



PERFORMANCE ESPORTIVA OU PERFORMANCE ADMINISTRATIVA: O DILEMA DOS GESTORES DE UM CLUBE DE FUTEBOL BRASILEIRO

¹ Renan Bonamigo Tonial

² João Luis Zeni Montenegro

³ Claudionor Guedes Laimer

⁴ Júlio César Ferro de Guimarães

RESUMO

O mercado esportivo mundial assume um papel importante na economia de alguns países. No Brasil, a expressiva movimentação financeira posiciona o futebol como principal esporte desse mercado. Nesse contexto está inserido o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, um clube de futebol profissional com sede na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Os gestores responsáveis pelo clube encontram-se em um dilema relacionado às escolhas estratégicas, provocado pela baixa performance esportiva e administrativa do clube. Este caso de ensino, decorrente da consolidação de dados secundários, visa proporcionar a reflexão e promover a discussão sobre temas ligados ao planejamento estratégico, escolha da estratégia competitiva, processo decisório e identificação de perfil dos agentes de tomada de decisão. Desse modo, sugere-se a aplicação do caso nos cursos de graduação e pós-graduação, nas disciplinas de administração estratégica, administração mercadológica e administração esportiva.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento estratégico. Performance.

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/EA/IMED) pela Faculdade Meridional – IMED, Rio Grande do Sul, (Brasil). Professor do Centro de Ensino Superior RioGrandense - CESURG, Rio Grande do Sul. E-mail: renan.tonial@hotmail.com

² Mestrando pela Faculdade Meridional – IMED, Rio Grande do Sul, (Brasil). Professor do Centro de Ensino Superior RioGrandense - CESURG, Rio Grande do Sul. E-mail: jhonny.jlzm@hotmail.com

³ Pós-Doutorado pela Universidad de Zaragoza (Espanha). Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/EA/IMED) da Faculdade Meridional – IMED. E-mail: laimer@imed.edu.br

⁴ Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica – PUCRS, Rio Grande do Sul, (Brasil). Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Meridional – IMED. E-mail: julio.guimaraes@imed.edu.br

SPORTIVE PERFORMANCE OR ADMINISTRATIVE PERFORMANCE: DILEMMA OF MANAGERS FROM A BRAZILIAN SOCCER CLUB

ABSTRACT

Sport market plays an extremely important role in economies worldwide. Within this type of market, the main sport in a matter of financial transactions and interest is soccer, especially in Brazil. Grêmio Futebol Porto Alegre is a professional soccer club, hosted in the city of Porto Alegre, state of Rio Grande do Sul which is part of this market. Currently, the club managers are facing a dilemma related to strategic choices, due to low results and administrative performance of the club. This case study, through secondary data, aims to provide an investigation and promote a discussion on issues related to strategic planning, choice of competitive advantages, decision-making and access to decision-making agents. The results lead to suggest the application of the case in disciplines of strategic management, marketing management and sports administration for graduation courses.

Keywords: Strategy. Strategic planning. Performance.

PERFORMANCE DEPORTIVA O PERFORMANCE ADMINISTRATIVA: EL DILEMA DE LOS GESTORES DE UN CLUB DE FÚTBOL BRASILEÑO

RESUMEN

El mercado deportivo, en todo el mundo, asume un papel muy importante en la economía de algunos países. En el Brasil, el deporte principal en materia de transacciones financieras y de interés es el fútbol. En este contexto, se inserta el Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, un club de fútbol profesional con sede en la ciudad de Porto Alegre, estado de Rio Grande do Sul. Los gestores responsables del club están en un dilema relacionado con las opciones estratégicas, causado por la baja performance deportiva y administrativa del club. Este caso de enseñanza, basado en datos secundarios, tiene como objetivo proporcionar reflexión y promover el debate sobre temas relacionados con la planificación estratégica, la elección de la estrategia competitiva, el proceso de la toma de decisiones y la identificación de las características de los agentes de toma de decisiones. Por lo tanto, se sugiere la aplicación del caso en pregrado y postgrado, en las disciplinas de gestión estratégica, gestión de marketing y administración deportiva.

Palabras clave: Estrategia. Planificación estratégica. Performance.

INTRODUÇÃO

O mercado esportivo mundial assume um papel de relevância na estrutura econômica de alguns países. Segundo dados da consultoria suíça At Kearney (2013), levando-se em consideração as receitas de bens, produtos e serviços relacionados ao tema (que incluem desde o comércio de roupas para prática esportiva até a realização de eventos mundiais como a Copa do Mundo e as Olimpíadas), o mercado esportivo global movimentou algo em torno de 600 a 700 bilhões de dólares em 2013. Esse valor corresponde a aproximadamente 1% do Produto Interno Bruto [PIB] do mundo inteiro.

Ainda, segundo a pesquisa (At Kearney, 2013), o principal esporte em movimentação financeira e interesse é o futebol. De acordo com estimativas da empresa de consultoria, o mercado do futebol brasileiro movimentou no ano de 2013 entre 455 e 577 bilhões de reais. Apesar do reconhecimento do país como uma potência em termos de desempenho esportivo, o Brasil tem uma participação irrisória em relação ao total de recursos movimentados no setor. De acordo com relatórios da Pluri Consultoria (2012), a indústria do futebol como um todo no país (incluindo desde o faturamento de clubes, equipamentos, marketing, hospedagem e transporte) movimentou em 2012 em torno de 36 bilhões de reais, menos de 1% do valor total movimentado no mundo.

A Confederação Brasileira de Futebol [CBF] (2015), entidade responsável pela organização e execução do futebol brasileiro, relata que atualmente existem aproximadamente 30.000 clubes profissionais de futebol em atividade. Esses clubes são responsáveis por mais de 5 mil jogos anuais,

em mais de 100 competições, sendo que as principais equipes são separadas em 4 divisões, como a Série A, que reúne as 20 melhores equipes do futebol brasileiro (CBF, 2015).

Nesse contexto está inserido o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, um clube de futebol profissional com sede na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Os gestores responsáveis pelo clube, em especial, Fernando Tricolor, encontram-se em um dilema relacionado às escolhas estratégicas, provocado pela baixa performance esportiva e administrativa do clube nos últimos anos. Esse processo decisório que se aproxima é determinante para definir a performance futura da instituição, portanto, trata-se de uma decisão complexa e que demanda muito preparo e atitude por parte dos gestores.

Este caso de ensino, decorrente da consolidação de dados secundários, visa proporcionar a reflexão e promover a discussão sobre temas ligados ao planejamento estratégico, criação de vantagem competitiva, processo decisório e identificação de perfil dos agentes de tomada de decisão. Desse modo, sugere-se a aplicação do caso nos cursos de graduação e pós-graduação, nas disciplinas de administração estratégica, administração mercadológica e administração esportiva.

O SURGIMENTO DO TRICOLOR GAÚCHO

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense foi fundado no dia 15 de setembro de 1903, pelo paulista Cândido Dias da Silva na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. De acordo com as atividades e funções exercidas, caracteriza-se como um clube social-esportivo.

O Clube está representado pelas cores azul, preta e branca, sendo denominado como

tricolor gaúcho, e manteve sua supremacia no cenário regional até meados da década de 1910, data em que surgiu o maior rival, Sport Club Internacional. Desde 1946, o Clube tem como mascote a figura do Mosqueteiro, que simboliza a garra e coragem, valores agregados à imagem que o clube carrega até os dias atuais.

Sua primeira sede esportiva, o campo da baixada do Moinhos de Vento, foi inaugurada em 1904 e localizava-se em uma área tradicional da cidade de Porto Alegre. Lá atuou entre os anos de 1904 e 1954, ano em que houve a inauguração do Estádio Olímpico, na época, o maior estádio privado do país. Com o fechamento do anel superior do estádio, que passou a se chamar Olímpico Monumental em 1980, o clube deu início a uma fase de projetos que tinha por objetivo tornar o clube conhecido mundialmente.

Atualmente, o Clube exerce suas funções em âmbito desportivo e administrativo na Arena do Grêmio, um novo estádio concluído no ano de 2012. Esse novo estádio tem por objetivo proporcionar ao clube e a seus aproximadamente 6 milhões de torcedores melhores condições estruturais para o desempenho de suas funções ordinárias e melhores condições para performance desportiva e/ou financeira (Grêmio, 2015).

A principal medida de performance utilizada no futebol brasileiro são os títulos conquistados. Desde 1981, ano em que conquistou seu primeiro título nacional, o Clube passou a colecionar títulos expressivos que contribuíram para o fortalecimento de sua marca no cenário esportivo mundial, como o

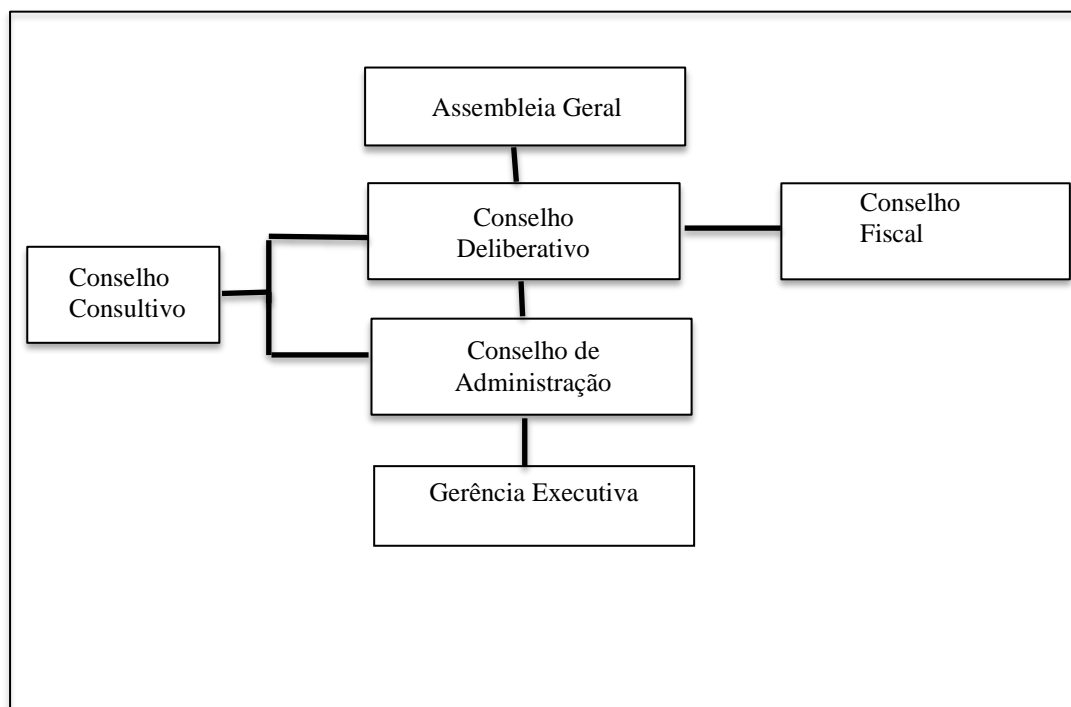
Mundial Interclubes (1983), a Copa Libertadores da América (1983 e 1995) e a Recopa Sul-Americana (1996).

Esses títulos correspondem às maiores competições continentais a serem disputadas por clubes na América do Sul. Em âmbito nacional, o Campeonato Brasileiro (1981, 1996), a Copa do Brasil (1989, 1994, 1997 e 2001), além de vários torneios regionais, firmaram o clube entre as melhores equipes do futebol Brasileiro.

Fernando Tricolor vivenciou essa história de perto desde a infância. Nascido na década de 50 na capital gaúcha, o empresário cresceu nas dependências do clube, muito influenciado pela posição exercida por seu pai, Antônio, junto à gestão do clube. A paixão pelo futebol e o sucesso atingido pelo clube nas décadas posteriores desenvolveram no mesmo um laço afetivo muito forte. Ao longo de seu desenvolvimento profissional, Fernando graduou-se em administração, tornando-se um exímio gestor empresarial, sem nunca, no entanto, perder o contato com o clube de seu coração.

Esse vínculo, forjado nas arquibancadas durante os jogos e também no acompanhamento dos bastidores administrativos, o levou a ser convidado para integrar os Conselhos Consultivo e Deliberativo do Clube, funções que exerce há mais de uma década conjuntamente com suas atividades profissionais como empresário. O organograma estatutário do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (Figura 1) mostra a estrutura de governança, em que estão inseridos os Conselhos Consultivo e Deliberativo.

Figura 1: Organograma estatutário do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense



Fonte: Grêmio (2015)

O Clube possui sua organização administrativa formalizada, sendo caracterizada como uma sociedade esportiva sem fins lucrativos e com personalidade jurídica distinta da dos seus associados, respondendo diretamente pelas suas obrigações contraídas.

A Assembleia Geral é formada por associados pertencentes ao quadro social há mais de 2 anos e tem como competência exclusiva eleger os membros da presidência do clube, bem como os membros efetivos e suplentes do Conselho Deliberativo, aprovar anualmente as contas da associação e alterar o estatuto social. Já os Conselhos Deliberativo e de Administração são os órgãos responsáveis pela votação e acompanhamento da execução do planejamento estratégico, aprovação do orçamento anual e decisões sobre limites de endividamento do clube. Suas ações são supervisionadas pelo Conselho Consultivo e o

Conselho Fiscal, que servem como apoio no processo de tomada de decisões, sendo a

Gerência Executiva, como o próprio nome já diz, responsável pela operacionalização do planejamento estratégico elaborado.

A DÉCADA PERDIDA

O futebol, como esporte, sofreu grandes transformações ideológicas ao longo dos anos. Segundo Leoncini (2001), o futebol brasileiro, principalmente enquanto prática, era inicialmente mais voltado à arte, ao prazer de jogar do que propriamente à profissionalização. No entanto, claramente o esporte transcendeu o amadorismo inicial, tornando-se hoje na indústria potente que movimenta bilhões de reais anuais.

Esse processo de transição entre uma espécie de romantismo futebolístico também

atingiu de maneira arrebatadora os clubes. Fernando viu, durante o passar dos anos, algumas mudanças drásticas referentes ao tamanho, qualidade e exigência (técnica, financeira e estrutural) dos clubes atingir níveis elevados, sem que houvesse, no entanto, uma adaptação adequada a essas tendências.

Nas últimas décadas, o Clube enfrentou uma série de adversidades, que ocasionaram um lento processo de adaptação às tendências, resultando numa gradativa perda de espaço no cenário esportivo nacional. O último campeonato relevante conquistado pelo clube ocorreu há mais de uma década e, não obstante tais fatos, o desempenho administrativo do clube como um todo vem tendo resultados negativos ano após ano.

Fernando, reconhecido como empresário de sucesso e acostumado com as práticas eficazes de gerenciamento de organizações, inconformado com a situação atual do clube, buscou encontrar alternativas para alterar esse cenário. Ao realizar a análise externa evidenciou-se que as discussões que se referem aos clubes de futebol de alto nível no Brasil giram em torno de duas correntes de pensamento diferentes: performance administrativa e performance esportiva.

A corrente de pensamento baseada na performance administrativa defende a eficiência gerencial, isto é, aqueles clubes que efetuam suas atividades da maneira mais assertiva administrativamente obtêm mais sucesso. A lógica por trás desse pensamento reside no fato de que, com o melhor desempenho administrativo, mais recursos financeiros estarão disponíveis para a utilização do clube. Com um maior poder financeiro, a capacidade de estruturar o esporte (composto de jogadores, comissão técnica, centro de treinamento, estádio, material esportivo etc.) fica maior, o que possivelmente acarreta um aumento de receitas financeiras, resultados esportivos, levando a uma melhoria sistemática do clube ao longo do tempo.

A desvantagem dessa corrente de pensamento diz respeito ao prazo de retorno dos resultados. Assim, a performance administrativa, normalmente, exige um planejamento de longo prazo, precedido por uma fase de redução de custos, que atinge principalmente o desempenho esportivo da instituição.

Com isso, demissões de jogadores de maior custo (normalmente mais talentosos e preparados tecnicamente), baixo investimento na reposição de jogadores e, conseqüentemente, pior desempenho esportivo no curto prazo acabam por trazer uma série de insatisfações, crises e questionamentos, que podem comprometer o trabalho. Fernando sabe da exigência dos torcedores do clube, que esperam ansiosos por novas conquistas, resgatando o período de vitórias, porém, não tem certeza se haverá paciência suficiente para aguardar os resultados do planejamento de longo prazo.

A corrente de pensamento baseada na performance esportiva tem ideias opostas às da performance administrativa. A performance esportiva defende que o desempenho esportivo deve ser prioridade na gestão do clube, sendo que através da alta performance esportiva os problemas administrativos e financeiros serão solucionados. Por essa lógica, a organização desportiva deve voltar todos os seus esforços para a construção de um plantel qualificado, que ganhe campeonatos, lote estádios, venda camisetas, gere audiência na TV e novos associados e, que, conseqüentemente, esse desempenho esportivo gere também uma melhor gestão administrativa.

O risco da adoção dessa corrente de pensamento é mais elevado. Isso porque o simples fato de contratar jogadores e demais profissionais esportivos renomados tecnicamente não garante o sucesso desportivo. O futebol, como dizem os românticos cronistas esportivos, é uma caixinha de surpresas e boa parte de sua fama

vem da possibilidade do imponderável, da magia da surpresa, da imprevisibilidade.

Fernando, como todo amante de futebol, sabe disso e sofre com o mau desempenho recorrente do clube no passar dos anos. Ele sente falta de profissionais capazes de trazer o resultado esportivo esperado, como os grandes ídolos do passado fizeram. Sonha com um grande plantel, capaz de encantar os torcedores, disputar os principais campeonatos do país e do continente e devolver o clube a um patamar de sucesso no âmbito futebolístico.

DOIS CAMINHOS E UMA DECISÃO

Nos últimos dois anos, a gestão executiva do clube teve um desempenho esportivo regular, apesar dos grandes investimentos financeiros realizados. Nota-se que houve um aumento significativo das receitas de 51% entre os anos de 2011 e 2014 (Tabela 1). No entanto, os custos com o departamento de futebol, ou seja, aqueles que influenciam diretamente no desempenho desportivo da equipe, aumentaram 60% (Tabela 2). Sendo assim, há uma diferença de 9% entre o aumento das receitas e o aumento dos custos no período entre 2011 e 2014, sem que haja resultados esportivos expressivos.

Tabela 1 Receita total dos maiores clubes do Brasil

RK 2014	Clubes	Receita Total - Em R\$ Milhões				Variação 2013-14	Variação 2011-14
		2014	2013	2012	2011	Em %	Em %
1	Flamengo	347,0	272,9	212,0	185,0	27%	88%
2	Corinthians	258,2	316,0	358,5	290,5	-18%	-11%
3	São Paulo	255,3	364,7	284,1	226,1	-30%	13%
4	Palmeiras	247,6	181,2	244,6	148,1	37%	67%
5	Cruzeiro	223,2	187,9	120,4	128,7	19%	73%
6	Internacional	221,5	276,7	264,2	198,2	-20%	12%
7	Grêmio	216,4	196,3	233,5	143,3	10%	51%
8	Atlético-MG	178,9	227,9	163,0	99,8	-21%	79%
9	Santos	169,9	190,3	197,8	189,1	-11%	-10%
10	Botafogo	163,4	181,5	122,8	58,9	-10%	177%
11	Atlético-PR	154,7	102,3	212,8	65,5	51%	136%
12	Vasco da Gama	129,2	157,1	146,2	137,1	-18%	-6%
13	Fluminense	122,3	124,8	151,2	80,2	-2%	53%
14	Coritiba	87,3	96,7	86,8	66,5	-10%	31%
15	Bahia	75,8	64,5	66,6	36,9	17%	105%
16	Goiás	66,7	55,5	53,1	18,5	20%	261%
17	Vitória	61,8	65,1	52,3	34,2	-5%	81%
18	Sport	60,8	51,4	79,8	46,9	18%	30%
19	Figueirense	41,9	23,4	41,0	40,7	79%	3%
20	Avai	30,2	19,2	23,2	34,6	57%	-13%

Fonte: Adaptado de Somoggi (2015)

Em virtude das decisões administrativas da gestão atual, o endividamento do Clube, de modo geral, aumentou expressivamente no período de 2011

a 2014. A dívida, que era de aproximadamente 199 milhões de reais em 2011, passou a 383 milhões de reais em 2014, um aumento de 93%, ou seja, quase o dobro. E não houve

expressivos resultados esportivos fruto desse endividamento. Dessa forma, houve uma má gestão administrativa e também um mau

resultado esportivo, questão que Fernando deseja resolver.

Tabela 2 Custos do departamento de futebol dos maiores clubes do Brasil

RK 2014	Clubes	Custo do Departamento de Futebol - Em R\$ Milhões				Variação 2013-14	Variação 2011-14
		2014	2013	2012	2011	Em %	Em %
1	Corinthians	238,5	248,2	233,3	187,4	-4%	21%
2	São Paulo	235,5	248,1	189,6	145,9	-5%	61%
3	Palmeiras	202,3	133,8	139,7	115,9	51%	75%
4	Cruzeiro	193,5	157,5	99,3	88,8	23%	118%
5	Internacional	193,4	211,3	192,4	147,5	-8%	31%
6	Atlético-MG	189,6	146,4	125,9	91,3	30%	108%
7	Flamengo	169,9	180,0	ND	108,6	-6%	56%
8	Grêmio	154,0	156,1	134,4	96,3	-1%	60%
9	Santos	153,7	167,7	134,8	142,4	-8%	8%
10	Botafogo	125,6	167,7	98,3	59,6	-25%	111%
11	Fluminense	81,4	82,0	76,3	64,2	-1%	27%
12	Vasco da Gama	77,5	113,6	94,5	78,6	-32%	-1%
13	Coritiba	73,2	65,6	61,9	50,3	12%	46%
14	Atlético-PR	69,8	80,4	71,4	55,6	-13%	26%
15	Bahia	62,6	60,3	53,8	39,0	4%	60%
16	Sport	50,9	45,6	45,8	37,3	12%	37%
17	Vitória	46,7	47,9	40,8	23,4	-3%	99%
18	Figueirense	37,7	31,8	37,5	35,8	18%	5%
19	Goiás	31,9	42,2	35,8	26,8	-24%	19%
20	Avaí	24,7	14,7	24,8	30,2	68%	-18%

Fonte: Adaptado de Somoggi (2015)

No planejamento estratégico do Clube há uma clara definição do negócio, missão, visão e valores (Figura 2). A estrutura administrativa e esportiva também está adequada às pretensões do Clube, restando definir, portanto, qual estratégia competitiva deve ser adotada para o próximo período de vigência da Assembleia Geral, que compreende o biênio 2015-2016.

Fernando tem o voto decisivo em caso de empate da escolha da estratégia (planejamento) do Clube. Sua posição, portanto, tem grande responsabilidade. Ele

sabe que o panorama econômico do país tem uma projeção negativa para os próximos anos e que o endividamento assumido pelo Clube nos últimos anos dificulta a performance administrativa eficiente, sendo que esse quadro precisa ser revertido. Porém, tem consciência de que a escassez de resultados esportivos incomoda e muito todos os aficionados, e que, caso não haja mudanças significativas em um curto espaço de tempo, o Clube corre o risco de cair no ostracismo, perdendo gradativamente força e significância no contexto futebolístico nacional.

Figura 2: Negócio, missão, visão e valores do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre

Negócio Entretenimento sócio-esportivo focado no futebol.	Valores <ul style="list-style-type: none">• Bom senso e atitude• Atenção e respeito ao torcedor• Valorização da história• Atualização e inovação• Ética e responsabilidade• Espírito vencedor• Honestidade de propósito (servir e não servir)• Humanismo e responsabilidade social• Competência gerencial e valorização dos funcionários• Unidade e comprometimento• Doação, amor e paixão pelo clube• Transparência
Missão Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado com vitórias e conquistas de títulos.	
Visão Estar no primeiro nível do futebol	

Fonte: Adaptado de Grêmio (2015)

Desse modo, qual é o caminho ou estratégia competitiva a ser escolhida: a performance administrativa com ênfase na eficiência gerencial (longo prazo), que pode gerar um resultado mais sólido, porém demanda tempo, paciência e recursos escassos,

ou a performance esportiva com ênfase na diferenciação (curto prazo), que pode gerar um aumento de receitas imediato, porém apresenta um risco mais elevado e conta com a influência de um ambiente instável e turbulento?

NOTAS DE ENSINO

Utilização Recomendada

Este caso de ensino, decorrente da consolidação de dados secundários, foi elaborado para aplicação em cursos de graduação e pós-graduação nas disciplinas de administração estratégica, administração mercadológica e administração esportiva.

Objetivos de Aprendizagem

Com a análise do caso do Grêmio Football Porto Alegre é possível abordar e refletir sobre alguns temas relacionados ao processo de ensino/aprendizagem em administração, entre eles:

a) análise dos diversos componentes que envolvem o processo de decisão, como por exemplo estrutura organizacional, análise do ambiente organizacional, administração de expectativas versus realidade;

b) compreensão da aplicabilidade do planejamento estratégico, bem como dos seus elementos essenciais como a definição do negócio, missão, visão e valores e a análise do ambiente externo e sua influência sobre a organização, bem como medidas de controle como endividamento, receitas e despesas;

c) entendimento de estratégia competitiva organizacional no contexto futebolístico, baseada em produtos e serviços diferenciados (ideal da performance esportiva) e baseada em recursos (ideal da performance administrativa);

d) escolha e compreensão de alternativas estratégicas, avaliando os recursos necessários para implementá-las, bem como as vantagens e desvantagens da adoção dessas alternativas;

e) identificação de variáveis que impactam na performance organizacional, como a estrutura, estratégia e cultura em que a entidade está inserida.

Procedimentos de Aplicação do Caso

Sugere-se que o professor, ao aplicar o Caso de Ensino, promova a leitura e discussão em sala de aula, portanto os seguintes passos podem ser seguidos:

a) inicialmente o professor deve reunir os alunos em grupos de até cinco pessoas;

b) solicitar aos alunos que realizem a leitura, em sala de aula, do Caso de Ensino;

c) para reforçar o entendimento, é aconselhável que após a leitura o professor faça uma apresentação interativa do Caso, evidenciando e questionando os alunos sobre os principais elementos históricos, contexto e problemas que o protagonista do Caso está vivenciando. Esse procedimento estimula os alunos a ter um entendimento compartilhado da situação.

d) posteriormente, os alunos são convidados a discutir nos pequenos grupos e responder às questões do Caso (Sugestão de questionamentos para discussão). Todas as respostas dos alunos devem considerar as opiniões dos participantes do grupo, entretanto, é fundamental utilizar como base o referencial teórico disponível no Caso (Possibilidades para análise do caso), pois as respostas devem unir a prática e os elementos teóricos. O professor pode escolher apenas algumas das questões sugeridas no Caso, o que depende do objetivo de aprendizagem que o professor está buscando com a aplicação do Caso, enquanto metodologia ativa de ensino.

e) os grupos devem entregar as respostas por escrito. Sugere-se que a discussão das respostas ocorra em grupos, para que seja obtido um conhecimento compartilhado, entretanto, será mais proveitoso se cada aluno escrever a sua resposta. Essa prática tem o objetivo de que o aluno materialize o conhecimento adquirido, expressando-o por meio da escrita.

f) finalmente, o professor pode promover um fechamento da atividade, por meio da discussão com a turma inteira. Permitindo que os alunos possam se expressar e difundir as diferentes soluções encontradas para o mesmo problema.

g) nota-se, ainda, que o professor deve avaliar as respostas sob o prisma de que os alunos devem responder com profundidade e com embasamento teórico, dessa forma a avaliação do Caso de Ensino busca desenvolver e identificar a capacidade do aluno em encontrar soluções em equipe e relacionar as decisões ao arcabouço teórico da área da Administração.

Sugestões de Questionamentos para Discussão em Sala de Aula

1) A partir do caso apresentado, faça a análise do ambiente organizacional, elaborando uma matriz SWOT com a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem interferir na gestão do clube.

2) Após a análise do ambiente organizacional, faça a escolha da estratégia baseada na performance administrativa ou na performance esportiva, justificando a sua escolha.

3) Desenvolvidas todas as justificativas para a escolha da estratégia, apresentam-se os seguintes cenários:

a. Opção pela estratégia baseada na performance administrativa:

i. Apesar dos péssimos resultados esportivos nos primeiros dois anos, a melhor estruturação financeira do clube possibilitou que houvesse uma margem para melhoria significativa do departamento de futebol no ano de 2017. Porém, o planejamento estratégico ainda prevê mais um ano de contenção e cautela, de modo a fortalecer ainda mais a performance administrativa do clube. A pressão externa por resultados atinge níveis elevadíssimos, com ameaças de boicote aos

jogos do clube caso não haja uma significativa melhora na performance esportiva. Qual decisão deve ser tomada? Manter o planejamento estratégico com a estratégia baseada na performance administrativa ou elaborar um novo planejamento e escolher outra estratégia? Caso opte pela alteração, qual será o novo direcionamento estratégico? Justifique a sua resposta.

ii. Inesperadamente, mesmo com a escolha da performance administrativa, o desempenho esportivo do time no ano de 2015 é surpreendente e o clube consegue a classificação para uma competição continental. As finanças não permitem um investimento maior e o planejamento estratégico prevê um aumento na contenção de gastos para o ano de 2016. Porém, em caso de bom desempenho na competição continental, a situação financeira e o tempo necessário para a obtenção da estabilidade administrativa pode ser reduzido consideravelmente, deixando o clube em situação muito favorável nos anos que vão se suceder. Qual decisão deve ser tomada? Manter o planejamento estratégico com a estratégia baseada na performance administrativa ou elaborar um novo planejamento e escolher outra estratégia? Caso opte pela alteração, qual será o novo direcionamento estratégico? Justifique a sua resposta.

b. Opção pela estratégia baseada na performance esportiva:

i. Cansado do péssimo desempenho esportivo do clube na última década e baseado em uma extensa análise do mercado futebolístico, o clube decide partir para uma estratégia ousada: contrata grandes jogadores e uma grande comissão técnica com o objetivo de ganhar os principais campeonatos nacionais, aumentar as receitas com sócios, marketing e rendimento, bem como recuperar o prestígio perdido. E tamanha ousadia é recompensada. O time deslancha na temporada 2015 e ganha todos os campeonatos possíveis. Porém, os recursos necessários para

a manutenção dessa situação estão escassos, os jogadores estão valorizados e alguns exigem recompensas financeiras para permanecer atuando no clube. A torcida eufórica exige ainda mais esforços para que o desempenho no ano seguinte seja ainda melhor. Querem conquistar o mundo. Porém, em caso de insucesso, a situação administrativa pode se tornar insustentável, levando o clube à beira da falência. Qual decisão deve ser tomada? Manter o planejamento estratégico com a estratégia baseada na performance esportiva ou elaborar um novo planejamento e escolher outra estratégia? Caso opte pela alteração, qual será o novo direcionamento estratégico? Justifique a sua resposta.

ii. Cansado do péssimo desempenho esportivo do clube na última década e baseado em uma profunda análise do mercado futebolístico, o clube decide partir para uma estratégia ousada: contrata grandes jogadores e uma grande comissão técnica com o objetivo de ganhar os principais campeonatos nacionais, aumentar as receitas com sócios, marketing e rendimento, bem como recuperar o prestígio perdido. No entanto, na metade da temporada 2015 o time ainda não apresenta um desempenho satisfatório. Apesar dos grandes nomes, o clube está na posição intermediária do principal torneio. O departamento de futebol pede mais tempo e garante que ao final da temporada o resultado será obtido. O setor administrativo do clube garante que até o final da temporada existem recursos suficientes para a manutenção do clube. Porém, em caso de insucesso desportivo, não restarão condições suficientes, devendo o clube passar por uma forte reformulação nos anos seguintes, o que aumentaria ainda mais o jejum de títulos que já ultrapassa uma década. A torcida aguarda paciente e esperançosa os resultados desse ano, porém, em caso de insucesso, percebe-se que não haverá situação pacífica nos anos seguintes em caso de má performance desportiva. Qual decisão deve ser tomada?

Manter o planejamento estratégico com a estratégia baseada na performance esportiva ou elaborar um novo planejamento e escolher outra estratégia? Caso opte pela alteração, qual será o novo direcionamento estratégico? Justifique a sua resposta.

4) De acordo com os estudos de Zheng, Yang & McLean (2011), a estrutura, a cultura e a estratégia influenciam a performance das empresas. Relacione essa afirmativa com o contexto esportivo apresentado no caso, justificando se concorda ou não com o posicionamento.

Possibilidades para Análise do Caso

O Processo de Tomada de Decisão e a Influência do Perfil do Gestor na Tomada de Decisão

A posição de tomador de decisão exercida por Fernando no caso de ensino assemelha-se muito ao processo decisório pelo qual os investidores do mercado acionário passam. Desse modo, projeta-se um paralelo de semelhanças entre investidores e tomadores de decisões. Já existe um extenso número de pesquisas relacionadas à figura dos investidores e seu comportamento. Assim, é possível definir seu perfil comportamental em relação a sua atuação no mercado e a maneira como irá tomar suas decisões (Ushiwa, Bagattine, Carvache, Barbosa, Silva & Oliveira, 2012).

De acordo com Santos & Barros (2011), para se realizar uma tomada de decisão no campo econômico se deverá levar em consideração que: cada ser humano possui um conjunto de preferências definidas, costuma agir tendo como base um arcabouço de informações e tende a agir racionalmente com base em suas decisões. Portanto, cada responsável pela tomada de decisão terá um perfil.

Para Ushiwa *et al.* (2012), os principais requisitos para se definir o perfil de um tomador de decisões são detectar quais os objetivos que se pretende atingir e visualizar em quanto tempo deseja alcançar isso. No caso de ensino, esse é o dilema de Fernando.

O fator psicológico está incluído dentre as principais características para tornar-se um bom investidor e, também, um bom tomador de decisões. Normalmente, os investidores ficam em constante busca de oportunidades no mercado, porém, quando entram definitivamente nele se perdem por não possuírem o principal elemento para o sucesso, que é o fator emocional (Elder, 2004). No caso de ensino, Fernando tem o envolvimento emocional muito forte com a situação, o que, nesse exemplo, o deixa em vantagem com relação aos investidores em geral.

Outro aspecto importante é o da percepção e identificação das melhores oportunidades, que se aproximam mais do perfil do investidor e que trazem melhores expectativas de retorno (Toscano Junior, 2004). Isso quer dizer que o ato de escolher uma perspectiva de performance (administrativa ou esportiva) no caso de ensino, de um modo geral, reflete o perfil das pessoas que tomam esse tipo de decisão.

Para fins de melhorar a compreensão sobre o tema, Toscano Junior (2004) divide o perfil dos investidores de acordo com sua característica, sendo o investidor conservador, o investidor moderado e o investidor agressivo (ou arrojado). O investidor conservador tem por objetivo não perder, preservar o capital atual e por isso tem menos ambição de ganhar. Possui a característica de realizar investimentos com risco zero e pouca tendência a realizar aplicações ou outras ações que possam diminuir seu capital.

O investidor moderado possui uma visão voltada a ganhos e se permite correr certos riscos, como, por exemplo, deixar aplicações por alguns meses, sem obter a remuneração direta e até causando alguma perda. Normalmente, esse tipo de investidor

tem como alvo os fundos que representam rendimentos superiores à média do mercado. Segundo Ushiwa *et al.* (2012), as principais modalidades utilizadas por esse investidor são juros pré-fixados, pós-fixados, ações e multimercados.

No caso do investidor agressivo ou arrojado, normalmente, possui um capital maior que os demais, investe em diversas frentes sem se preocupar com perdas, assumindo futuros prejuízos e sempre buscando novos negócios. Desse modo, esse investidor atua muito mais como especulador do que um poupador.

Através dessas concepções é possível entender que a escolha das diferentes opções de performance no caso de ensino são reflexos das características pessoais de cada tomador de decisão, não existindo assim uma decisão completamente acertada, uma vez que as consequências dessas decisões são incontroláveis.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado (Oliveira, 2008). Essa conceituação resume exatamente a situação em que se encontra Fernando, no caso supracitado. Ele é responsável por tomar decisões e providências no presente, que alterem a situação futura do clube esportivo.

O autor destaca ainda que a atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados. Porém, esse futuro está sujeito a um contexto ambiental (externo e não controlável), interdependente e mutável.

Dessa forma, subentende-se que é impossível prever os resultados exatos de um

planejamento estratégico, visto que o ambiente e as condições que se analisaram para o seu desenvolvimento estão em constante mudança. Assim, o planejamento deve estar em permanente avaliação, de modo que possam ser realizados ajustes que garantam resultados mais próximos aos desejados.

Essa situação manifesta-se na análise de cenários posteriores, dentro da sessão de questionamentos sugeridos para o caso. É papel dos gestores, de um modo geral, acompanhar a implementação do planejamento estratégico e, dessa forma, garantir que o seu funcionamento seja o mais próximo do ideal.

Um dos componentes do planejamento estratégico diz respeito à definição de diretrizes estratégicas que irão norteá-lo rumo aos objetivos desejados. Desse modo, uma clara definição do negócio, visão, missão e valores auxilia os gestores na busca pela performance (Fernandes & Berton, 2005).

Outro componente essencial do planejamento estratégico é combinação analítica do ambiente interno e externo, nos quais as organizações estão inseridas, também conhecida como análise SWOT. A ferramenta serve como forma de compilar todas as informações sobre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que interagem com a organização, promovendo decisões mais claras e assertivas em busca dos resultados desejados (Costa, 2007). Esse modelo analítico de informações pode ser muito útil, inclusive, na situação de Fernando.

Em uma fase mais avançada do planejamento, reside a escolha estratégica, que é formalmente conhecida como “[...] aquilo que um fornecedor decide fazer para que, na mente dos clientes ou consumidores, seus produtos ou serviços tenham alguma distinção e mereçam sua preferência” (Costa, 2007, p. 170). De tal modo que a escolha estratégica pode ser compreendida como uma forma escolhida pela organização para se posicionar no mercado.

No caso do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre foram propostas duas estratégias, sendo uma baseada na performance administrativa e outra na performance esportiva. Essas estratégias derivam da estratégia baseada em recursos e da estratégia de serviços e produtos diferenciados (Oliveira, 2008). Quando se opta pelo investimento na qualidade esportiva, o gestor busca a diferenciação de seu clube, tornando-o único e atrativo, de modo a obter vantagem competitiva. Quando há uma opção pela eficiência dos recursos administrativos como forma de obter vantagem competitiva, o gestor baseia-se em estratégia baseada em recursos.

A Influência da Estrutura, da Estratégia e da Cultura na Performance Organizacional

Quando se leva em conta as formas de medir ou operacionalizar a performance organizacional, os pesquisadores sempre têm optado por teorias diferentes, dependendo, especialmente, da questão de pesquisa, do foco disciplinar e da disponibilidade de dados (Perin & Sampaio, 2004). Sendo assim, boa parte dos estudos organizacionais que realizam pesquisas sobre a estrutura, estratégia e planejamento estabelecem relação com a performance (Dess & Robinson, 1984).

Alguns trabalhos relevantes na área optam pelo entendimento de que a performance empresarial deve ser vista de uma maneira ampla, multidimensional, que remete à ideia de efetividade organizacional (e. g., Matitz & Bulgacov, 2011), ao passo que outros relacionam a performance organizacional de maneira mais restrita, utilizando como medida de desempenho apenas o desempenho financeiro da empresa (e. g., Venkatraman & Ramanujam, 1987). Nesse sentido, observa-se que alguns estudos consideram a visão multidimensional de performance, mensurando o impacto e a relevância da

estrutura, estratégia e cultura na efetividade organizacional das empresas (e. g., Zheng, Yang & McLean, 2011).

Portanto, a estrutura, a estratégia e a cultura exercem influência na performance, devendo ser consideradas no processo de tomada de decisão, inclusive em um contexto futebolístico. Do mesmo modo, é importante considerar a dualidade da performance, seja performance administrativa, seja performance esportiva, especialmente, na análise de caso em um contexto futebolístico.

REFERÊNCIAS

- ATKEARNEY. *Winning in the business of Sports*. Recuperado em 11 de agosto, 1995, de <<https://www.atkearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Sports.pdf/ed85b644-7633-469d-8f7a-99e4a50aad8>>.
- CBF. CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. O Futebol Brasileiro. Recuperado em 11 de agosto, 2015, de <<http://www.portal2014.org.br/o-futebol-brasileiro/>>.
- COSTA, E. A. da (2007). *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- DESS, G. G. & ROBINSON, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 3, pp. 265-273.
- ELDER, A. (2004). *Como se transformar em um operador e investidor de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus.
- FERNANDES, B. H. R. & BERTON, L. H. (2005). *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva.
- GRÊMIO. GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. Portal de governança. Recuperado em 11 de agosto, 2015, de <<http://www.gremio.net/governanca/>>.
- LEONCINI, M. P. (2001). *Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol*. 2001. Tese de Doutorado em Administração. Escola de Administração, Universidade de São Paulo.
- MATITZ, Q. R. S. & BULGACOV, S. (2011). O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 580-607.
- OLIVEIRA, D. P. R. (2008). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 25. ed. São Paulo: Atlas.
- PERIN, M. G. & SAMPAIO, C. H. (2004). Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 3, pp. 76-88.
- PLURI CONSULTORIA. *O PIB do Esporte Brasileiro*. Recuperado em 11 de agosto, 2015, de <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PIB%20Esporte.pdf>>.
- SANTOS, J. O. & BARROS, C. A. S. (2011). O que determina a tomada de decisão financeira: razão ou emoção? *RGBN*, São Paulo, v. 13, n. 38, pp. 2-20.
- SOMOGGI, A. *Finanças dos clubes brasileiros em 2014*. Recuperado em 11 de agosto, 2015, de <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCkQFjACahUKEwjsvJqJiqXHAhVGiZAKHQqgCpM&url=http%3A%2F%2Fwww19.senado.gov.br%2Fsdleggetter%2Fpublic%2FgetDocument%3Fdocverid%3D19f40563-4a99-4804-a4784f1fdc9a9e06%3B1.0&ei=1wnMVaz1BsaSwgSKwKqYCQ&usq=AFQjCNFtjjBFP47XDHOQAJvpp2qCYSPpfg&sig2=oE6ackdpYcGqJ8_9YydXPw>.
- TOSCANO JUNIOR, L. C. (2004). *Guia de referência para o mercado financeiro*. São Paulo: Edições Inteligentes.
- USHIWA, B. H., BAGATTINE, C. R., CARVACHE, K. G., BARBOSA, N., SILVA, R. F.

S. & OLIVEIRA, M. R. (2012). O Comportamento e Perfil do Investidor Frente aos Riscos de Investimentos em Ações. *Revista Alumni*, v. 2.

VENKATRAMAN, N. & RAMANUJAM, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 7, pp. 763-771.

convergence. *Journal of Management*, v. 13, n. 1, pp. 109-122.

ZHENG, W., YANG, B. & MCLEAN, G. N. (2011). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational