



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO E A EVOLUÇÃO DO FUTEBOL FEMININO DA FERROVIÁRIA/FUNDESPT

PRISCILA EUGENIA TREVISAN CESTARI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

priscilacestari@yahoo.com.br

ARY JOSÉ ROCCO JR

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

aryrocco@terra.com.br



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO E A EVOLUÇÃO DO FUTEBOL FEMININO DA FERROVIÁRIA/FUNDESSPORT

Resumo

O futebol feminino da Ferroviária/Fundesport, de Araraquara-SP, conta com um time adulto e divisões de base para a formação de atletas. O presente relato tem como objetivo apresentar as ações de planejamento realizadas pela diretoria da equipe, para que o clube não ficasse dependente apenas de recursos públicos. Por meio dos conceitos de governança corporativa, gestão e estratégia, espera-se compreender de que forma o projeto “Guerreiras Grenás” valoriza o futebol feminino local e como consegue manter a modalidade de maneira sustentável. No início do processo foram realizadas algumas parcerias locais, principalmente para atender a parte estrutural, mas também buscou-se aproximar o futebol feminino dos torcedores locais, como forma de diminuir o preconceito das pessoas com a modalidade. A partir das intervenções adotadas, a equipe conquistou espaço no cenário nacional nos últimos anos, o que serviu como atrativo para novos investimentos. Conclui-se que as ações adotadas têm condições de serem adaptadas e reproduzidas futuramente em outras entidades esportivas ligadas ao futebol feminino, mesmo este ainda sendo um esporte amador.

Palavras-chave: Governança; Administração Esportiva; Estratégia; Futebol Feminino

Abstract

Ferroviária/Fundesport women's football, from Araraquara-SP, has an adult team and women's younger players to form athletes. This report aims to present the actions planning realized by the directors of the team, so that the club does not depend only on public resources. Through concepts of corporative governance, management and strategy, it expects to understand in what ways the project “Guerreiras Grenás” valorizes the local women's football and how it can keep the modality in a sustainable way. Some local partnerships were made at the beginning of the process, to assist the structural part mainly, but it also seeks to approach the women's football from the local supporters, as a way to reduce people's preconception with the modality. Starting at the adopted interventions, the team conquered space in national scenery last years, and it attracted new investments. The conclusion is that the adopted actions can be reproduced on other sports associations connected with women's football, even though it is an amateur sport.

Keywords: Governance; Sports Management; Strategy; Women's National Football



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

1 Introdução

Desde que começou a disputar os Jogos Olímpicos, em Atlanta (1996), a Seleção Brasileira de Futebol Feminino conquistou duas vezes a medalha de prata: em Atenas (2004) e Pequim (2008). Atualmente é recordista no Campeonato Sul-Americano (Copa América) da modalidade com seis títulos (1991, 1995, 1998, 2003, 2010 e 2014). Participou de todas as sete edições das Copas do Mundo: 1991 (China), 1995 (Suécia), 1999 (Estados Unidos), 2003 (Estados Unidos), 2007 (China) e 2011 (Alemanha) e 2015 (Canadá), sendo o melhor resultado o segundo lugar no Mundial de 2007.

Uma das jogadoras que conseguiram destaque na seleção feminina foi a atacante Marta. A atleta já foi indicada onze, mas eleita cinco vezes a melhor jogadora do mundo e se tornou a recordista em gols em Copas, ao marcar o 15º no mundial disputado em 2015 no Canadá (Stein, 2015).

Apesar dos resultados positivos e de contar com uma atleta conhecida mundialmente, o futebol feminino brasileiro continua sendo tratado como esporte amador, e os clubes pagam salário mensal máximo de R\$ 2,5 mil (Leite, 2015). Poucos são os clubes que mantêm uma estrutura consolidada para a prática da modalidade e por essa razão, questiona-se quais os motivos que levam ao baixo investimento, pouca atenção e o que deveria ser feito para que o futebol feminino se desenvolva, ganhe destaque no país e tenha uma gestão efetiva?

O objetivo deste relato técnico é apresentar as ações e intervenções realizadas na equipe de futebol feminino da cidade de Araraquara. Compreender de que forma o projeto “Guerreiras Grenás”, realizado em parceria do clube com a prefeitura municipal, pode ser considerado uma referência para a modalidade, além de entender como ações de planejamento e estratégia são importantes para a sustentabilidade do projeto. Além disso, observar como algumas das práticas da boa governança corporativa podem contribuir para a eficiência e a eficácia das organizações esportivas.

O relato tem por base a entrevista com o diretor de futebol feminino, Danilo Zero dos Santos, com questões abertas e respostas livres com a finalidade de coletar informações a respeito das intervenções realizadas no clube. Também foram utilizados dados secundários, levantados a partir de relatórios anuais (de 2011 a 2014) realizados pela diretoria do clube, e reportagens disponibilizadas pelo *clipping* (entre 2011 e 2014) realizado pela Assessoria de Imprensa da equipe araraquarense.

Por ser um clube-empresa desde 2003, a Ferroviária S/A pode ser estudada por meio dos princípios e práticas da Governança Corporativa (GC). Além disso, como referencial teórico para este relato também serão abordados conceitos de gestão do esporte e de estratégia, para compreender de que forma eles são adotados como forma de contribuir com a profissionalização e a valorização da modalidade.

Para que o clube não ficasse dependente apenas de recursos públicos, a diretoria buscou, no início do processo de intervenção, algumas parcerias locais, principalmente para atender a parte estrutural, mas também buscou-se aproximar o futebol feminino dos torcedores locais, como forma de diminuir o preconceito das pessoas com a modalidade. Como resultado dessas ações, a equipe conquistou espaço no cenário nacional nos últimos anos, cedeu jogadoras para a Seleção Brasileira, o que serviu como atrativo para novos investimentos.



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

2 Referencial Teórico

Em todo o mundo, estima-se que 30 milhões de meninas e mulheres jogam futebol (FIFA, 2015). A Federação Internacional de Futebol (FIFA), entidade responsável pela organização dos torneios mundiais, acredita que o futebol feminino ainda tem mais potencial para crescimento e é possível promover a modalidade “através de grandes competições e eventos, campanhas de sensibilização e programas de desenvolvimento” (FIFA, 2015).

Como ação de estímulo para ampliar a competitividade da modalidade no país, foi criada uma Seleção Brasileira feminina permanente, visando a disputa da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos de 2016. As atletas foram contratadas pela entidade para poderem se dedicar, exclusivamente, à equipe nacional (Ministério do Esporte, 2015).

Em relação aos investimentos, o Ministério do Esporte busca incentivar o crescimento da modalidade no país, atendendo a 116 atletas do futebol feminino, por meio do programa Bolsa-Atleta (programa de patrocínio individual aos atletas de alto rendimento), com investimento anual de R\$ 1,6 milhão, sendo 102 são da categoria nacional e 14 categoria olímpica (Ministério do Esporte, 2015).

Além do Campeonato Brasileiro, a Copa do Brasil é outra competição que faz parte do calendário nacional. Segundo a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) são 400 mil mulheres jogando futebol no país, enquanto nos Estados Unidos 12 milhões de mulheres praticam o esporte (Tibúrcio, Moniz e Da Costa, 2013).

A partir da realidade apresentada no país, percebe-se que apenas as ações do governo federal não garantem que os clubes tenham condições técnicas – e de orçamento – para disputar as competições ou até mesmo terem instalações adequadas para a realização de treinamentos. Para que uma equipe possa conquistar títulos, por exemplo, é necessário que existam condições de treinamento, contando com instalações que atendam a esse trabalho, assim como a formação das atletas como um todo.

Em 2015, por exemplo, o Santos Futebol Clube retomou o projeto do futebol feminino para disputar os campeonatos da categoria. Entre 2009 e 2012, a equipe alvinegra contou com a jogadora Marta e conquistou campeonatos estaduais, nacionais e internacionais. Porém, a falta de patrocínio encerrou o projeto. Na apresentação da equipe, em abril deste ano, o presidente do Santos FC, Modesto Roma Júnior, disse que o futebol feminino custa, para o Santos, R\$ 60 mil por mês (Salazar, 2015).

Para se ter uma ideia da diferença do que é investido no futebol feminino e no masculino do time santista, a reportagem do jornal “Folha de São Paulo” de 30 de abril, traz a informação de que o clube gastava mensalmente R\$ 2,8 milhões com seus jogadores. De acordo com o balanço divulgado em março, o Santos investia R\$ 2,69 milhões em seu elenco e nem R\$ 100 mil na comissão técnica, comandada pelo técnico Marcelo Fernandes (Itri, 2015).

Outros clubes apresentam uma realidade diferente e mantêm, há alguns anos, uma estrutura voltada para a prática do futebol feminino, como o São José Esporte Clube, de São José dos Campos-SP, o Kindermann, de Caçador-SC e a Ferroviária Futebol S/A, da cidade de Araraquara-SP. Nos últimos anos, estas três equipes destacaram-se no cenário internacional e nacional.



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Para este relato técnico, definido por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr. (2012) como sendo uma frente de estudos na qual muito do conhecimento existente é baseado em práticas desenvolvidas nas organizações, serão apresentadas ações realizadas pelo clube do interior paulista e que levaram a equipe a conquistar, nos últimos dois anos, títulos nacionais, além de contar com várias de suas atletas relacionadas para a Seleção Brasileira Feminina de Futebol.

Apesar da relação com o tradicional time da cidade, a Associação Ferroviária de Esportes (AFE), o futebol feminino possui estrutura e gestão compartilhada com a prefeitura municipal, através da Secretaria de Esportes e da Fundesport (Fundação de Amparo ao Esporte do Município de Araraquara, fundada em 1981 com objetivo de fomentar as políticas públicas esportivas no município em nível de rendimento).

Toda equipe esportiva tem como objetivo alcançar resultados e para isso, assumem a importância do planejamento para executá-lo. Brunoro e Afif (1997) destacam que o planejamento de uma equipe traçar objetos e metas que deverão ser seguidos. Ao elaborar o planejamento anual, por exemplo, deve-se ter atenção a algumas etapas, tais como a tabela do campeonato (programação) e conhecer o regulamento, além de observar os adversários, estudando-os, além de mapear os dados das equipes.

Além de ter planejamento, é importante ter conhecimento de qual estratégia será implementada para se atingir os objetivos. Porter (1996) define que a estratégia se baseia em atividades únicas, enquanto Eisenhardt (1999) defende que a estratégia é o processo de tomada de decisão da empresa, reforçado pela sua intuição coletiva. Uma empresa escolhe sua estratégia com base no ambiente em que desempenha suas atividades e isso direciona como ela busca se destacar (Matsuno & Mentzer, 2000).

Para Mintzberg (1987), a estratégia conta com cinco significados ou dimensões, os Cinco Ps: plano (estratégia é um curso de ação), pretexto (para se obter vantagem), padrão (indica a estratégia a ser realizada), posição (o ambiente em que se encontram os recursos) e perspectiva (a forma de os gestores enxergarem o mundo). De maneira geral, as cinco dimensões constituem uma forma de potencializar o planejamento, focar nos resultados e alcançar os objetivos em uma organização. Assim, por meio destes conceitos, busca-se entender se o modelo implantado no time araraquarense, à medida que trabalha com ações de planejamento e parcerias no futebol feminino em Araraquara, utiliza destas cinco estratégias inter-relacionadas e de que forma prioriza a preparação e desenvolvimento das atletas em vários níveis, não apenas voltado para uma única competição.

3 Metodologia

O time de futebol feminino de Araraquara existe desde 2001, mas foi no final da temporada de 2009 que o projeto “Guerreiras Grenás” começou a tomar forma, com objetivos definidos para cada temporada e não apenas com foco nos resultados e títulos dentro de campo. Para compreender como funcionou esse processo, foi feita entrevista com o diretor de futebol da Ferroviária/Fundesport, Danilo Zero dos Santos, por meio de questões abertas e respostas livres. Ao buscar entender de que forma o futebol feminino da Ferroviária/Fundesport consegue se destacar no cenário nacional, o depoimento do gestor revelou ações de planejamento que estruturaram a equipe.



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Segundo Danilo, o início do projeto se deu “através de uma iniciativa da Prefeitura Municipal que entendia a importância de oportunizar a prática esportiva para mulheres”. Apesar de trabalhar atualmente com orientação profissional, o gestor enfatiza que “não se pode falar que o time é profissional, porque pela legislação a modalidade é amadora”.

Mesmo com pouco tempo de existência – comparando-se à equipe masculina (55 anos, completados em 12 de abril) – o futebol feminino araraquarense tem conquistas significativas na modalidade: títulos de campeã Paulista nos anos de 2002, 2004 e 2005; e do Campeonato Brasileiro e da Copa do Brasil, ambos em 2014 – o que credenciou a equipe à disputa da Taça Libertadores 2015 (Ferroviária Fundesport, 2014).

Desde 2003, a Ferroviária é um clube-empresa (Ferroviária Futebol S/A). A Associação Ferroviária de Esportes (AFE) é a entidade fundadora do clube, conta com sócios, e a empresa Ferroviária Futebol S/A é a entidade jurídica que administra o futebol e mantém os direitos federativos do time para disputas de competições oficiais.

Para viabilizar a administração das associações desportivas surgiram as tentativas do que passou a ser chamado clube-empresa. A primeira com a chamada Lei Zico (Lei nº 8.672/1003) e depois com a Lei Geral sobre Desportos, conhecida como Lei Pelé (Lei nº 9.615/98), com o objetivo de implementar a nova proposta do “clube-empresa” e propor uma revisão das bases jurídicas do esporte brasileiro. Megale (2009) define que o clube-empresa é uma forma de organização das entidades de prática desportiva. Essa decisão abre espaço para atrair patrocinadores e investidores, fortalecendo, assim, a situação financeira do clube.

No caso da Ferroviária, a opção em se tornar um clube-empresa era uma forma de salvar a história do clube. Em 2003, o time foi o último colocado na Série A3 do campeonato paulista e além de disputar a última divisão no ano seguinte, o clube contava com uma dívida de R\$ 4 milhões. De acordo com informações do site oficial da Ferroviária S/A (www.ferroviarias.com.br) “junto a um grupo de empresários, o então prefeito Edinho Silva sugeriu que a Ferroviária passasse a ter capital aberto e fosse administrado como empresa e surgiu então a Ferroviária S/A”.

A partir de um modelo de gestão adotado pelo clube araraquarense, entende-se que a adoção das práticas da Governança Corporativa poderia ser uma estratégia para melhoria dos resultados da equipe. Neste caso, apresentando especificamente as ações e intervenções realizadas pela diretoria da equipe de futebol feminino, voltadas para a valorização da modalidade e também como atrativo para novos investimentos.

Andrade e Rossetti (2009) definem Governança como sendo um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza e dos proprietários e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunidades conflitantes com esse fim. As práticas de governança podem ser adaptadas para vários setores como empresas, organizações governamentais e também do terceiro setor.

Normalmente a governança está relacionada a empresas com fins lucrativos, onde os executivos devem proteger os interesses dos acionistas, além de influenciar a forma como as empresas são dirigidas e controladas. McNamee e Fleming (2007) propõem que a governança no contexto esportivo seja entendida como a estruturação de uma organização para atingir seus objetivos. Shilbury e Ferkins (2011) ressaltam que os resultados da execução das práticas



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

de governança causam impacto na eficiência dos atletas e incentivam a participação da comunidade no esporte.

A governança no esporte pode ser entendida como “a responsabilidade pelo funcionamento e direção-geral da organização e é uma condição necessária e componente institucionalizada de todos os códigos do esporte de nível de clubes a organismos nacionais, agências governamentais, esporte organizações de serviços e equipes de profissionais em todo o mundo” (Ferkins, Shilbury, e McDonald, 2009, p. 245). Para os mesmos autores, melhorar a eficiência e a eficácia das organizações esportivas requer desenvolver o conhecimento e as práticas de boa governança corporativa.

4 Resultados Obtidos e Análise

Formado em Administração Pública pela Unesp de Araraquara, o gestor Danilo trabalha na Secretaria Municipal de Esportes e Lazer desde 2008. No início, acompanhava todas as 23 equipes de rendimento do município e assessorava a coordenação de esportes com essas modalidades durante a temporada. Mas foi o futebol feminino que mais chamou a atenção do gestor, porque dentro da equipe local havia “bons valores no elenco, jogadoras que serviam ou já serviram a seleção brasileira, mas o time não conseguia conquistar bons resultados dentro da competição”.

Com o tempo, algumas questões incomodaram o gestor: de que forma acabar com o preconceito em relação à modalidade e seu relacionamento com os torcedores; como seria possível viabilizar patrocínios; por que as atletas estavam numa modalidade que não oferecia as melhores condições e perspectivas; e como seria possível reverter esse quadro desfavorável. Foi a partir desse cenário que o gestor propôs realizar uma interferência dentro de um projeto já existente.

No início, foi feito um diagnóstico de como era o time dentro e fora de campo. A principal constatação, segundo Danilo, foi a de que o time não tinha perspectivas. O objetivo era somente a disputa do campeonato e não havia uma mentalidade de crescimento ao longo dos anos. Esse foi o principal fator a ser mudado: criar um ambiente e filosofia onde atletas e comissão técnica estariam focados no crescimento ao longo do tempo. O objetivo era atingir um patamar que fosse possível disputar e ganhar títulos de forma perene ao longo do tempo.

A alimentação e recursos financeiros eram dois problemas que incomodavam o gestor: as refeições das atletas eram fornecidas em *marmitex* pelo restaurante popular do município e havia dificuldades com a falta de recursos para ajudá-las com pagamento, através de bolsa-atleta. As jogadoras recebiam um pequeno valor de ajuda de custo, e isso desmotivava aquelas que gostariam de ter uma carreira na modalidade.

Buscando melhorar as condições físicas e de saúde das atletas, a primeira parceria surgiu com Unimed (Assistência Médica) de Araraquara, que disponibilizou plano de saúde e a realização de exames mais rapidamente em caso de lesões, por exemplo. O resultado desta ação para a diretoria e para o time foi o ganho em valor e em tempo de recuperação, o que contribuiu como um motivador para as atletas.

A segunda parceria veio com o Centro Universitário de Araraquara (Uniara), realizada em julho de 2012. Inicialmente, a proposta era a de criar um perfil físico completo de todo elenco, de forma a prevenir riscos de lesões ou problemas físicos, e também examinar de



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

forma minuciosa as jogadoras. A parceria também contribuiria na realização de diagnósticos detalhados e treinamentos personalizados.

Outra parceria no projeto foi a da Caixa Econômica Federal, que previu o repasse de R\$ 360 mil pelo banco estatal à equipe araraquarense no período de maio a novembro de 2012. O gestor disse que o patrocínio “foi um grande salto, porque foi possível, pelo investimento disponibilizado, trabalharmos outras ações que já tínhamos em mente”. Entre elas, estavam fazer as refeições do time no próprio alojamento (e não mais depender dos *marmitex*), melhorar o relacionamento do time com a imprensa e a contar com ajuda de custo para as atletas.

Para efetivar as ações, as medidas tomadas foram: contratação de uma cozinheira para cuidar da alimentação das jogadoras; a contratação de uma assessoria de imprensa para alimentar o site e desenvolver as mídias sociais, para melhor relacionamento com a imprensa e os torcedores. Além disso, com a ajuda financeira permitiu-se às atletas que ficassem focadas apenas em jogar futebol.

O processo de capacitação técnica dos integrantes da comissão técnica também fez parte das intervenções realizadas pela diretoria da Ferroviária/Fundesport. Entre elas, está a parceria com a Universidade do Futebol, instituição que promove o ensino *on-line* e presencial, produz e compartilha conteúdos para capacitação e qualificação no futebol (Ferroviária Fundesport, 2012).

A ação implantou um novo método de trabalho no futebol feminino local, além de criar um conceito inédito para a categoria: cursos pela internet, através do Núcleo de Educação a Distância (NEAD) com o objetivo de mudar como os profissionais enxergam e estudam o futebol (Ferroviária Fundesport, 2012). Assim destacou o diretor Danilo: “esta era uma forma de ter contato com novas formas de treinamento e leitura de jogo”. Este modelo já havia sido aplicado com sucesso no São Paulo Futebol Clube, dentro do Centro de Treinamento de Cotia, um dos mais modernos do mundo e referência para as categorias de base brasileiras. Este foi o primeiro trabalho da Universidade do Futebol com a categoria feminina.

Dentro dessas ações, as categorias de base tornaram-se fundamentais para a sustentabilidade do projeto. Para o gestor, “a formação da atleta dentro do clube, com os nossos valores, permitiria potencializar os resultados quando essa atleta chegar ao time adulto; ela saberá a forma de jogar, estará desenvolvida nos aspectos técnicos, táticos e físicos, e também teria valores pessoais importantes”.

Apesar do trabalho nas categorias como sub-13, sub-15 e sub-17 durante esses anos, que também conquistaram títulos importantes nesse período (campeonatos estaduais, pois não existem campeonatos nacionais), em 2015 o projeto de base está sendo reformulado. A intervenção mais recente busca aproximar mais o projeto da periferia de Araraquara, pois antes ele era localizado somente num polo de treinamento e muitas meninas possuem dificuldade de transporte. Segundo o gestor, “a ideia é criar núcleos em bairros da cidade visando a prática social do futebol feminino, sendo que as atletas que se destacarem nesses núcleos seriam encaminhadas e subsidiadas a treinarem no polo das categorias de base”.

Outra intervenção realizada pela diretoria da Ferroviária/Fundesport foi a criação da marca “Guerreiras Grenás”. O projeto foi desenvolvido pela Liga Araraquarense de Futebol Feminino e financiado pela Caixa Econômica Federal com o objetivo de alavancar o futebol



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

feminino no país, tendo como base a experiência produzida em Araraquara e região. De acordo com Danilo Zero, a proposta era a de que o time fosse conhecido por uma alcunha porque “se falávamos Ferroviária logo os torcedores fariam a associação com o futebol masculino. Se falássemos Ferroviária/Fundesport o nome ficaria muito grande e de difícil associação”. Ao destacar o nome do time como “Guerreiras Grenás”, buscou-se aumentar a presença do futebol feminino na mídia, criando campanhas de fortalecimento da imagem e utilização das diversas mídias em conjunto com planos específicos.

Em 2013, a Ferroviária/Fundesport disputou três competições: o Campeonato Paulista, os Jogos Regionais e os Jogos Abertos do Interior. Em todo o ano foram 25 partidas disputadas, somando 16 vitórias, nove empates e nenhuma derrota. A campanha invicta no Campeonato Paulista garantiu ao time o tetracampeonato, fazendo com que a equipe fosse a única a colecionar quatro títulos (as anteriores foram 2002, 2004 e 2005). E o desempenho no campeonato estadual garantiu à Ferroviária/Fundesport a classificação inédita para a Copa do Brasil (Ferroviária Fundesport, 2013).

Em 2014 a equipe tetracampeã do Campeonato Paulista de Futebol Feminino (2002, 2004, 2005 e 2013) foi vice-campeã. E venceu, de forma invicta, as duas competições nacionais que disputou: a Copa do Brasil e o Campeonato Brasileiro. O título inédito da Copa do Brasil foi o resultado da primeira participação da equipe na competição. Este também foi o primeiro título nacional da cidade de Araraquara em um esporte coletivo. Foram 10 jogos, sendo oito vitórias, dois empates, 50 gols marcados e quatro sofridos.

Por ter conquistado o título da Copa do Brasil no ano passado, a Ferroviária vai disputar pela primeira vez em 2015 a Taça Libertadores da América de Futebol Feminino, que neste ano acontecerá em Medellín, na Colômbia. O torneio foi criado em 2009 e o Brasil é cinco vezes campeão: Santos (2009/2010) e São José (2011/2013 e 2014). Em abril deste ano, a Ferroviária conquistou o vice-campeonato da Copa do Brasil e atualmente disputa o Campeonato Paulista. Ainda haverá a disputa dos Jogos Regionais, Jogos Abertos do Interior e Campeonato Brasileiro.

Para a seleção permanente – que teve como compromissos principais neste ano a disputa da Copa do Mundo do Canadá e os Jogos Pan-Americanos de Toronto – foram convocadas oito atletas da equipe araraquarense: Luciana (goleira); Géssica, Monica e Tayla (zagueiras); Rilany (lateral); Thaisa (volante); Maurine e Raquel (meias).

5 Conclusões/Considerações finais

Analisar a atual estrutura de gestão, implantar uma política profissional nos órgãos responsáveis, capitalizar e transformar ícones do esporte em produtos e serviços, estes são desafios para as organizações esportivas do esporte atual (Pitts e Stotlar, 2002). De uma maneira geral, as boas práticas de Governança Corporativa podem ser consideradas como um ponto de partida para se entender de que forma é possível aplicá-las nas organizações esportivas, mesmo estas sendo amadoras ou profissionais, a partir de uma perspectiva da gestão do esporte (Hoye e Cuskelly, 2007 *apud* Ribeiro, 2014).

A preocupação da equipe paulista com um planejamento feito em longo prazo, buscando não apenas resultados imediatos, mostra que é possível tornar o futebol feminino um produto visível para os patrocinadores e também para os torcedores. Apesar desses



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

esforços, nota-se que os clubes ainda sentem dificuldades com o calendário atual (se as equipes se classificam somente para a primeira fase do campeonato brasileiro, são apenas quatro jogos por clube e o campeonato pode durar apenas duas semanas) e com as convocações de atletas para a seleção permanente.

Para esse estudo, identificou-se que as cinco dimensões da estratégia propostas por Mintzberg (1987) podem ser consideradas ativas nas ações da Ferroviária/Fundesport. A partir de um plano (desenvolver a modalidade), pretexto (ser o futebol o esporte que as pessoas mais acompanham), padrão (focar na preparação da base e crescimento ao longo do tempo), posição (a cidade de Araraquara) e a perspectiva (disputar e conquistar de títulos). Além de oferecer uma base estratégica, nota-se que as cinco dimensões se relacionam e se complementam, e por meio do planejamento a equipe conseguiu alcançar os objetivos.

Esse estudo contribui para a gestão do esporte na medida em que apresenta a realidade de um clube de futebol do interior paulista. Além de identificar ações que mantêm a equipe de futebol feminino em destaque por meio de parcerias e em busca de resultados como forma de seguir com espaço no cenário nacional da modalidade.

Em intervenções como estas, devem ser considerados os princípios da governança como estratégia para melhora dos resultados e estabelecer maior controle na gestão esportiva. A diretoria, como agente de governança, busca zelar por uma visão mais ampla da organização dentro do contexto social, como, por exemplo, a integração com a comunidade, de forma a ser reconhecidos e valorizados pela sua torcida.

Além disso, outra contribuição seria a de aumentar a reestruturação e profissionalização da gestão do esporte por meio de equipes capacitadas que tem como objetivo desenvolver oportunidades no futebol feminino. Acredita-se que com essas ações, com a adoção das práticas da boa governança, as instituições poderiam ter mais controle da gestão por meio da transparência e prestação de contas, por exemplo. Fomentar o desenvolvimento de aspectos gerenciais e executivos podem render melhores resultados nas mais diversas categorias e competições, nacionais e internacionais.

Os clubes de futebol nacionais, femininos e masculinos de modo geral, enfrentam problemas de gestão e financeiros. As boas práticas de governança poderiam ser uma resposta a estes problemas ao colaborar com a reconstrução administrativa e financeira das organizações. Por isso, como sugestão de estudos futuros, espera-se que a experiência dos gestores esportivos da Ferroviária/Fundesport tenha condições de ser adaptada e reproduzida futuramente em outras entidades esportivas ligadas ao futebol feminino, mesmo este ainda sendo um esporte amador. E que a modalidade, apesar do pouco apoio que tem, possa a cada ano trazer mais resultados e se destacar no cenário nacional.

6 Referências

- Andrade, A. & Rossetti, J. P.** (2009). Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas.
- Brunoro, José Carlos; Afif, Antonio.** (1997). Futebol 100% profissional. São Paulo: Editora Gente.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R.** (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. Revista Gestão e Projetos, 3(2), 294-307.



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- Einsenardt**, Katleen M. (1999). Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 65-72.
- Ferkins**, L., **Shilbury**, D., & **McDonald**, G. (2009). Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, v.23, pp. 245–277.
- Ferrovária Fundesport**. (2011, 2012, 2013, 2014). Relatório Guerreiras Grenás. Araraquara
- FIFA**. (2015). *Woman's Football* – Background information.
- Itri**, Bernardo (2015). Folha salarial do Palmeiras é quase o dobro da paga pelo Santos. Disponível em < <http://painelfc.blogfolha.uol.com.br/2015/04/30/folha-salarial-do-palmeiras-e-quase-o-dobro-da-paga-pelo-santos> > Acesso em 25/06/2015.
- Marques**, Maria C. da C. (2007). Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 2, pp. 11-26.
- Matsuno**, Ken; **Mentzer**, John T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 4, p. 1-16.
- McNamee**, M. J., & **Fleming**, S. (2007). Ethics audits and corporate governance: The case of public sector sports organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 73, n. 4, pp. 425–437.
- Megale**, André (2009). O conceito de clube-empresa pelo mundo. Disponível em < <http://www.universidadedofutebol.com.br/Coluna/10989/CLUBES-EMPRESA%2BPELO%2BMUNDO> > Acesso em 25/06/2015.
- Ministério do Esporte**. (2015). Brasil terá seleção permanente de futebol feminino até as Olimpíadas. Disponível em < <http://www.esporte.gov.br/index.php/fique-por-dentro/67-lista-fique-por-dentro/49703-brasil-tera-selecao-permanente-de-futebol-feminino-ate-as-olimpiadas> > Acesso em 05/06/2015.
- Minzberg**, Henry. (1987). The strategy concept I: five ps for strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- OCDE**. (2004). Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades.
- Porter**, Michael (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, p.61-78.
- Ribeiro**, Henrique C. M. (2014). Influência da Governança Corporativa nos Stakeholders das Organizações Esportivas. XXXVIII Encontro da Anpad, EnAnpad, Rio de Janeiro.
- Salazar**, Tiago (2015). Sereias da Vila voltam, arrancam choro de presidente e estreiam dia 19. Disponível em: < <http://www.gazetaesportiva.net/noticia/2015/04/santos/sereias-da-vila-voltam-arrancam-choro-de-presidente-e-estreiam-dia-19.html> > Acesso em 23/06/2015.
- Shilbury**, D., & **Ferkins**, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, v.16, n. 2, pp. 108–127.
- Stein**, Leandro (2015). A maior entre as mulheres: Marta quebra o recorde de gols da Copa do Mundo Feminina. Disponível em < <http://trivela.uol.com.br/a-maior-entre-as-mulheres-com-15-gols-em-15-jogos-marta-assume-a-artilharia-historica-das-copas/> > Acesso em 15/06/2015
- Tibúrcio**, Isabela; **Moniz**, Felipe; **Da Costa**, Israel T. (2013) “Futebol feminino e suas barreiras”. Disponível em < <http://www.universidadedofutebol.com.br/Artigo/15555/Futebol-feminino-e-suas-barreiras> > Acesso em 15/06/2015.