou entretenimento
Clube 10	O principal projeto dentro do clube é o Projeto Campeão Olímpico, em que visamos ter atletas representando o Brasil nos Jogos Olímpicos, focalizando na redução da diferença com os principais clubes nacionais. A estratégia concentra-se na melhoria da estrutura diária, investindo em recursos humanos e proporcionando condições para o desenvolvimento das equipes em várias modalidades e, por isso, a ideia é aprimorar toda a estrutura para destacar talentos individuais, visando melhores resultados, participações em competições e convocações em seleções.

FONTE: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa, 2023

4.2.3 Pontos de inspiração utilizados

Foi questionado aos entrevistados, se o clube pelo qual ele representava, utilizava referências para a elaboração do Planejamento estratégico, ou seja, se faziam o uso de metodologias comprovadas eficientes no mercado, ferramentas ou investigar a influência de alguns teóricos na parte de planejamento, dentro da realidade do clube. O Quadro 3 mostra detalhes das respostas:

Quadro 3 - Pontos de inspiração utilizados

RESPONDENTE	RESPOSTA
Clube 1	Na parte esportiva, estamos sempre buscando benchmarking, seja na gestão, seja no treinamento em geral.
Clube 2	Utilizamos a referência do BSC e OKR para a elaboração do planejamento estratégico.
Clube 3	No Brasil temos vários clubes como referência, e nos indicativos sempre observamos os demais. Principalmente aqueles ligados conosco, ao CBC - Comitê Brasileiro de Clubes.
Clube 4	Sim, como viajamos muito, temos o confronto com outras realidades, mas somos fiéis ao nosso planejamento.
Clube 5	O clube é formador de opinião. Olhamos clubes como Pinheiros, Minas Tênis e Curitibano, que fizeram benchmarking no passado. Atualmente, vários clubes vêm conhecer o modelo do clube.
Clube 6	Não utilizamos referência.
Clube 7	As referências são do mundo corporativo, fruto da experiência adquirida pelos diretores em empresas de mercado.
Clube 8	Buscamos as melhores práticas de gestão do mercado e monitora aquilo que os demais clubes nacionais executam de boas práticas, para eventualmente incrementar no seu plano de ação.
Clube 9	O clube não utiliza referências, pois foi realizado há bastante tempo atrás. O que acontece é realmente renovando, verificando se faz sentido para incrementar alguma coisa ou dar continuidade para alguma estratégia.
Clube 10	Sempre que pensamos em uma ação, damos especial atenção aos clubes de maior destaque associados ao CBC. Observamos de perto as estratégias delineadas pelos comitês olímpico e paralímpico, assim como pelo CBC, e nos inspiramos em seus planejamentos estratégicos. Além disso, em algumas modalidades buscamos referências nos principais centros mundiais para estabelecer metas e direcionamentos. Já realizamos visitas presenciais a dois clubes para promover essa troca de conhecimentos.

FONTE: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa, 2023

Assim, notou-se que poucos clubes utilizam referências dentro do mercado, como ferramentas, metodologias ou planos de ação para construir o planejamento

estratégico. A maioria utiliza a referência do Planejamento Estratégico do Comitê Brasileiro de Clubes, Comitê Olímpico Brasileiro e de outros clubes (até clubes consolidados observam boas práticas de outros). Esse fator evidencia o que é destacado por Barros (2016), em que um clube sócio esportivo é uma instituição do Terceiro Setor que visa proporcionar lazer aos associados por meio de atividades esportivas recreativas e competitivas, promovendo a integração social. Mesmo assim, é muito importante que os gestores dos clubes observem e utilizem mais referências do mercado para adquirirem conhecimentos das últimas novidades e tendências, com o foco de analisarem aquilo que pode ser adaptado e inserido na realidade da instituição.

4.3 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Relembrando os objetivos específicos de “I - Identificar como é realizada a medição dos resultados de performance dos clubes poliesportivos brasileiros” e “IV - Investigar os desafios e boas práticas no uso de indicadores estratégicos e no planejamento eficiente nessas organizações.”, essa seção tem a finalidade de apresentar os resultados obtidos nesses assuntos. Kaplan e Norton (1997) afirmam que o sistema de indicadores tem um impacto significativo nas atitudes dos colaboradores, tanto dentro quanto fora da organização. Por isso, dividiu-se esse tópico em: Formato de medição; Revisão e Monitoramento; Desafios na elaboração e implementação.

4.3.1 Formato de medição

Segundo Ribeiro (2022), o uso adequado dos indicadores de desempenho é essencial para garantir a direção correta em todos os setores da organização. Assim, questionou-se aos entrevistados sobre a maneira de medição dos indicadores para acompanhar os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico (quadro 4).

Quadro 4 - Utilização dos indicadores de desempenho para medir os objetivos

RESPONDENTE	RESPOSTA
Clube 1	Hoje não há um sistema de acompanhamento. Os indicadores estratégicos devem ser utilizados para o Programa de Reconhecimento, que seria um tipo de PLR (Programa de Participação nos Lucros e Resultados). Mesmo sendo uma entidade sem fins lucrativos, as metas são ligadas ao desempenho econômico (equilíbrio fiscal) como o desempenho esportivo.
Clube 2	Possuímos indicadores estratégicos, em que o mapa estratégico tem 10 estratégias (média de 2 indicadores por estratégia) e cerca de 20 indicadores estratégicos. Além disso, temos o plano de ação com prazos definidos para cada área.
Clube 3	Como o Planejamento Estratégico é voltado para todo o clube, e não só para a área esportiva, os indicadores e seus objetivos são bastante variados.
Clube 4	Cada setor tem seus deveres e objetivos, tudo é medido para se poder avançar, é fundamental os indicadores.
Clube 5	Cada área tem seus indicadores, existem reuniões mensais para revisar seus indicadores e caso não tenha utilizado, dizer o motivo disso. Cada KPI desse foi descrito no Planejamento Estratégico, de acordo com a área.
Clube 6	Com avaliações em atividades, ações, aulas, eventos conseguimos quantificar a aceitação ou não dos stakeholders, a partir dos resultados redirecionar estratégias, metas e novas ações.
Clube 7	Através do monitoramento via comitês temáticos, os objetivos são acessados e os planos de ação são construídos e monitorados.
Clube 8	O planejamento estratégico atualmente possui claramente diretrizes, estratégias, planos de ação e projetos, que funcionam como desdobramentos. Porém, o acompanhamento dessas iniciativas se dá muito mais por instrumentos de gerenciamento de projetos do que propriamente por indicadores que avaliem a performance daquilo que está em execução. Sendo assim, certamente é um aprofundamento no contexto do planejamento estratégico.
Clube 9	Possui os KPI 's de absenteísmo (trabalho junto aos atestados), assiduidade (conseguiram até um prêmio), <i>turnover</i> .
Clube 10	Estão em andamento a criação de indicadores quantitativos e qualitativos dentro do Projeto Campeão Olímpico. Além de comparar resultados com outros clubes em competições, consideramos aspectos como a transição de atletas entre categorias, aumento da presença nos primeiros lugares do ranking nacional em certas modalidades individuais e ter mais representantes em seleções brasileiras nas categorias de base..

FONTE: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa, 2023

As respostas foram variadas, mas chamou a atenção que o clube 2 possui estabelecido um mapa estratégico, com 10 estratégias estabelecidas e 20 indicadores estratégicos (cerca de 2 indicadores para cada estratégia) que engloba todos os setores do clube, além de que os planos de ação possuem prazos definidos para cada área. O Mapa Estratégico é uma ferramenta gerencial originada das

quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (financeira; cliente; processos internos; aprendizado e crescimento), concebida por Kaplan e Norton. É uma representação visual das relações de causa e efeito entre os elementos da estratégia de uma organização (UFLA, 2018).

Além disso, notou-se que alguns dos principais clubes poliesportivos do Brasil, apresentam dificuldades em ter algum sistema ou ferramenta de acompanhamento das metas, ou seja, eles apresentam complicações em quantificar a performance e progresso daquilo proposto no Planejamento Estratégico. Assim, isso pode ter relação com o quantitativo de funcionários e setores internos, dificultando assim o controle e a medição dos indicadores para todas as áreas dentro da instituição.

4.3.2 Revisão e Monitoramento

Ademais, perguntou-se sobre a frequência de revisão e/ou monitoramento do planejamento estratégico. O Quadro 5 evidencia a periodicidade em que os clubes realizam essa avaliação. A maioria realiza de acordo com a troca de gestão da diretoria vigente (normalmente a cada três ou quatro anos) e tentam fazer alguns ajustes mais básicos durante o ano, com reuniões conforme os resultados e acontecimentos vão evoluindo.

Quadro 5 - Frequência de revisão do planejamento estratégico

RESPONDENTE	RESPOSTA
Clube 1	Idealmente, seria o ciclo trianual, quando há eleição para Diretoria. Na prática, tem sido a cada seis anos, em média.
Clube 2	O monitoramento é feito bimestralmente. A revisão do plano é feita a cada nova gestão, ou seja, de 3 em 3 anos.
Clube 3	Existem reuniões e workshops agendados com frequência. Reuniões semanais e workshops mensais.
Clube 4	O planejamento é anual, se faz em outubro e novembro o planejamento do próximo ano, acompanhamento pelo bimestre.
Clube 5	Anualmente têm uma revisão básica e é feita uma revisão geral a cada 3 anos (tempo da diretoria).
Clube 6	Trimestralmente de forma administrativa e financeira e anualmente tecnicamente.
Clube 7	Mensalmente temos avaliações de resultado e semestralmente é feita uma análise para identificar eventuais necessidades de revisão.

Clube 8	O planejamento estratégico deve ser revisado a cada 03 anos.
Clube 9	No mínimo 4 anos, tempo de permanência do presidente. A revisão é realizada no final do mandato, junto à assembleia para fazer a renovação.
Clube 10	O planejamento está sendo melhorado para o ano que vem e será feito a revisão de forma anual. Pretende-se também fazer minimamente uma reflexão semestralmente.

FONTE: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa, 2023

Segundo o SEBRAE (2022), o monitoramento do planejamento e indicadores permite a identificação de falhas, efetuar as correções indispensáveis, alinhar o fluxo de procedimentos com os resultados e os objetivos previamente definidos no planejamento estratégico. Esse procedimento contribui para atingir metas e viabiliza a correção de equívocos ou a dedicação de mais atenção a pontos críticos. Por esse motivo, é fundamental que os clubes realizem a revisão periódica de suas metas para poderem traçar novos indicadores, e conseqüentemente, potencializar seus resultados.

4.3.3 Desafios na elaboração e implementação

Outro questionamento sobre a utilização de indicadores, foi sobre a adaptação do planejamento estratégico quando as metas não são alcançadas ou as circunstâncias mudam. Francischini (2018) reforça que os indicadores oferecem uma noção sobre problemas existentes na organização, mas a resolução deles depende da ação do gestor ou da liderança. Alguns clubes reforçaram que as adaptações ou alterações são realizadas dentro das reuniões de acompanhamento ao longo do ano, avaliando a realidade de cada área. Também chamou a atenção que o representante 2 afirmou que o Planejamento Estratégico não deve ser um “documento de gaveta”, ou seja, é necessário analisar os cenários e ser flexível com os planos de ação. Adicionalmente, o respondente 10 lembrou que trabalhar com esporte envolve muitas variáveis para atingir as metas traçadas, por isso, é necessário estar acompanhando de perto como estão os resultados, treinamentos e evolução das metas dentro do clube. A questão da pandemia de COVID-19, iniciada no Brasil em março de 2020, foi lembrada pelo participante 3, afirmando que a situação provocou várias mudanças no planejamento.

Em relação a disponibilização de treinamento para que os membros dos

clubes entendam efetivamente os indicadores, 90% dos clubes afirmaram que realizam algum tipo de capacitação (não restou explícito se essas capacitações são específicas dos indicadores). O treinamento constitui um procedimento educacional breve, implementado de maneira sistemática e estruturada, por meio do qual indivíduos adquirem conhecimentos, desenvolvem atitudes e aprimoram habilidades, alinhando-se a metas preestabelecidas (CHIAVENATO, 1999). Assim, alguns clubes citaram que os treinamentos são realizados apenas em reuniões de acompanhamento da meta ou por meio de trocas de conhecimentos. Entretanto, uma pequena parte dos respondentes afirmaram que já realizaram a contratação de uma empresa para realizar capacitações ou também financiaram os estudos dos colaboradores em cursos complementares.

Por fim, quando questionados sobre os principais desafios enfrentados na implementação e monitoramento dos indicadores, pode-se perceber uma similaridade em grande parte dos clubes, apontando que uma das dificuldades é a troca de diretoria (gestão) para dar continuidade nas metas e planos de ação em execução, já que muitos objetivos refletem diretrizes do clube e transcendem o tempo de mandato padrão das diretorias (Quadro 6). Adicionalmente, outro desafio é dos membros internos, inclusive diretores, entenderem a importância do assunto e manter a equipe engajada para concentrar-se nos objetivos estabelecidos. Por isso, implantar a cultura do planejamento estratégico é fundamental, pois gera um ambiente na empresa caracterizado por um profissionalismo mais acentuado em relação aos colaboradores, associados, patrocinadores e outros públicos (SEBRAE, 2016). Para lidar com esses desafios, uma parte dos clubes afirmaram que procuram conversar com os funcionários ou capacitar as lideranças para passarem a visão de longo prazo e os objetivos do clube, com a finalidade de aos poucos mudar a mentalidade, cultura interna e aumentar o senso de importância para os tópicos de planejamento estratégico e indicadores.

Quadro 6 - Principais desafios enfrentados na implementação e monitoramento dos indicadores

RESPONDENTE	RESPOSTA
Clube 1	Hoje não temos sistema de monitoramento (o clube está analisando o retorno de um), o que acaba dificultando um pouco o acompanhamento. Há comissões da diretoria para análise e reuniões frequentes para o acompanhamento, muitas vezes individual de cada área.
Clube 2	O principal desafio é a mudança da diretoria. Houve uma mudança em 4 anos, e se

	não conhecer o assunto, é complicado dar continuidade ao plano de ação. Quase todos os planos de ação transcendem o período do mandato da Diretoria.
Clube 3	É um desafio, no início do projeto, a maioria não enxergava que o planejamento estratégico pudesse mudar alguma coisa. Inclusive alguns avaliavam como uma perda de tempo. Hoje a visão já mudou, principalmente na gestão que estamos encerrando.
Clube 4	Principal é manter o foco, mesmo diante de adversidades, concentrar no planejamento e decisões em conjunto
Clube 5	Área de Captação de Recursos - correr atrás de grandes patrocinadores, através da Lei de Incentivo. Manter a equipe coesa e manter em prol de um objetivo único, que é tornar o clube uma referência.
Clube 6	O período de 3 anos de mandato e a falta de um plano diretor dificultam a manutenção dos objetivos macros da instituição, a meu ver! Estamos orientando e posicionando nossos diretores quanto à necessidade da formatação de um plano diretor consistente que tenha uma aprovação do Conselho Deliberativo do Clube, e que realmente mantenha-se as diretrizes por mais de 10 anos.
Clube 7	Funcionários de carreira que não foram colocados necessariamente pela capacidade técnica, gerando uma mão de obra muitas vezes desqualificada, a falta de profissionais de mercado com reconhecida expertise e capacidade, atuando em nível estratégico da gestão. Aos poucos estamos tentando mudar essa realidade, incrementando o quadro com profissionais de mercado, dentro de um organograma mais eficiente.
Clube 8	Garantir que as trocas de gestão não distanciem o clube do planejamento estratégico de 15 anos elaborado anteriormente. Para lidar com esses desafios, contamos com um time técnico de liderança que busca sempre manter o foco daquilo que faz parte das estratégias e planos de ação setoriais.
Clube 9	O maior desafio é o clima, tem que verificar o quantitativo de funcionários para atender o cliente e a curva de funcionário é alta em relação à idade, o clube tem muito funcionário antigo. Muitos funcionários têm 25, 30, 35 anos de contribuição.
Clube 10	Os desafios são a diferença cultural e o tempo de investimento de outros clubes, além da resistência inicial à inovação. A mudança cultural é gradual, impactando diretamente os indicadores, e esses desafios são abordados por meio de diálogo constante e envolvimento ativo das pessoas no processo de construção do projeto.

FONTE: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa, 2023

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade proposta com esse trabalho foi de investigar a maneira que o planejamento estratégico e indicadores são construídos, desde os participantes na elaboração até os desafios enfrentados, e como eles impactam os resultados dos clubes pesquisados, já que o planejamento estratégico constitui uma etapa fundamental e, possivelmente, a primeira para a execução de uma atividade

profissional e de longo prazo, aderindo às melhores práticas de uma boa gestão. Adicionalmente, os indicadores de desempenho representam a última fase do planejamento estratégico, que é a de Controle e Avaliação, conforme descreve Oliveira (2006).

Assim, foram procurados para responder a pesquisa, os principais clubes no cenário nacional (em termos de resultado, gestão e infraestrutura), pois eles poderiam ter mais insumos para responder as perguntas sobre planejamento e indicadores. De forma geral, notou-se que a elaboração do planejamento é sempre realizada pela diretoria, e que alguns cargos de liderança (por exemplo, gerente de planejamento ou gerente de esportes) estão com a responsabilidade de implementar, executar e difundir ao restante da instituição tudo aquilo proposto no planejamento estratégico (objetivos, metas, planos de ação). Além disso, os cargos de diretoria são voluntários e não remunerados, o que pode desencadear em excesso de demandas ou falta de tempo para pensar em novas soluções para o melhor funcionamento do clube, já que alguns também acumulam funções de liderança em outras empresas.

Assim, ficou evidente que os clubes entrevistados enxergam o planejamento estratégico e os indicadores com importância e atenção, para conseguirem evoluir e desenvolver nossos projetos, além de satisfazer os associados. Essa característica pode ter relação com o fato de que grande parte dos respondentes são clubes de grande expressão em competições nacionais e internacionais, além de fornecer atletas para a seleção brasileira em diversas modalidades. No entanto, percebeu-se que poucos clubes utilizam auxílio de consultorias ou profissionais renomados do mercado para contribuir no planejamento estratégicos, uma vez que a maioria utiliza referência de outros clubes mais estruturados ou do Comitê Brasileiro de Clubes e Comitê Olímpico Brasileiro. Outro fator interessante a ser pontuado é a dificuldade na parte de monitoramento dos indicadores ao longo prazo, de acordo com as metas estabelecidas. Por isso, é importante que os clubes pensem na capacitação de seus colaboradores e na contratação de ferramentas de suporte.

Em relação às principais limitações deste estudo, pode-se destacar o fato da escolha ter recaído sobre os clubes mais estruturados em termos de planejamento, mostra a situação destes clubes, o que não retrata a situação de clubes em geral. Outra limitação foi o difícil contato com alguns clubes, muitos dos quais não responderam às solicitações, além de que muitas pessoas que responderam às

tentativas, apenas aceitaram responder o questionário e não quiseram realizar a entrevista, limitando alguns aspectos que poderiam ser importantes na pesquisa. Os motivos podem ser o calendário apertado de competições em diversas modalidades durante o ano e também a elaboração do orçamento de 2024, iniciada nos últimos meses do ano anterior. Além disso, outra limitação foi a diversificação nos cargos e áreas de atuação dos entrevistados, o que pode ter acarretado percepções ou conclusões diferentes para a mesma pergunta.

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa e do tema, recomenda-se para as próximas pesquisas, que realizem uma maior delimitação na amostragem dos clubes, com o objetivo de facilitar a análise dos cenários e características comuns. Por exemplo, pode-se apenas entrevistar clubes que já forneceram atletas nos Jogos Olímpicos (caso esse dado esteja disponível). Adicionalmente, pode-se realizar algumas perguntas quantitativas, com o objetivo de quantificar aspectos específicos dentro do planejamento estratégico ou da gestão dentro do clube. Com isso, outra sugestão é realizar novos trabalhos para os próximos ciclos olímpicos e também aplicar o questionário da pesquisa no início do ano, pois normalmente é começo de temporada competitiva na maioria dos clubes, o que pode auxiliar em encontrar uma maior disponibilidade dos respondentes.

Finalmente, as implicações práticas desse trabalho são de trazer relevância para um tema importante e comumente tratado dentro das empresas tradicionais, mas que ainda não é muito difundido e pesquisado entre clubes sócio esportivos, pois ainda se encontra características de gestões amadoras. Com isso, esse trabalho buscou elucidar algumas partes do gerenciamento dos clubes filiados ao CBC, já que eles representam 86% das medalhas de ouro conquistadas na Olimpíada de Tóquio, ou seja, o desempenho do esporte brasileiro atualmente depende diretamente dos clubes poliesportivos e por esse motivo, é fundamental que todos os clubes (dos menos aos mais estruturados) tenham uma gestão profissional, visão de longo prazo, diretrizes e objetivos mensuráveis, por meio de indicadores ao longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Paulo Henrique Marques; YAMANAKA, Guilherme Kioshi; MAZZEI, Leandro Carlos. **Planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto olímpico**. Motrivivência, v. 32, n. 63, 2020.

Böhme, M. T. S., da Bastos, F. C. (2017). **Esporte de alto rendimento: fatores críticos de sucesso – gestão – identificação de talentos**. Brasil: Phorte Editora.

Pires, G. M. V. S., & Lopes, J. P. S. R. (2001). **Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções**. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 1(1), 88-103.

MARQUES, Renato Francisco Rodrigues; GUTIERREZ, Gustavo Luis; MONTAGNER, Paulo Cesar. **Novas configurações socioeconômicas do esporte na era da globalização**. Journal of Physical Education, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 637–648, 2009.

MAZZEI, Leandro Carlos et al. **Gestão da Confederação Brasileira de Judô: um estudo de caso**. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, v. 2, n. 1, p. 30-42, 2012

MINTZBERG, Henry. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1998

PEREIRA, Carlos Alberto, et al. **A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional**. Congresso USP de Controladoria e contabilidade. Vol. 4. 2004.

AZEVÊDO, Paulo Henrique. **O esporte como negócio: Uma visão sobre a gestão**

do esporte nos dias atuais. Revista EVS-Revista de Ciências Ambientais e Saúde, v. 36, n. 5, p. 929-939, 2009.

NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil.** Journal of Financial Innovation, v. 1, n. 1, p. 40-52, 2015.

FERREIRA, Alan de Carvalho Dias. **Um modelo para a gestão de informações do esporte de alto rendimento no Brasil.** 2018.

VALENTIM, Marta Lígia. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação.** São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

OLYMPICS. **Jogos Olímpicos de Tóquio 2020 em números.** Disponível em: <<https://olympics.com/pt/noticias/jogos-olimpicos-de-toquio-2020-em-numeros>>. Acesso em: 14/05/2023.

COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. **Participações do Brasil nos Jogos Olímpicos de Verão.** Disponível em: <<https://www.cob.org.br/pt/cob/time-brasil/brasil-nos-jogos/participacoes>>. Acesso em: 14/05/2023.

COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES. **6 das 7 Medalhas de Ouro foram conquistadas por atletas dos Clubes Formadores, indicador para a melhor classificação do Brasil na história das Olimpíadas.** 2021. Disponível em: <<https://www.cbclubes.org.br/noticias/2021-08-31/6-das-7-medalhas-de-ouro-foram-conquistadas-por-atletas-dos-clubes-formadores>>. Acesso em: 06/06/2023 .

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

PEREIRA, Giancarlo da Silva Rego. **Gestão Estratégica. Revelando alta performance as empresas.** São Paulo: Saraiva, 2005. 175 p.

PORTER, M. E. (1986). **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** São Paulo: Campus.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 2. ed. Atlas, São Paulo : 1985.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

IBGE. **Síntese dos indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RIBEIRO, Laís. **Planejamento e controle de estoque em e-commerce**. Editora Intersaberes. 2022

CERTO, Samuel C; PETER, Paul; MARCONDES, Reynaldo; CESAR; Ana Maria. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Editora Pearson. 2005

VANIN, Jorge Alexandre; RANCICH FILHO, Nestor Alberto. **Administração estratégica**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional**. 2013.

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; FRANCISCHINI, Paulino. **Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação—métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. 2017.

PARMENTER, David. (2015). **Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs**. John Wiley & Sons.

MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do Esporte no Brasil - Desafios e Perspectivas**. 2017. Ícone; 1ª edição.

COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES. **Perguntas Frequentes**. Disponível em: <<https://www.cbclubes.org.br/governanca/perguntas-frequentes>>. Acesso em: 20/06/2023

PINHEIROS, Esporte Clube. Audiência pública-13 de julho de 2016-Pinheiros. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanente/cespo/apresentacoes-em-eventos/copy3_of_audiencias-publicas-2016-1/audiencia-publica-13-de-julho-de-2016-pinheiros>. Acesso em: 20/06/2023

DACOSTA, Lamartine et al. **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, p. 793-795, 2005.

BARROS FILHO, Marcos Antonio et al. **Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura**. Revista intercontinental de gestão desportiva, v. 3, n. 1, p. 44-52, 2013.

PIMENTA, Rogério da Costa. **O perfil profissional do gestor de organizações esportivas brasileiras**. 2001. Tese de Doutorado.

BRINKMANN, Roger Luiz. **Gestão do esporte: Discussões introdutórias e essenciais**. Paco e Littera, 2021.

ZINGONI, Patrícia. Marco Lógico: uma metodologia de elaboração, gestão e avaliação de projeto social de lazer. In: PINTO, Leila M. S. M. (Org.) Como fazer projetos de lazer: elaboração, execução e avaliação. Campinas: Papirus, 2007.

REIN, Irving; SHIELDS, Ben; GROSSMAN, Adam. **The sports strategist: Developing leaders for a high-performance industry**. Oxford University Press, USA, 2015.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.

COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES. **Quadro Geral de Medalhas - QGM Parcial do Ciclo Olímpico 2021-2024 (Anos I e II)**. Disponível em: <<https://www.cbclubes.org.br/qgm-parcial-ciclo>>. Acesso em: 28/06/2023

COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES. **Quadro Geral de Medalhas 2017-2020**. Disponível em: <<https://www.cbclubes.org.br/formacao-de-atletas/quadro-geral-de-medalhas-2017-2020>>. Acesso em: 28/06/2023

PLASTOVSKI, Dejan. **The role of management in Slovenian sports clubs**. Proceedings of the 9th Festival of Economics and Management Research. Koper: University of Primorska, Faculty of Management. 2012.

RIBEIRO, K; CARNEIRO, E; MARINHO, R. **Perfil dos gestores dos clubes de futebol da cidade de Fortaleza - Brasil**. Fortaleza: IFCE, 2020

LIBARDI, R. **A administração de clubes no Brasil – uma visão inovadora para o mercado de clubes**. In: SILVA, M. R. (Org.). **Temas para administração de clubes sociorecreativos**. São Paulo: Factash, 2010. p. 43-76.

BARROS, José Arthur Fernandes. **Estrutura organizacional e das tomadas de decisão em Clubes Socioesportivos de São Paulo**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MARTINS, Everton. **Entrevista: Técnica de coleta em pesquisa qualitativa**. Blog PPEC, Campinas, v.8, n.1, ago. 2018. ISSN 2526-9429. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/blog/index.php/2018/08/15/entrevista/>>. Acesso em: 25/07/2023

COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES. **Vídeo destaca que 88% dos atletas convocados para os Jogos Olímpicos de Tóquio são oriundos dos Clubes formadores**. Disponível em: <<https://www.cbclubes.org.br/noticias/2021-08-03/video-destaca-que-88-dos-atletas-convocados-para-os-jogos-olimpicos-de-toquio>>. Acesso em 25/07/2023

COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES. **Nossa história**. Disponível em: <<https://www.cbclubes.org.br/institucional/sobre-o-cbc/nossa-historia>>. Acesso em 26/07/2023

RICHARDSON, J. **A pesquisa qualitativa crítica e válida**. In: RICHARDSON, R. J. et al. (Org) Pesquisa Social. 3ª ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2012, p. 90 – 103.

BATISTA, E. C.; MATOS, L. A. L. de; NASCIMENTO, A. B. **A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 23–38, 2017. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17910>. Acesso em: 28 jul. 2023.

KEMP, Simon. **LinkedIn users, stats, data e trends**. 11 maio 2023. Disponível em: <https://datareportal.com/essential-linkedin-stats>. Acesso em: 06 outubro 2023.

MINAYO, M. C. S. **Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação**. In: _____. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297.

CROZATTI, Jaime. **Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização**. ConTexto-Contabilidade em Texto, v. 3, n. 5, 2003.

YiN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Revista SoCERJ, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES. **Programa de Formação de Atletas é atualizado.** Disponível em: <<https://www.cbclubes.org.br/noticias/2021-03-20/programa-de-formacao-de-atletas-e-atualizado>>. Acesso em: 05/11/2023.

CLUB ATHLETICO PAULISTANO. **Apresentação Clube Paulistano.** Disponível em: <<https://www.paulistano.org.br/club-athletico-paulistano-apresentacao/>>. Acesso em: 26/11/2023.

CLUBE CURITIBANO. **Parceiro no esporte e no desenvolvimento.** Disponível em: <<https://clubecuritibano.com.br/cbc>>. Acesso em: 26/11/2023.

CLUBE PAINEIRAS DO MORUMBY. **Área competitiva.** Disponível em: <<https://clubepaineiras.org.br/cursos-do-sociocultural/area-competitiva/>>. Acesso em: 26/11/2023.

ESPORTE CLUBE PINHEIROS. **Sobre o Clube.** Disponível em: <<https://www.ecp.org.br/institucional/o-clube/documentos-gerais-e-relatorios/>>. Acesso em: 26/11/2023.

GRÊMIO NÁUTICO UNIÃO. **História.** Disponível em: <<https://www.gnu.com.br/site/esporte/historia>>. Acesso em: 26/11/2023.

MINAS TÊNIS CLUBE. **Institucional.** Disponível em: <<https://minastenisclubes.com.br/institucional/>>. Acesso em: 26/11/2023.

PAMPULHA IATE CLUBE. **Institucional.** Disponível em: <<https://pic-clubes.com.br/pic/institucional/>>. Acesso em: 27/11/2023.

PRAIA CLUBE. **História.** Disponível em: <<https://praiacube.org.br/historia/>>. Acesso em: 27/11/2023.

SANTA MÔNICA. **Conheça o Santa - um dos maiores clubes da América Latina.** Disponível em: <<https://santamonica.rec.br/institucional-diretrizes/conheca-o-santa/>>.

Acesso em: 27/11/2023.

SPORT CLUB DO RECIFE. **História do Clube**. Disponível em: <<https://sportrecife.com.br/clube-historia/>>. Acesso em: 27/11/2023.

Freeman, R. E. (1984). **Strategic management: a stakeholder approach** Massachusetts: Pitman.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Mapa Estratégico da UFLA 2021-2025**. Disponível em: <<https://cigov.ufla.br/estrategia/estrategia-organizacional/mapa-estrategico>>. Acesso em 19/11/2023;

SEBRAE [Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas]. **Qual é a importância do monitoramento do planejamento?** Sebrae, São Paulo, 10/01/2022 Disponível em: <<https://sebrae.com.br/qual-e-a-importancia-do-monitoramento-do-planejamento>>. Acesso em: 30/11/2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o Novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. São Paulo: Campus, 1999.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Quadro resumo do referencial teórico (completo)

Assunto	Autor, ano	Detalhamento para a pesquisa	Objetivo específico	Perguntas
Elaboração da estratégia do clube	Rein et al. (2017)	Enfatiza a construção de estratégias dinâmicas no cenário esportivo, realçando a importância de líderes visionários e decisões fundamentadas para enfrentar os desafios e complexidades do setor, garantindo a prosperidade e relevância das organizações esportivas no contexto contemporâneo.	I - Identificar a maneira que é realizada a medição dos resultados de performance dos clubes poliesportivos brasileiros.	- O Clube utiliza referências locais ou do exterior para a elaboração do Planejamento estratégico?
Perfil dos gestores	Brinkmann (2021)	Enfatiza que gestores esportivos devem combinar conhecimentos das Ciências do Esporte e administração, abrangendo planejamento, estratégia e negociações. A formação acadêmica e experiência são cruciais, principalmente no contexto de alto rendimento.	II - Verificar quem são os responsáveis por pensar e construir o planejamento estratégico e indicadores dentro dos Clubes	- Quem são os participantes na elaboração do Planejamento Estratégico?
	Bastos (2013)	Destaca a crescente importância de gestores esportivos qualificados na sociedade atual. Ressalta a necessidade urgente de modernizar os modelos de gestão esportiva no Brasil, substituindo dirigentes e ex-atletas sem formação específica por profissionais especializados na área.		- Que tipo de treinamento ou suporte é disponibilizado para os membros do clube entenderem efetivamente os indicadores de desempenho?
Processo de escolha dos gestores	Pimenta (2001)	Identificou que no Brasil, a expertise em esportes é fundamental tanto no perfil do gestor esportivo atual quanto no desejado. Este diferencial não é tão ressaltado em perfis genéricos de gestão, reforçando a necessidade de profissionais especializados no segmento esportivo.	II - Verificar quem são os responsáveis por pensar e construir o planejamento estratégico e indicadores dentro dos Clubes	- Como é feito o processo de escolha dos gestores e cargos de liderança dentro do Clube?

Estrutura organizacional do clube	Mazzei e Bastos (2017)	Salientam que a Gestão do Esporte no Brasil é moldada por peculiaridades históricas e culturais. Enquanto a relevância da gestão esportiva ainda se desenvolve, a estrutura organizacional de clubes é frequentemente não profissional, com associados gerindo em tempo parcial, o que pode impactar sua eficácia.	II - Verificar quem são os responsáveis por pensar e construir o planejamento estratégico e indicadores dentro dos Clubes	<p>- Quais são os cargos de liderança dentro do clube?</p> <p>- O clube tem uma estratégia claramente definida para cada uma das principais áreas (por exemplo, desenvolvimento de atletas, infraestrutura, engajamento comunitário, etc.)?</p>
Modalidades esportivas existentes (Alto rendimento x Recreação)	Barros (2016)	Os Clubes Socioesportivos inicialmente eram geridos por seus fundadores, adequando-se às suas capacidades financeiras. Com o crescimento dos clubes, tornou-se necessário contratar profissionais especializados. Essas instituições, integrantes do Terceiro Setor, visam proporcionar lazer e competições esportivas, fomentando o sucesso no esporte e integração social.	III - Avaliar o processo de construção do planejamento estratégico adotado pelos clubes poliesportivos brasileiros	<p>- Quais são as modalidades esportivas existentes dentro do Clubes? Quais são as que mais geram retorno esportivo?</p>
Fontes de financiamento do clube	Brasil (2002)	Os clubes sócio-esportivos, em sua maioria, são formados como associações sem fins lucrativos. Embora não haja uma lei que proíba tais clubes de lucrarem, qualquer excedente financeiro deve ser reinvestido na própria entidade, focando no aprimoramento de suas atividades e benefício dos associados.	IV - Investigar os desafios e boas práticas no uso de indicadores estratégicos e no planejamento eficiente nessas organizações.	<p>- Quais são as fontes de renda e/ou financiamento do clube?</p> <p>- Quanto do total (em percentual) da renda é proveniente da esfera pública? E do privado?</p>
Construção do Planejamento Estratégico	Oliveira (2006)	Ressalta que a construção de um planejamento estratégico adequado não só otimiza a tomada de decisões, mas também se adapta às mudanças, sendo crucial para o direcionamento contínuo e eficaz de uma organização.	III - Avaliar o processo de construção do planejamento estratégico adotado pelos clubes poliesportivos brasileiros	<p>- Em que medida diferentes stakeholders (membros da diretoria, técnicos, atletas, patrocinadores, etc.) participaram na elaboração do plano estratégico do seu clube?</p>

Utilização de indicadores	Ribeiro (2022)	Destaca a importância crucial dos indicadores de desempenho na gestão estratégica, salientando que a escolha e aplicação corretas são vitais para o sucesso organizacional. A relevância e precisão desses indicadores são fundamentais para garantir a eficácia da gestão.	I - Identificar a maneira que é realizada a medição dos resultados de performance dos clubes poliesportivos brasileiros.	- Como o planejamento estratégico é adaptado quando as metas não são alcançadas ou quando as circunstâncias mudam?
Monitoramento da performance do clube	Parmenter (2015)	Aborda o desenvolvimento e a aplicação dos KPIs como ferramentas cruciais na gestão empresarial, ressaltando a importância de escolher indicadores relevantes que, quando implementados corretamente, potencializam o desempenho, orientam decisões estratégicas e promovem a alavancagem dos resultados da organização	I - Identificar a maneira que é realizada a medição dos resultados de performance dos clubes poliesportivos brasileiros.	<p>- Como seu clube utiliza indicadores de desempenho para medir o progresso em relação aos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico?</p> <p>- Com que frequência seu clube revisa/monitora o planejamento estratégico?</p> <p>- Quais são os principais desafios enfrentados na implementação e monitoramento do plano estratégico e como vocês estão lidando com esses desafios?</p>