



**FACULDADE SOGIPA DE EDUCAÇÃO FÍSICA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO ESPORTIVA**

LEONARDO PARMEGGIANI DALL'ASTRA

YPIRANGA FUTEBOL CLUBE, A GESTÃO DO ACESSO

PORTO ALEGRE

2014



LEONARDO PARMEGGIANI DALL'ASTRA

YPIRANGA FUTEBOL CLUBE, A GESTÃO DO ACESSO

Trabalho Científico produzido no Curso de Pós-Graduação em Gestão Esportiva, apresentado na Faculdade SOGIPA de Educação Física, como requisito parcial para obtenção do título de especialização. Orientadora: Profa. Dra. Anneliese Schonhorst

PORTO ALEGRE

2014

Sumário

1 INTRODUÇÃO	4
2 PROBLEMA DE PESQUISA	5
3 OBJETIVO	5
3.1 Objetivos Específicos	5
4 METODOLOGIA	5
5 ESTUDO DE CASO	6
5.1 História e Trajetória do Ypiranga Futebol Clube	6
5.2 Principais conquistas do Ypiranga Futebol Clube.....	6
5.3 Organização Geral de um Clube.....	7
5.4 Papel do Gestor Esportivo	8
5.5. Ypiranga Futebol Clube, a Gestão do Acesso 2014	9
CONCLUSÃO	12
REFERÊNCIAS.....	13

1 INTRODUÇÃO

Na área do futebol profissional é necessária uma grande sintonia entre todas as estruturas importantes que fazem com que este esporte aconteça. Desde os jogadores, treinadores, diretor técnico e direção. Todos são essenciais para que o clube obtenha sucesso, desde o jogador que passa segurança e defende tudo no gol até o goleador que não perde uma chance e tem um bom aproveitamento fazendo gols, a comissão técnica que prepara os atletas na parte física, técnica e psicológica, o diretor técnico que possui grandes responsabilidades na condução e contratação de jogadores e toda a estrutura de gestão que aproveita os sucessos desportivos para aumentar receitas.

A gestão de um clube profissional de futebol é bastante exigente, com orçamentos mensais e anuais elevados, em que muitas vezes a distância entre a descida de divisão e o sucesso é muito curta.

De acordo com Pereira (2000, p. 70), “o modelo de gestão de uma empresa compreende um conjunto de crenças, valores e princípios que determine a forma como a empresa é administrada. Inclui crenças e valores sobre o processo de planejamento e controle, grau de autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho e princípios que determinam a postura gerencial”.

Na pesquisa serão apresentadas informações referentes à história e as estratégias de gestão utilizadas por um clube do interior do estado do Rio Grande do Sul, no município de Erechim, o Ypiranga Futebol Clube, e sua trajetória de gestão para conquistar a Divisão de Acesso do Campeonato Gaúcho de 2014.

Independentemente do modelo de gestão aplicado a um clube de futebol, Leocini & Silva (2000, p. 3) destacam que este deve abranger definições, princípios e funções que atendam um modelo de gestão a partir de questões que abordem os objetivos estratégicos do clube e os fatores de sucesso. Tais objetivos podem ser avaliados através da satisfação do torcedor, produção eficiente e eficaz de talentos, viabilidade do clube etc.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Sendo o futebol gaúcho de grande competitividade, a segunda divisão ou a divisão de Acesso não se mostra diferente. Conhecida como uma das competições mais disputadas e complicadas do nosso estado, com equipes de muita garra e força, sobressai-se quem adotar e executar com culminância as estratégias de gestão adotadas pelo clube. Nesta perspectiva surgiu o interesse de aprofundar a questão: Quais foram às estratégias de gestão utilizadas pelo Ypiranga Futebol Clube para conquistar o título da divisão de acesso?

3 OBJETIVO

Demonstrar o planejamento estratégico adotado ao longo do ano corrente pelo Ypiranga Futebol Clube para a conquista da Divisão de Acesso do Campeonato Gaúcho de 2014.

3.1 Objetivos Específicos

- a) Assinalar a importância de profissionais capacitados tecnicamente para exercer a gestão dentro de um determinado clube.
- b) Identificar e compreender o processo de gestão adotado por membros da diretoria e da comissão técnica a frente do Ypiranga Futebol Clube para que obtivessem sucesso.

4 METODOLOGIA

Realizou-se levantamento de informações a partir de uma visita ao estádio Colosso da Lagoa, localizado na cidade de Erechim, RS. Os dados foram coletados

através de uma entrevista com o Presidente da gestão atual do Ypiranga Futebol Clube, Osvaldino Fuzinato, nas dependências do clube.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 História e Trajetória do Ypiranga Futebol Clube

Em 18 de Agosto do ano de 1924 um grupo de moradores do município de Erechim fundaram Ypiranga Futebol Clube, com o intuito de fazer oposição ao único clube existente naquela cidade, o Ítalo-Brasileiro.

Segundo Amorim (1924 p. 16), o nome Ypiranga surgiu de uma sociedade que também se chamava Ypiranga, localizada à beira do mato e em péssimas condições e esse nome foi adotado pelo novo Clube.

Fundado o Ypiranga, todo o pessoal foi reunido e saíram de porta em porta convocando a todos, principalmente os mais moços. Era necessário convencer os pais que deixassem os rapazes e as moças a participarem do novo Clube. Logo mais tarde foram as moças que fizeram a primeira torcida organizada do Ypiranga, As Legendárias. A primeira ata do clube era um livro assinado por sócios. Constituíram um número enorme de associados e após isso o Ypiranga iniciou sua vida social.

O primeiro jogo foi no dia 20 de setembro de 1924 contra o Ítalo-Brasileiro, e o Ypiranga Futebol Clube venceu pelo placar de um a zero.

5.2 Principais conquistas do Ypiranga Futebol Clube

- 1950 – Campeão Estadual de Amadores
- 1967 – Campeão Estadual da Divisão de Ascenso
- 1970 – A construção do Estádio Olímpico
- 1989 - Ypiranga Campeão Estadual da Divisão Especial
- 2008 - Campeão da Divisão de Acesso do Campeonato Gaúcho de 2008
- 2014 - Campeão da Divisão de Acesso do Campeonato Gaúcho de 2014

5.3 Organização Geral de um Clube

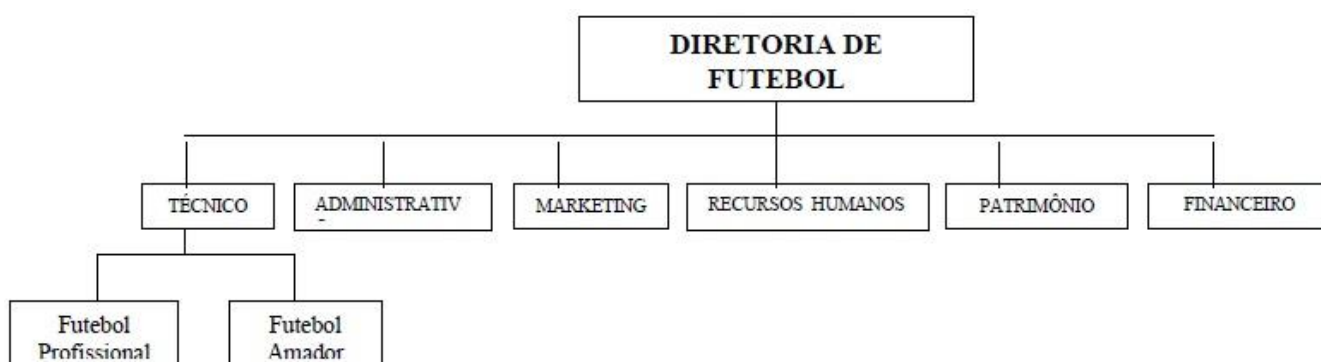
Segundo Brunoro & Afif (1997, p. 57), um clube de futebol deve contar com os seguintes departamentos:

- Departamento técnico - preocupa-se com a operação do time de futebol e pode ser dividido em setor profissional e amador;
- Departamento administrativo e de recursos humanos – preocupa-se com atividades de suporte ao departamento técnico: atividades burocráticas (registros, assessoria jurídica, etc.), logística interna e externa (reserva de hotéis, alimentação e locais de treinamento, provisão de materiais esportivos, etc.) e elaboração de política salarial e de carreira, sistemas de recompensa, etc.;

Departamento financeiro - está subordinado ao departamento administrativo e tem como função o controle do fluxo de caixa para o cumprimento das diretrizes traçadas;

- Departamento de marketing - cuida de valorizar a marca e a imagem do clube para a maximização e a captação de receitas;
- Departamento de Patrimônio – é responsável pela gestão do centro de treinamento e do estádio.

A seguir, é apresentado um organograma com a disposição dos departamentos de entidades esportivas anteriormente mencionadas:



Fonte: Adaptado de BRUNORO & AFIF (1997,p. 58).

Sob forte influência dos proprietários e principais executivos das empresas, o modelo de gestão influencia fortemente a forma como os gestores decidem na empresa. Sua importância se revela por influenciar todos os subsistemas da empresa, condicionando a interação da empresa com demais sistemas que compõem o seu ambiente externo. (PEREIRA, 2000).

No futebol, onde se encontram mais concentrados os investimentos no esporte brasileiro é onde se constata os maiores exemplos de gestão amadorista sem qualidade e de fracassos financeiros.

Ocorre no ambiente do futebol, uma mudança no perfil do dirigente e na maneira de se administrar os interesses dos clubes de futebol, ou seja, o ambiente esportivo exige competência e qualificação para que haja sucesso, como ocorre em qualquer outro tipo de negócio.

5.4 Papel do Gestor Esportivo

A falta de preparo dos profissionais encarregados pela gestão esportiva é, de fato, preocupante, isto fica claro quando os investidores do setor começam a apresentar restrições quanto ao gerenciamento destes recursos.

O esporte não representa mais apenas o ideal olímpico ou o fair-play, seu crescimento é notório e não poderia ficar restrita apenas a parte técnica e tática. Seu desenvolvimento estendeu-se além das ciências do esporte e do movimento. São indústrias esportivas, produtos e serviços, empregos, profissões específicas, tudo relacionado ao ambiente esportivo. O esporte, mais do que nunca, necessita de pessoas capacitadas que possam acompanhar as transformações neste segmento.

A indústria esportiva desenvolveu-se em um negócio onde geram grandes receitas, criando oportunidades e desafios não só para seus gestores, mas também para as instituições de ensino de administração que, historicamente, sempre deram suporte ao crescimento industrial.

Segundo Pires e Sarmiento (2001), a gestão do desporto é uma área do conhecimento que tem gerado profundas modificações no âmbito esportivo, exercendo forte influência nas práticas realizadas atualmente. Essas mudanças sofridas pelo esporte, tem modificado sensivelmente a formação acadêmica das

gerações que estão saindo das faculdades. Citam, como aspectos considerados importantes, os seguintes:

- a crise sofrida pelo esporte, o que acaba determinando a necessidade de desenvolvimento de novos conhecimentos;
- práticas desportivas complexas que obrigam a uma sistematização das teorias da gestão contextualizadas ao mundo do desporto;
- surgimento de várias organizações relacionadas das mais diversas maneiras, com a gestão do desporto, o que exige atualização constante por parte das mesmas;
- existência de investigação científica na área;
- inúmeras oportunidades profissionais interessantes que surgiram ultimamente, num ambiente que começa a ficar escasso desse tipo de oportunidade;
- formação inicial de nível superior em Gestão do Esporte. Este último vem atender as modificações que estão ocorrendo no âmbito esportivo, mostrando que os cursos de Gestão Esportiva começam a ser uma forte tendência das gerações que se formarão. Entretanto, esse conhecimento gerado deve ser aplicável a realidade que se vive, caso contrário não passará de mera filosofia.

5.5. Ypiranga Futebol Clube, a Gestão do Acesso 2014

De acordo com o presidente do Ypiranga Futebol Clube, Osvaldino Fuzinato, a gestão esportiva é responsável pelo planejamento, projeção e programação do ano para que em longo prazo sejam atingidos os objetivos. Devido ausência de um profissional especializado, o Ypiranga montou uma força tarefa tendo como líder o presidente do clube, aliado ao treinador e com a participação da equipe para alcançar o resultado esperado. Dentro de um espírito de união e comprometimento, o grupo sagrou-se campeão.

Fuzinato, afirma que *“a gestão esportiva é um dos fatores mais importantes de um clube, porém quando não é possível contratar um profissional especializado, o clube, pode eleger um líder do quadro de diretores para que exerça esse papel”*.

Foi o que ocorreu no Ypiranga. O presidente e o treinador uniram-se em torno de um objetivo comum: ser campeão e passar para a primeira divisão do futebol gaúcho. Tarefa essa que segundo o presidente não foi nada fácil. Durante a competição apareceram diversos problemas políticos, problemas dos quais foram

inteligentemente 'blindados', fazendo com que os mesmos não tomassem proporções maiores e atrapalhassem o trabalho da comissão técnica e principalmente dos jogadores.

De acordo com Nogueira (1960, p.31):

"A organização do clube significará haver possibilidade da participação interessada de muitos, coordenando ideias, esforços e ação, ao mesmo tempo em que deverá manter invariável, na medida do possível, seu objetivo, apesar da multiplicidade de interesses humanos que o compõe e cooperam para o seu desenvolvimento."

O ano de 2013 foi difícil para o Ypiranga Futebol Clube, chegaram perto da ascensão, porém tropeçaram em um jogo contra o Aimoré em partida válida pela semifinal da divisão de acesso daquele ano. Após o ocorrido começou o ano de 2014 com novas perspectivas e com foco total no acesso a primeira divisão. A contratação de um gestor era evidente naquele momento e foi o que aconteceu. Procuravam um profissional com experiência no futebol do interior e acreditaram que seria a pessoa ideal naquele momento para exercer a função de gestor.

Fuzinato mencionou que:

A experiência foi curta porque o que era a solução virou pesadelo uma vez que não houve concordância de ideias entre o gestor, direção, treinador e presidente, e definiram-se pelo afastamento do profissional, e a partir da dificuldade de encontrar rápido outro profissional as vésperas da estreia, foi definido que não se contrataria outro naquele momento.

Se forem utilizadas as mesmas soluções para os problemas que existem, não se pode esperar obter resultados muito diferentes daqueles que já foram obtidos no passado (PIRES; SARMENTO, 2001).

Mediante aos fatos existentes, presidente e treinador, foram às figuras mais importantes e os responsáveis por exercerem essa difícil tarefa de gerir um clube. Foram eles que com muita responsabilidade assumiram outras diversas funções, além obviamente daquelas que lhes competem. Desde a preocupação com a alimentação dos atletas, locais de treinamento, inscrições, verificação e liberação no BID, controle dos cartões, viagens, premiações, hotéis, venda e divulgação de ingressos, busca por novos patrocinadores, dentre outras tarefas bem importantes, eles se dividiam e de uma maneira organizada e muito desgastante conseguiram

exercer a função de gestor durante toda a competição com total excelência e qualidade.

Rezende (2000, p.23) afirma que “a estratégia é a arte de aplicar os meios disponíveis ou possíveis, visando atingir objetivos específicos”.

A divisão de acesso iniciou e com isso vieram os bons resultados, o que fez com que a ideia de manter o que vinha sendo feito se afirmasse cada vez mais. Os problemas internos na direção continuaram e perduraram por toda a competição, porém todos os detalhes foram cuidadosamente observados e controlados. É importante ressaltar que o clube tinha a percepção e a filosofia de ter um profissional trabalhando na gestão.

Segundo Fuzinato:

”Um gestor esportivo de qualidade tem que ter aptidões técnicas para exercer tal função, aliado também com o conhecimento profissional na área do futebol, tendo por base estas competências, forma-se um gestor qualificado e preparado para atuar no meio do futebol”.

O treinador do clube, Leocir Dall’Astra, e o presidente Osvaldino Fuzinato acreditam que o grande diferencial durante a competição, para que o clube atingisse o principal objetivo que era o acesso, foi a entrega e o comprometimento da direção, comissão técnica e jogadores. Todos num mesmo ideal, os jogadores ‘compraram’ a ideia da direção e da comissão e foi realizado um belíssimo trabalho.

O planejamento e a estratégia usada em curto prazo foram muito bem elaborados e executados. As premiações também tiveram um grau de significância, e foram apresentadas de uma forma bem inteligente, pois se acumulavam bonificações conforme as etapas de classificação, contribuindo também para que a equipe atingisse o objetivo final.

O desafio do gestor é estimular o grupo no sentido de desenvolverem um ‘espírito de equipe’, solidário, amigo e respeitoso. Palestras, reuniões e interações informais colaboram decisivamente no trabalho de formação de um grupo forte, coeso, comprometido com o objetivo e com o clube, trazendo resultados altamente positivos para ambas as partes. (REZENDE, 2000)

Baseado nesta perspectiva, no dia 07 de Junho de 2014, o Ypiranga Futebol Clube conquista o título de Campeão Gaúcho da Divisão de Acesso, tendo a melhor campanha da competição.

Diversos clubes que disputaram a Divisão de Acesso no ano de 2014 tinham departamentos bem segmentados, inclusive com a presença de um gestor técnico qualificado, bem como investimentos maiores no que diz respeito à folha salarial, premiações e infraestrutura. Enfim, tinham melhores subsídios para conseguir o acesso com mais facilidade que o Ypiranga Futebol Clube.

Por último, Fuzinato afirma que “o futebol tem razões que nenhuma lógica é capaz de explicar”.

CONCLUSÃO

Com base nos aportes teóricos pesquisados e nas informações coletadas com o presidente do Ypiranga Futebol Clube, foi possível atingir os objetivos propostos, bem como demonstrar e compreender que o futebol, principalmente em times de pequena expressão, tem como característica a adoção de uma linha mais centralizada na liderança de uma figura importante no clube, que acaba exercendo diversos papéis que seriam representados por áreas estratégicas e pessoas tecnicamente responsáveis. No entanto, é necessário que, independente do passado esportivo, todos aqueles que desejam atuar ou já exerçam cargos de gestão em organizações esportivas recebam capacitação e treinamento para o pleno exercício de suas atividades, em atendimento às necessidades que o mercado apresenta. O momento em que o esporte se encontra é muito difícil, são muitos problemas, e talvez o mais grave seja a falta de credibilidade e transparência que ocorrem em algumas organizações esportivas. Paralelamente, há que se reestruturar as organizações esportivas de modo que possam estar em conformidade com as exigências e tendências que o mercado aponta. Ou seja, é necessário a construção de um modelo organizacional que atenda às nossas características culturais e seja adequado às nossas necessidades específicas, observando as modernas técnicas gerenciais e os melhores modelos existentes no mundo. Só então, poderemos contratar os profissionais cujo perfil seja adequado àquele estabelecido pela organização. A pesquisa demonstrou que apesar de ser muito necessária a adoção de um planejamento estratégico de longo prazo, por vezes uma ideia bem trabalhada pelas principais lideranças, traz resultados similares em curto prazo. Para que isso ocorra, é necessário que os dirigentes juntamente com a direção, tenham objetivos comuns e bem definidos, onde a

transparência e a comunicação sejam elementos de grande importância no andamento do processo. Sendo observado tal fenômeno de gestão na prática do clube citado nesta pesquisa mencionada.

REFERÊNCIAS

BRUNORO, J. C. & AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo, Ed. Gente, 1997.

PEREIRA, A. C. **Uma Contribuição ao Modelo de Mensuração**. Tese (doutoramento) apresentada a FEA/USP. 2000.

SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T. **Winners and Losers – The Business Strategy of Football**. Inglaterra, Penguin Group, 1999.

DA SILVA, N.; PEREIRA, **A História de um Grande Clube**. Erechim: 2ª Edição Melhorada, 1991.

REZENDE, J.; RICARDO, **Organização e Administração no Esporte**. Rio de Janeiro, Sprint, 2000.

NOGUEIRA, PAULO. **Clubes Esportivos**. São Paulo, CIA Brasil, 1960.

LOIS, C.; NICOLAS. **A Co-Gestão Esportiva no Futebol**. Passo Fundo, EDIUPF, 1998.

AFFIF, ANTONIO. **A bola da vez: Marketing Esportivo como Estratégia de Sucesso**. São Paulo, Infinito, 2000.

POZZI, F.; LUIS, **A Grande Jogada: Teoria e Marketing Esportivo**. São Paulo, Globo, 1998.

LOPES, J. P. S. de R.; PIRES, G. M. V. DA SILVA. **Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções.** Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, v. 1, n. 1, 88-103, 2001.