minas tênis clube

90 ANOS DE HISTÓRIAS

MINAS TÊNIS CLUBE

GESTÃO ESTRATÉGICA 2023-2025

minas
tênis clube

90 ANOS DE HISTÓRIAS

MINAS TÊNIS CLUBE
GESTÃO ESTRATÉGICA
2023-2025

ÍNDICE

1. Mensagem do Presidente 5

2. Mensagem da Diretoria de Planejamento 6

3. Diretrizes Institucionais Básicas 7

4. Planejamento Empresarial MTC 10

5. Planejamento Estratégico 11

5.1. Estrutura Geral do Modelo de Gestão 12

5.2. Processo de Execução 13

6. Mapa Estratégico 15

ANEXOS

7. ANEXO I – Gestão Estratégica 18

8. ANEXO II – Estruturação em Projetos Estratégicos e Software de Gestão 19

9. ANEXO III – Políticas vigentes 20

Mensagem do Presidente

1

Planejar estrategicamente é parte fundamental da identidade minastenista. Cada meta, projeto e ação representam o comprometimento do Clube com a excelência, refletindo um olhar atento às demandas dos sócios e uma busca constante pela superação de expectativas, por meio da escuta ativa e do diálogo construtivo, tornando a instituição sempre equilibrada.

A adoção de uma estratégia organizacional eficiente é um pilar essencial para o desenvolvimento sustentável do Minas. Ela permite não apenas aprimorar processos e resultados, como também identificar oportunidades mesmo diante de cenários desafiadores.

Trata-se de um compromisso inegociável, fundamental para a gestão responsável, voltada à preservação do patrimônio dos associados e à segurança de todos aqueles que, diariamente, constroem o Clube — atletas, colaboradores, seguidores e admiradores desta marca que comemora 90 anos de grandes histórias em 2025.

Por meio de uma gestão sólida, integrada e participativa, unimos todos os públicos em torno de objetivos comuns. Esse espírito de união, aliado ao gerenciamento eficiente, assegura a qualidade que nos caracteriza e projeta o Minas como referência entre as instituições sociodesportivas do Brasil e do exterior.

Sigamos firmes, certos de que o planejamento estratégico deve ser sempre o nosso referencial para construir um futuro à altura da história e da grandeza do nosso Clube. Que cada conquista seja motivo de orgulho para todos que fazem parte desta trajetória.

Carlos Henrique Martins Teixeira
Presidente do Minas Tênis Clube

Mensagem da Diretoria de Planejamento

2

A eficácia de uma gestão empresarial está intimamente ligada à importância dada ao planejamento estratégico. Um bom planejamento estratégico garante clareza quanto ao papel a ser cumprido pela organização, direciona as principais atividades do negócio e auxilia nas decisões administrativas.

É no momento do planejamento que a direção da organização decide quais objetivos pretendem alcançar, definindo seus responsáveis, ações, prazos e recursos. Uma empresa que não sabe onde quer chegar está destinada a um futuro incerto, pois não tem foco.

O planejamento estratégico é um processo sistêmico que permite, dentro de um contexto previamente analisado, definir o melhor caminho a ser seguido pela organização para atingir seus objetivos, É necessariamente um processo participativo, devendo contar com o engajamento de todos. O alinhamento entre os gestores e as pessoas que fazem parte da organização é um dos principais fatores para o sucesso.

Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade da empresa e maximizando seus resultados.

Em um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo, não podemos depender apenas da intuição ou de decisões isoladas. Faz-se necessário ter uma visão clara de futuro e de um caminho bem definido para alcançá-lo.

O planejamento estratégico nos permite antecipar desafios, identificar oportunidades e alinhar esforços em direção a objetivos comuns. Ele não é apenas um documento ou um exercício teórico, mas sim um compromisso real com o desenvolvimento sustentável da nossa organização. Por meio dele, garantimos que cada ação, cada investimento e cada inovação estejam direcionados para um propósito maior.

Nosso sucesso depende da **participação ativa de todos,** pois uma estratégia só é eficaz quando é compreendida e implementada por cada colaborador. Juntos, construiremos um futuro sólido e promissor, onde a eficiência, a inovação e a excelência nos levarão a novos patamares.

Fernando Furtado Ferreira
Diretor de Planejamento

Diretrizes Institucionais Básicas

3 Diretrizes Institucionais Básicas

MISSÃO

Assegurar aos associados plena satisfação e alegria de viver através do lazer, do esporte, da cultura e da educação.

VISÃO

Ser referência de sucesso e vitória, de forma sustentável, através das gerações.

PRINCÍPIOS

- A medida do nosso sucesso está na medida da satisfação do Associado.
- As relações do Minas são pautadas pela transparência, justiça, integridade, probidade e responsabilidade.
- Respeito às normas do Clube.
- Compromisso permanente com a educação e a formação das pessoas por meio das atividades culturais, do lazer e da prática desportiva.
- O lazer e o entretenimento como formas de melhoria de vida do Associado.
- Uma organização social sem vínculos políticos partidários.
- Compromisso com a responsabilidade socioambiental.

VALORES

VALORES RELATIVOS A RESULTADOS

- Uma organização voltada para soluções e resultados.
- Compromisso permanente com os negócios do Minas.
- Geração de valor e satisfação para os usuários e cotistas.
- Busca contínua e incessante da excelência.
- Gerenciamento dos resultados presentes e futuros.

VALORES RELATIVOS À ORGANIZAÇÃO

- Uma organização que opera em rede.
- Pessoas com responsabilidade plena.
- Foco mais no ordenar do que no estruturar.

VALORES RELATIVOS AO PROCESSO DECISÓRIO

- Um sistema descentralizado, com forte delegação.
- Uma estrutura organizacional com papéis claramente definidos: Diretoria com atribuições normativas e corpo funcional com atribuições executivas.
- Uma gestão genuína e adequadamente participativa.

VALORES RELATIVOS À LIDERANÇA

- A excelência está nas pessoas, com ênfase em:
    - Liderança.
    - Comunicação aberta, franca e transparente.
    - Reconhecimento.

VALORES RELATIVOS A ATITUDES E POSTURAS

- O empreendedorismo como jeito de ser e agir.

Planejamento Empresarial MTC

4

O planejamento empresarial do Minas Tênis Clube está alicerçado no respeito às suas diretrizes institucionais, explicitadas na visão, missão, e nos princípios da organização, e em seus valores consolidados ao longo de uma trajetória de 90 anos de dedicação, competência e comprometimento de sua Diretoria e de seu corpo executivo.

Compete ao Diretor-Presidente, em seu mandato eletivo, definir as diretrizes estratégicas para a sua gestão, que nortearão a elaboração do planejamento estratégico do Clube.

Diretrizes Estratégicas da Organização

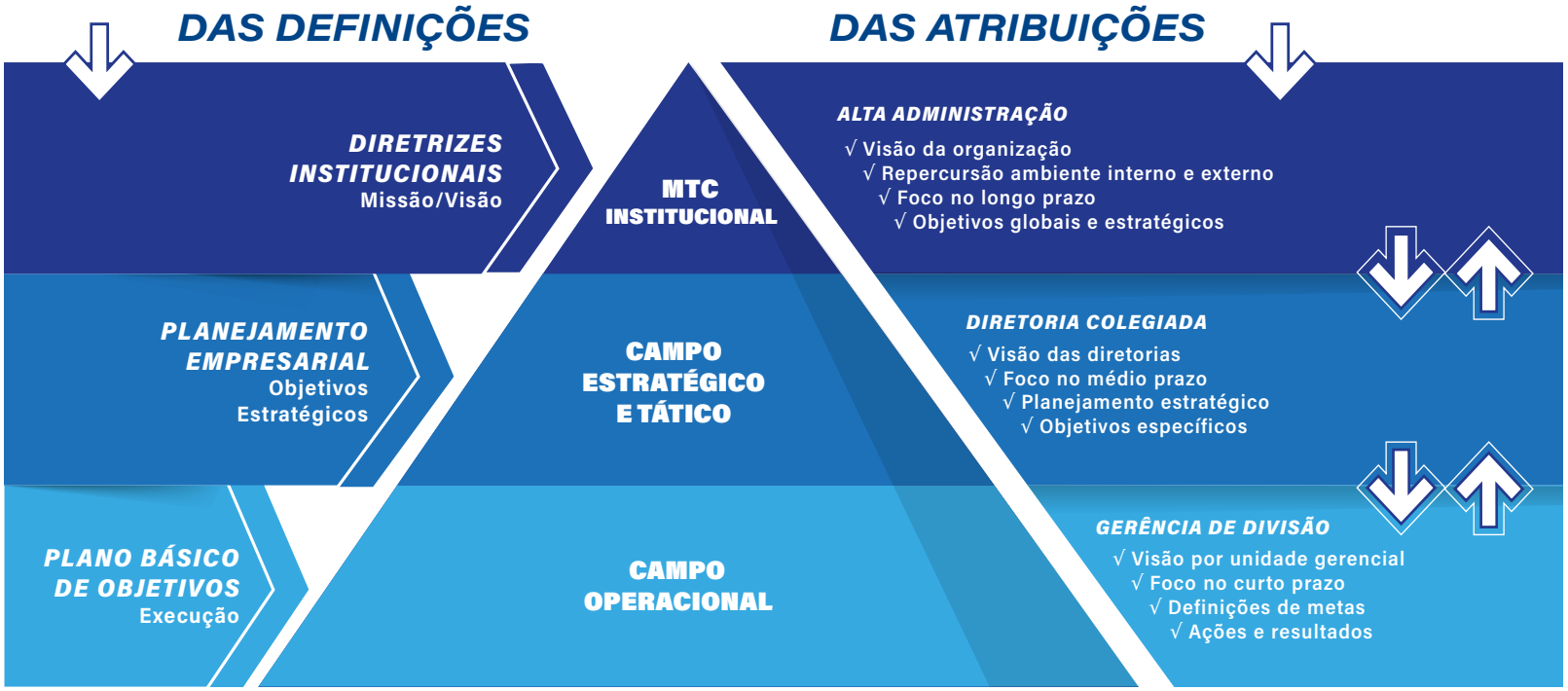
Estabelecem o foco do planejamento estratégico.

Planejamento Estratégico

5

O sucesso do planejamento do Clube está no equilíbrio e na harmonia das relações entre a alta administração e o seu Conselho Deliberativo, repercutindo no alinhamento do corpo executivo e seus profissionais.

Neste sentido, a figura abaixo representa a correlação de mão dupla existente entre Alta Administração, Diretoria Colegiada e Gestão Operacional, que é fundamental para o estabelecimento de uma clara hierarquização das responsabilidades e autoridade. Este processo permite um fluxo de trabalho dinâmico e comunicação direta entre as partes, de forma a proporcionar que a gestão do Minas seja eficiente e cumpra os objetivos estabelecidos.



Estrutura Geral do Modelo de Gestão

5.1

O quadro abaixo estabelece as atribuições de responsabilidades assumidas pelos diversos níveis hierárquicos do Clube e seu foco de atuação.

A definição de responsabilidades no planejamento estratégico do Minas, está estruturada em diferentes níveis hierárquicos, desde a alta administração até a equipe gerencial e operacional. O modelo adotado permite que todos os envolvidos compreendam suas atribuições, alinhem seus esforços e, de forma integrada, contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

Planejamento estratégico mtc

ESTRUTURA GERAL

DIRETRIZES INSTITUCIONAIS VIGENTES	DIRETRIZES DA GESTÃO 2023/2025	PLANO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO SETORIAL	OPERACIONAL	ACOMPANHAMENTO E CONTROLES
MTC	ALTA ADMINISTRAÇÃO	DIRETORIA COLEGIADA	CORPO EXECUTIVO	GERENCIAL	GER. PLANEJAMENTO/ SUPORTE À GESTÃO
Missão Visão Princípios Valores	Dimensão política e organizacional	Liderança	Objetivos específicos e metas	Plano de ação	Métricas e indicadores
	Visão dos ambientes externo e interno	Visão orgânica	Orçamento	Ações Cronograma Indicadores	Controles
	Diretrizes estratégicas	Objetivos estratégicos globais	Resultados pretendidos	Execução	Balanço do acompanhamento
	Longo prazo	Médio e longo prazo	Médio e curto prazo	Curto prazo	-

Processo de Execução

5.2

O processo de gerenciamento do planejamento do Clube é realizado por meio da formulação, da implantação e do monitoramento dos objetivos empresariais do MINAS, que conterão os projetos, as metas e seus respectivos indicadores de performance e resultados.

As atividades e ações serão conduzidas pela Superintendência Executiva, com o suporte da Gerência de Planejamento, sendo supervisionada pela Diretoria de Planejamento e, em última instância pelo Comitê Estratégico de Governança, por meio de um ciclo de reuniões periódicas.

O fluxo apresentado na figura abaixo destaca a relação de causa e efeito entre o planejamento físico e o planejamento financeiro, que resulta no detalhamento da peça orçamentária anual do Clube. Esta construção permitirá um acompanhamento e monitoramento detalhado de todos os custos e resultados alcançados durante o processo.

Mapa Estratégico

Mapa Estratégico

VISÃO — SER REFERÊNCIA DE SUCESSO E VITÓRIA, DE FORMA SUSTENTÁVEL, ATRAVÉS DAS GERAÇÕES

MISSÃO — ASSEGURAR AOS ASSOCIADOS PLENA SATISFAÇÃO E ALEGRIA DE VIVER ATRAVÉS DO LAZER, ESPORTE, CULTURA E EDUCAÇÃO.

CLIENTE/ SÓCIO

- Gerar valor percebido para o associado

ECONÔMICO-FINANCEIRO

- Aumento da Receita não operacional
- Maior valor Patrimonial das quotas
- Assegurar recursos para o PDMII

MERCADO E IMAGEM

- Fortalecer a marca e imagem do Minas

PROCESSOS E TECNOLOGIA

- Transformação Digital
- Aprimorar comunicação (mídias socias, redes socias)
- Aprimorar apuração de resultados

APRENDIZAGEM

- Conhecer e compreender perfil do cliente →Projeto Sócio Frequente
- Promover/maximizar integração áreas e pessoas (Conselho/Direção/Funcionário/Sócios)
- Estimular continuamente a alta performance das equipes

Anexos

ANEXO I

Gestão Estratégica

7

Compete à diretoria, conforme o Estatuto do Clube no Art. 48, XXI, encaminhar ao Conselho Deliberativo propostas de planos e estratégias para o Clube.

Ainda, no uso de suas atribuições, a Diretoria do Minas, tendo em vista o contínuo aprimoramento e atualização de sua gestão estratégica faz cumprir Resolução Específica, aprovada e vigente sobre o assunto.

As Diretrizes Institucionais MTC (Visão, Missão, Princípios, Valores e Políticas) estabelecem os preceitos básicos que norteiam todo o trabalho desenvolvido.

Um intenso trabalho foi desenvolvido pela atual Diretoria de Planejamento que recebeu da Presidência eleita a diretriz de reestruturar e aprimorar o planejamento estratégico como uma das principais ferramentas de gestão do Clube. Este esforço contou com a participação de todos os diretores e do corpo funcional do Clube.

A partir de um processo de escuta qualificada com o Presidente do Clube, foram formalmente registradas as diretrizes estratégicas e os principais objetivos prioritários de sua gestão para o triênio. Considerando a mudança de mandato para o novo Presidente eleito, foram realizadas reuniões setoriais para conhecer os objetivos e/ou prioridades estabelecidos pela gestão anterior, finda em dezembro de 2022, mas que embasaram a elaboração do orçamento vigente para 2023.

Foram realizados também dois Workshops específicos em planejamento: um em agosto de 2023 com gestores de cargos estratégicos para levantamento dos objetivos gerais e operacionais do Clube para 2024; e outro em agosto de 2024 com a Diretoria para levantamento dos objetivos estratégicos do Clube para 2025.

Faz-se necessário registrar e enfatizar, como esforço do aprimoramento do processo de planejamento, a aquisição de um novo software de gestão, visando fortalecer o processo de controle, acompanhamento e gestão dos objetivos, metas e indicadores de resultados, bem como promover a melhoria contínua dos processos administrativos e decisórios.

ANEXO II

8

Estruturação em Projetos Estratégicos e Software de Gestão

Sob o ponto de vista da operação, foi instituída uma estrutura funcional com foco nos Projetos Estratégicos. Essa estrutura consiste na formação de grupos de trabalhos multidisciplinares, criados pela Superintendência Executiva, cujo objetivo é facilitar a integração e o alinhamento estratégico entre os diversos colaboradores envolvidos no processo. A participação dos gerentes de divisão e assessores ligados diretamente à superintendência é obrigatória, sendo que estes cumprem o papel de líderes dos projetos. São convidados também a integrar as equipes os gerentes de departamento, coordenadores e analistas.

Os líderes dos Projetos Estratégicos recebem a responsabilidade de desdobrar os objetivos estratégicos em planos de trabalho, ou seja, em metas, projetos e indicadores e, juntamente às suas respectivas equipes, executam ao longo do ano as ações pertinentes para o alcance dos objetivos.

O Minas atualmente faz uso do software de gestão "TUNE" para o acompanhamento dos resultados, que permite fazer registros e análise de informações gerenciais, acompanhamento de projetos estratégicos, gestão orçamentária, desdobramento de objetivos em planos de ação, análise de resultados gerenciais, dentre outros.

Mensalmente é realizada uma reunião plenária entre o Superintendente e os diversos Líderes de Projetos para atualização e acompanhamento dos projetos estratégicos. Cada projeto estratégico possui no software uma "dashboard", com visualização de farol indicativo de performance que permite analisar o desempenho de cada projeto e de cada plano de ação.

Além dos objetivos estratégicos estabelecidos pela Diretoria, os líderes de projetos também podem trabalhar em outros projetos prioritários em suas áreas, desde que estejam alinhados com a Superintendência e demandadas por ela.

ANEXO III

Das Políticas do Clube

9

Política de Lazer

- Promover atividades de lazer que atendam às necessidades coletivas e dos Associados.
- Oferecer aos Associados espaço e infraestrutura adequados à prática das respectivas atividades de lazer.
- Oferecer uma programação de atividades adequadas às diversas faixas etárias e/ou grupos de interesse dos Associados, respeitando suas características próprias.

Política de Esporte e Educação

- Promover a prática esportiva como meio de formação complementar, priorizando os valores e princípios do Clube.
- Despertar no jovem minastenista o vínculo pessoal e afetivo com o Clube, através da prática esportiva, considerando a relação de troca entre os ensinamentos recebidos e a representatividade da Instituição.
- Ter o esporte de base como elemento formador de atletas para as equipes de ponta.
- Promover programas e ações que contemplem a qualidade de vida dos atletas, priorizando a sua integridade física e emocional.
- Os valores do Clube e a essência do espírito esportivo orientarão a busca por resultados.
- Ter no esporte de alto rendimento fator de reconhecimento e admiração ao Clube, sendo espelho para os jovens atletas e fortalecendo a marca e a imagem do Minas.
- Priorizar a desoneração do orçamento do Clube destinado ao esporte através da captação de recursos externos (patrocínios, receitas complementares, projetos incentivados etc.).
- A participação em modalidades esportivas com equipes de ponta estará condicionada à vocação, infraestrutura e recursos orçamentários do Clube.
- Valorizar e reconhecer os profissionais formadores de atletas.

Política de Cultura

- Promover e incentivar atividades culturais, dentro e fora do Clube, despertando nas pessoas o gosto pela arte.
- Ter a diversidade cultural como um dos seus pilares, expressa através da música, da dança, da pintura, da escultura, do teatro, da literatura, do cinema e das suas demais manifestações.
- Adotar postura de reflexão crítica, ideal para a atuação cultural, voltada para a análise e o debate.
- Integrar o passado ao presente através da preservação e divulgação da memória do Clube, permitindo, assim, modelarmos nosso futuro.

Política de Negócios

- Buscar as melhores oportunidades de negócios, convergindo os interesses dos patrocinadores, do Clube e dos Associados, maximizando benefícios mútuos.
- Buscar recursos complementares ao orçamento do Clube, tanto na iniciativa pública quanto privada, respeitando integralmente os preceitos legais.
- Priorizar, de forma transparente, os negócios com empresas que investem no Clube, através de apoio e patrocínio, respeitando os limites éticos e as normas vigentes.
- Definir claramente as responsabilidades das áreas de vendas/captação e operação na gestão dos negócios, cuidando para que sejam complementares e não conflitantes.
- Estabelecer normas específicas que privilegiem parceiros de negócios que também tenham políticas e ações responsáveis do ponto de vista socioambiental.

Política da Qualidade

- A política da qualidade do Minas Tênis Clube está alicerçada na busca permanente da melhoria de sua gestão e dos resultados das atividades de lazer, esporte, cultura e educação, oferecidas aos Associados, através de:
    - Atuação focada na superação das expectativas dos sócios, oferecendo sempre mais por menos.
    - Melhoria contínua em todas atividades, aperfeiçoando os processos de gestão da Organização.
    - Valorização de todas as políticas do Clube, estimulando a manutenção de uma conduta coerente entre associados, corpo diretivo e colaboradores.

Política de Gestão Financeira

- Garantir o equilíbrio financeiro do Minas, mantendo recursos líquidos no curto, médio e longo prazos.
- A gestão financeira do Clube será pautada pelas regularidades fiscal, econômica e financeira, com cumprimento integral dos preceitos legais.
- São fundamentos da gestão financeira do Minas: qualidade, transparência e oportunidade das informações validadas por auditorias interna e externa.
- A gestão financeira do Clube privilegiará a segurança de seus investimentos em detrimento da rentabilidade (perfil conservador).
- A gestão financeira do Clube adotará ferramentas de acompanhamento e controle orçamentário que minimizem riscos e otimizem resultados.

Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Social

- Cumprir integralmente a legislação ambiental.
- Dotar o Clube de equipamentos e infraestrutura que atendam à legislação ambiental.
- Garantir o uso racional de todos os recursos necessários à operação do Clube.
- Promover a educação e a conscientização de seus associados, colaboradores, concessionários e fornecedores quanto às boas práticas de preservação do meio ambiente.
- Estabelecer normas específicas que privilegiem parceiros de negócios que também tenham políticas e ações responsáveis do ponto de vista socioambiental.

Política de Gestão de Pessoas

- Comprometimento de todo o corpo funcional e diretivo com os princípios, valores e políticas do Minas.
- Promover ambiente em que os colaboradores sejam o principal diferencial do negócio, atuando em equipe e em ambiente estimulador e desafiador.
- A “paixão por servir” será uma competência central de todo o corpo funcional, que buscará a excelência no atendimento e na prestação de serviços aos associados.
- Trabalhar com forte delegação, colocando o poder da decisão mais próximo do local que ocorre a ação.
- Atrair e manter pessoas que queiram agregar valor ao negócio através das suas habilidades, atitudes, conhecimento, sentimento de união e valores.
- Valorização dos colaboradores com desenvolvimento do Plano de Carreira e Sucessão.
- Reconhecimento e recompensa pelos resultados obtidos.

minas
tênis clube

90 ANOS DE HISTÓRIAS

www.minastenisclube.com.br