

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM CLUBE DE FUTEBOL: INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO E GESTÃO RESPONSÁVEL

Breno de Almeida Barbosa¹, Maria Rafaela Junqueira Bruno Rodrigues¹

¹Faculdade de Tecnologia de FATEC Ribeirão Preto (FATEC)
Ribeirão Preto, SP – Brasil

brenobmarketing@hotmail.com, mrjunque@gmail.com

Resumo. *O presente artigo teve por objetivo a análise de planejamento estratégico realizado pelo Clube de Futebol XV de Piracicaba, para a partir de sua experiência administrativa servir de parâmetro a outros clubes que almejam uma gestão de negócios e inovação que venha a atender a realidade econômico social atual, com vistas ao futuro e, portanto, colidindo com objetivos específicos como manutenção, inovação e crescimento.*

Abstract. *This article aimed to analyze the strategic planning carried out by Clube de Futebol XV de Piracicaba, to use its administrative experience as a parameter to other clubs that aim to manage business and innovation that will meet the current economic and social reality., with a view to the future and, therefore, colliding with specific objectives such as maintenance, innovation and growth.*

1 Introdução

A procura por modelos de gestão não é de hoje; fruto da necessidade de manutenção e inovação presentes na maior parte das empresas, não ocorrendo de forma diversa com os Clubes de Futebol, que se apresentam como Pessoas Jurídicas de Direito Privado que pretendem o êxito em suas funções administrativas mantendo sua atividade empresarial.

Para tanto, a necessidade impõe haja planejamento estratégico, específico, que não envolve somente um fator ou requisito, mas um conjunto que leva a uma gestão estratégica com vistas ao futuro, cumprindo regras e etapas organizacionais.

O presente trabalho coloca em evidência o desenvolvimento de um planejamento ocorrido no Clube de Futebol XV de Piracicaba, com o intuito de auxiliar a instituição na sua gestão esportiva.

Alguns exemplos demonstraram a necessidade de se ter uma gestão profissional e não amadora, sendo estes seguidos para que houvesse o aperfeiçoamento da instituição XV de Piracicaba, inclusive, tendo sido mencionados por Spessoto (2008).

Para evidenciar a necessidade de uma gestão estratégica, no presente trabalho se apontou como objetivo geral demonstrar que, é necessário adotar-se uma gestão orientada dentro de critérios da administração e da legislação vigente, que hoje é a Lei nº 13.155 de 4 de agosto de 2015 (BRASIL, 2021), portanto, tendo uma gestão estratégica com o intuito de organizar as ideias, unir os departamentos e trabalhar em prol da evolução do clube.

A gestão partindo de um documento contendo diretrizes a orientar o clube, faz com que os profissionais tenham diretrizes a seguir, estabelecendo uma rotina, deveres e direitos para serem realizados e o XV de Piracicaba obedece um planejamento pensando, a curto, médio e longo prazo, dependendo das demandas do dia a dia do clube.

Visando com a adoção de normas balizadoras e com a anuência dos colaboradores envolvidos diretamente, tiveram por missão recolocarem a associação entre as principais potências do futebol Paulista.

Considerando a atual situação em que se encontra o XV de Piracicaba, bem como o momento do futebol brasileiro, resta evidente que o Clube necessita de um planejamento estratégico detalhado para o que se vislumbrou para uma gestão bienal, de 2021-2022, guiada em um único sentido, de forma profissional e transparente.

Após acessar o “Estatuto Social do Esporte Clube XV de Novembro de Piracicaba”, criado em 21 de fevereiro de 2017 e disponível no site oficial da instituição, notou-se a importância de ter numa gestão estratégica.

No mencionado documento foram estabelecidas diretrizes para que o Clube pudesse nortear a maneira de administrar e, ao mesmo tempo, ser visto como construindo ao longo da gestão sua reputação. Tais diretrizes foram mencionadas como sendo Missão, Visão e Valores do Clube, podendo ser assim concebidas:

Missão

Promover a formação de atletas e equipes de rendimento de forma que o XV de Piracicaba possa realizar campanhas competitivas nas competições em que disputar. Realizar uma gestão responsável, pagando as dívidas, reduzindo despesas e aumentando as receitas de forma que o XV possa se manter saudável nos próximos anos.

Visão

Tornar-se um clube referência entre os clubes de pequeno e médio porte do Brasil, com enfoque na gestão de excelência de todos os departamentos do clube. Voltar a ser reconhecido como um dos clubes do interior de referência na formação de atletas.

Valores

Respeito às tradições do XV de Piracicaba; realizar uma gestão em respeito ao Estatuto Social; valorizar os profissionais envolvidos no trabalho desenvolvido; utilizar suas categorias de base para formação de atletas e cidadãos, respeitando os direitos das crianças e adolescentes.

No entanto, não sendo somente o apontamento do objetivo geral suficiente a embasar a pesquisa realizada, assim se passou a identificar as pretensões a evidenciar que a melhor maneira de se conceber a gestão estratégica para o Clube demandava o apontamento de objetivos específicos, podendo citá-los como sendo:

- 1.1 - Renovação do Certificado de Clube Formador, Categoria “A”;
- 1.2 - Elaborar os documentos legais pertinentes e promover o registro dos mesmos nos termos legais vigentes;
- 1.3 - Melhorar as condições das Categorias de Formação para possibilitar o surgimento de jovens atletas;
- 1.4 - Priorizar a utilização de atletas formados pelo clube no Departamento de Futebol Profissional;
- 1.5 - Criar e utilizar o Planejamento Estratégico como guia para a tomada de decisões no clube;
- 1.6 - Aproximar o clube de seus torcedores e da cidade de Piracicaba, implementando mecanismos de transparência (“Portal da Transparência”);
- 1.7 - Implementar meios de arrecadação para manutenção do clube;

Criar um programa de *Compliance*;

1.8 - Continuar cumprindo todas as obrigações trabalhistas e fiscais, além de manter o clube no PROFUT cumprindo o parcelamento dos débitos passados.

Com a finalidade de se demonstrar, ser a gestão estratégica o caminho a ser seguido pelo Clube, a presente pesquisa teve por metodologia, o método dedutivo (GIL, 2007), pois, se partiu do geral com relação ao que vem ocorrendo com a maior parte dos clubes de futebol, para em específico se analisar uma proposta de viabilidade administrativa, baseada numa gestão estratégica para o Clube XV de Piracicaba. Através de levantamento em referenciais teóricos, tanto bibliográficos, como artigos, sites e demais documentos, buscou-se a melhor explicação, fundamentação e alternativas para solucionar o problema exposto na pesquisa. Essa metodologia tem caráter inovativo e criativo, abordando um Planejamento Estratégico como meio a ser seguido pelo Clube.

No entanto, em momento algum se teve a pretensão de se esgotar a temática, mas sim, ampliar os espaços de discussão a respeito de como se pode conceber uma gestão estratégica tendo como parâmetro a proposta para um Clube de Futebol, tendo sido este o XV de Piracicaba.

2. O XV de Piracicaba

Fundado em 1913, o centenário Esporte Clube XV de Novembro de Piracicaba é considerado um dos clubes mais tradicionais do interior do Brasil. Juntamente com o Rio Piracicaba, é reconhecido em todo o país como o legítimo representante da cidade e da cultura piracicabana.

Primeira equipe do interior do Estado de São Paulo a obter o acesso para a disputa da divisão da elite paulista, motivo pelo qual é denominado “Pioneiro da Lei do Acesso”, é o clube com maior número de conquistas do Campeonato Paulista da Série A2 (pentacampeão).

O XV de Piracicaba já disputou por 46 vezes o Campeonato Paulista da Série A1, obtendo como melhor colocação o vice-campeonato no ano de 1976. O clube disputou por 3 vezes o Campeonato Brasileiro da Série A, obtendo como melhor colocação o 13º lugar em 1979, eliminado equipes como Grêmio/RS, Santa Cruz/PE, Londrina/PR, Bahia/BA e Náutico/PE na segunda fase da competição.

Ainda, disputou por 12 vezes o Campeonato Brasileiro da Série B, 3 vezes o da Série C e por uma vez a Série D. Destaque para o título do Campeonato Brasileiro da Série C no ano de 1995.

O último título do clube foi a Copa Paulista de Futebol, em 2016, possibilitando ao Clube a participação no Campeonato Brasileiro da Série D de 2017. Atualmente, o XV de Piracicaba disputa o Campeonato Paulista da Série A2 e busca retornar ao cenário nacional por meio da Copa Paulista.

Diante dessa realidade e história apresentada, o Clube XV de Piracicaba atende às exigências de um trabalho de pesquisa, na expectativa de ser um exemplo para outras empresas, que se estruturam a partir de um modelo de gestão com planejamento voltado a inovação e manutenção com vistas ao futuro.

Com a presente pesquisa, há que se ressaltar que não se tem a pretensão de esgotar a

temática, mas ampliar os espaços de discussão para que o planejamento incorpore a cultura empresarial dos clubes de futebol, a partir do exemplo estudado.

3. O planejamento estratégico no atual momento

O Planejamento Estratégico é um artifício muito utilizado pelas empresas para o desenvolvimento de suas atividades. Trata-se de um processo estratégico no qual a organização deve traçar os objetivos a serem atingidos, definindo diretrizes de ação que poderão viabilizar o atingimento das metas almejadas.

No futebol, a existência de um Planejamento Estratégico, além de servir como guia para que todos os colaboradores atuem de forma a atingir um mesmo objetivo, pode representar um grande avanço de transparência e aproximação do clube de seu público, já que tornará claro o funcionamento proposto para aquela entidade durante a gestão e o que seus gestores e administradores almejam para o futuro da instituição.

Na década de 90, o Manchester United passou por uma reestruturação em sua organização interna, como foi exposta por FERGUSON (2016), *ex-manager* do clube inglês, em sua obra intitulada “A Liderança”, servindo de embasamento e exemplo para o Clube.

O XV de Piracicaba passa hoje por um novo e contínuo processo de transformação. Os inúmeros avanços apresentados nos últimos anos ainda se mostram insuficientes para que o clube almeje o retorno a ser uma das principais forças do futebol do interior do país, mas certamente se acha no caminho para que possa alcançar o sucesso pretendido.

Dessa forma, surge o Planejamento Estratégico como ferramenta para que seus gestores possam discutir e planejar ações concretas para que a gestão continue avançando e obtenha os resultados esperados, o que justificou, portanto, a presente pesquisa.

4. A gestão estratégica como proposta de solução aos problemas enfrentados pelo clube XV de Piracicaba

A presente pesquisa apontou diante das necessidades existentes no Clube, a premência de se ter um planejamento estratégico para que possa haver a superação dos problemas enfrentados pelo clube, que, atualmente, tem como maior dificuldade a manutenção de suas atividades em nível de excelência com as receitas aguardadas para os anos de 2019 e 2020.

Nesse aspecto, importante se torna a elaboração de um estatuto social com regras balizadoras de gestão, a previsão de um planejamento orçamentário, a elaboração de um planejamento tributário e de trabalhista, análise dos contratos vigentes e futuros, estruturação e escrituração contábil, estabelecimento de um programa de *Compliance*, dentre outras ações que tenham por finalidade o crescimento e manutenção do Clube.

Também, a formação de um time competitivo para as disputas do Campeonato Paulista e Copa Paulista, a manutenção dos investimentos nas categorias de formação e a programação para redução das dívidas existentes representam o grande desafio para a gestão.

Dentre esses aspectos, ainda, ressaltar a importância de uma agenda para formação de equipes, treinos e competições que levem a uma rotina de jogos e disputas, que possam despertar o interesse de patrocinadores e demais investidores, inclusive, com propostas para criação de mascotes e brindes que possam atrair o interesse dos torcedores.

Abaixo, estão descritas algumas dificuldades específicas que representam o momento atual do Clube, os quais terão de ser superados pela nova gestão.

5. Dívidas comprometedoras ao sistema administrativo

5.1 Dívidas Trabalhistas

Desde o ano de 2011 o clube possui um Plano de Administração Judicial em trâmite perante a 1ª Vara do Trabalho de Piracicaba. O plano possibilita o pagamento de valores mensais para fins de pagamento dos créditos trabalhistas, os quais são fiscalizados por um administrador judicial. No futuro, o clube deve ser obrigado a apresentar um planejamento para quitação final dos débitos no prazo de 10 anos, vindo a diminuir o passivo trabalhista da empresa com a baixa rotatividade de seus colaboradores.

5.2 Dívidas Fiscais

O Clube nunca havia recolhido FGTS durante grandes períodos consecutivos e possuía um passivo fora de controle.

Atualmente, as dívidas estão sob controle em razão da adesão ao Parcelamento previsto no Programa de Modernização do Futebol Brasileiro - PROFUT. O programa permitiu o parcelamento das dívidas referentes ao FGTS em 180 parcelas e das demais dívidas tributárias e não-tributárias federais em 240 parcelas.

O passivo tributário, em razão do parcelamento, sofreu uma redução de 32% no valor total da dívida, a qual caiu de R\$ 3,6 milhões para R\$ 2,4 milhões, em razão das reduções de juros, multas e honorários.

Demandando, nesse aspecto a necessidade de se prever através do planejamento tributário, que compõe o planejamento estratégico pretendido a busca de vieses legais que possam reduzir o recolhimento tributário, para que haja a redução do ativo tributário do clube, fruto de possibilidades de isenções e imunidade tributária onde couberem.

5.3 Outras dívidas

O clube ainda não conseguiu equalizar suas finanças de forma a não depender de empréstimos bancários e pessoais, os quais devem ser incluídos nos próximos planejamentos para quitação.

Expondo a situação do Clube, SÁ, 2018, indicou no texto de sua autoria, intitulado “Como estão as finanças do XV de Piracicaba”, algumas dessas dívidas da equipe piracicabana, o que ressalta a necessidade de se tomarem medidas, inclusive, com a

intensão de modificar a reputação do Clube.

Nesse aspecto, o planejamento estratégico, ainda, poderá indicar meios de obtenção de recursos com taxas e demais encargos, reduzidos ou inexistentes, aproveitando linhas de crédito específicas que preveem esse tipo de benefício.

5.4 Queda nas receitas

Desde a queda para a Série A2 do Campeonato Paulista, o clube vem apresentando uma diminuição em suas receitas. Além da ausência do clube na Série A1 do Campeonato Paulista, o que diminui a visibilidade para seus patrocinadores, o XV tem sofrido com a crise financeira vivenciada pelo país nos últimos anos, o que afastou alguns de seus potenciais parceiros.

Outro fator que influenciou na queda das receitas, foi a Pandemia do COVID-19, na qual levou a proibição da entrada de torcedores ou adeptos no estádio, prejudicando a arrecadação de bilheteria do clube paulista.

A existência de um planejamento estratégico levará o clube a ter meios de sustentabilidade, para que possa passar pela crise, sem, no entanto, definir sua extinção.

5.5 Ausência de engajamento da cidade e da torcida.

Atualmente, apenas 0,2 % dos habitantes de Piracicaba são sócios do XV de Piracicaba. De 400 mil habitantes, o clube tem uma média de 800 sócios, entre sócios adultos e mirins.

O planejamento estratégico no que diz respeito a esse aspecto tem por objetivo despertar nas pessoas da comunidade, através de um *marketing* planejado, a inserção da prática desportiva e mesmo o direito de arena como cultura, sendo um fator favorável a manutenção não somente presente, mas futura do clube.

6. Pontos positivos a considerar

6.1 Único clube da cidade

O XV de Piracicaba é o único clube da cidade, que possui mais de 400 mil habitantes. Ademais, é hoje o clube referência em sua região, considerando as atuais dificuldades por clubes da região (União Barbarense – Série B; Rio Branco – Série B; Capivariano – Série A3).

6.2 Grandes empresas com sede em Piracicaba

Alguns dados sobre a cidade Piracicaba, são importantes, pois, refletem a possibilidade de crescimento do Clube, claro, que são dados de 2017, onde não estava presente a situação atual de crise trazida pela Pandemia Covid-19, mas pode ilustrar que há chance de retomada futura de crescimento.

Em sendo assim, a cidade de Piracicaba vinha em uma crescente de 13 posições no ranking de participação do PIB Nacional, segundo GLOBO, 2017, alcançando o 35º maior PIB do Brasil; estando ocupando o lugar de 12º maior PIB do Estado de São Paulo e, estando na condição de 13ª cidade do Estado de São Paulo com mais empresas ativas.

Como se constata, diante da realidade econômica outrora apresentada, nada obsta que passada a situação atual, diante de uma retomada de crescimento, o Clube, estando estruturado nos termos legais e com uma proposta administrativa estratégica, que possa

vir a se firmar como um Clube de Futebol expoente no Estado de São Paulo e porque, não no país.

6.3 Elevação no potencial formador de atletas nos últimos anos

Desde ao ano de 2016, o XV de Piracicaba demonstrou um grande aumento de potencial na formação de atletas. Atualmente, o XV possui diversos atletas formados pelo clube e atuando em outros clubes do país, seja por meio de parcerias ou de empréstimos.

A identificação dos pontos negativos e positivos, como verdadeira análise de *Swot* tem por fulcro a identificação desses pontos, para que haja um fortalecimento dos pontos que merecem atenção e o enfraquecimento daqueles que se apresentam como entraves ao desenvolvimento e crescimento do clube, para tanto o planejamento estratégico se apresenta não somente como necessário, mas obrigatório para uma gestão responsável, que visa prever para evitar problemas.

Como se pode ver a problematização do trabalho está caracterizada, pois, diante das inúmeras dificuldades apresentadas é muitíssimo necessário haja um planejamento estratégico que possa, apesar das dificuldades sejam buscadas e alcançadas soluções que possam não somente minimizar, mas extinguir algumas delas, com vistas a sua manutenção com vistas ao futuro.

6.4 Estratégia democrática

No site oficial do XV de Piracicaba, está disponível um espaço que disponibiliza informações sobre O Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro, PROFUT, que aborda os dados financeiros, diretrizes de gestão e documentos relativos ao dia a dia do XV de Piracicaba.

Essa página, pode vir a ser no futuro implementada, para promover ações administrativas para o Clube, evidenciando uma gestão participativa, com transparência e propostas, o que também merece destaque, numa gestão estratégica e inovadora, que aproveita dos recursos tecnológicos existentes para promover o seu contínuo desenvolvimento.

7. Considerações finais

A presente pesquisa teve por finalidade indicar uma maneira de se conceber a gestão do Clube de Futebol XV de Piracicaba a partir de uma gestão estratégica, para tanto, foram indicadas regras e posturas a serem adotadas pelo Clube, a começar pela observância dos aspectos legais quanto à sua constituição enquanto empresa.

A partir de então, com vistas ao seu crescimento e manutenção, independentemente de crises e mudanças que venha a ter que sofrer em virtude de medidas econômicas, ter como sobreviver por ter maneiras de enfrentar a crise, usando uma gestão estratégica, baseada nas leis e principalmente, na disseminação de uma cultura interna que regulamenta missão, valores e objetivos do Clube, independentemente da mudança de gestores.

A possibilidade de êxito é grande, porque os limites quanto à atuação administrativa se acham delimitados nas cláusulas estabelecidas no Estatuto da Pessoa Jurídica Constituída, que inclusive prevê sanções e responsabilidades para o gestor que não cumprir suas determinações, que na maior parte estão lastreadas por decisões advindas de realizações de assembleias previamente agendadas e com o posicionamento

dos associados manifesto em votos. Assim, se espera ter trazido com a presente pesquisa uma contribuição a gestão inovadora dos Clubes de Futebol.

8. Referências bibliográficas

BRASIL, 2021. *Lei nº 13.155*, de 04 de agosto de 2015. Disponível em

http://www.planalto.gov.br/civil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113155.htm/ Acesso em: 08 abr. 2021.

ESTATUTO SOCIAL DO ESPORTE CLUBE XV DE NOVEMBRO DE PIRACICABA (2017). Disponível em

<http://www.xvpiracicaba.com.br/wp-content/uploads/2017/11/Novo-Estatuto-Completo.pdf/> Acesso em: 08 abr. 2021.

FERGUSON, A. (2016) *Liderança*. Rio de Janeiro: Intrínseca.

PROFUT. Disponível em <http://www.xvpiracicaba.com.br/portal-transparencia/profut/> Acesso realizado em 02/05/2021.

GIL, A. C. (2007) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

GLOBO (2017) *Piracicaba sobe 13 posições no ranking de participação no PIB nacional, diz IBGE*. Disponível em <https://g1.globo.com/sp/piracicaba-regiao/noticia/piracicaba-sobe-13-posicoes-no-ranking-de-participacao-no-pib-nacional-diz-ibge.ghtml> Acesso em: 15 abr. 2021.

HISTÓRIA XV DE PIRACICABA. Disponível em <http://www.xvpiracicaba.com.br/historia/> Acesso em: 08 abr. 2021.

MOURÃO, F. (2017) *Estrutura Operacional de um Clube de Futebol*. Trevisan Escreve, 13 de abril de 2017. Disponível em <https://blog.trevisan.edu.br/index.php/estrutura-operacional-de-um-clube-de-futebol/> Acesso em: 10 abr. 2021.

SÁ, M. (2018) *Como estão as finanças do XV de Piracicaba*. Líder Esportes. Disponível em <https://www.lideresportes.com/como-estao-as-financas-do-xv-de-piracicaba/> Acesso em: 18 abr. 2021.

SPESSOTO, R. E. N. (2008) *Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática amadorista à gestão competitiva*. Disponível em https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1556/7/2008_RubensEduardoNSpessoto.pdf Acesso em: 18 abr. 2021.

XV DE PIRACICABA (2020) *XV e Associação lançam projeto voltado às categorias de formação e revitalização do Barão; pessoas físicas e jurídicas podem deduzir valor do Imposto de Renda*. Disponível em <http://www.xvpiracicaba.com.br/base/xv-e-associacao-lancam-projeto-voltado-as-categorias-de-formacao-e-revitalizacao-do-barao-pessoas-fisicas-e-juridicas-podem-deduzir-valor-do-imposto-de-renda-2/> Acesso em: 22 abr. 2021.