

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

MAURÍCIO WIKLICKY

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO MODELO DE GESTÃO  
DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE**

São Leopoldo

2011

MAURÍCIO WIKLICKY

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO MODELO DE GESTÃO  
DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO-ALEGRENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Administração, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl

São Leopoldo

2011

## DEDICATÓRIA

Ao meu avô, Jair Beck Leite (*in memoriam*), por me ensinar o quanto é bom ser gremista e como temos que planejar as mínimas coisas de nossas vidas.

A todos àqueles que acreditam no Grêmio Foot-Ball Porto Alegre cada dia mais forte, SEMPRE!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço ao Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl por ter aceitado a me orientar neste desafio, me dando lições de planejamento estratégico e aulas sobre o Grêmio. Sem sua qualificação docente e seu amplo conhecimento sobre o clube este trabalho não teria obtido os resultados esperados.

Aos entrevistados, que contribuíram com que os objetivos desse trabalho fossem alcançados, Dr. Adalberto Preis e o Sr. Cristiano Koehler, que mesmo após a entrevista contribuíram com informações valiosas para este trabalho.

A todos meus amigos, em especial ao Fábio Peres e ao Hélio Paz, que de alguma forma contribuíram com este trabalho, sendo com uma simples conversa, dicas e referências sobre o tema.

Por fim agradeço aos meus pais, Sergio e Vera, e minha amada Bruna, por me ajudarem nos momentos difíceis, me compreenderem nos momentos de irritabilidade, por me darem força na conclusão deste trabalho e por entenderem que o Grêmio, para mim, é algo inexplicável.

## EPIGRAFE

*"O futebol não é uma questão de vida ou de morte. É muito mais importante que  
isso..."*

*Bill Shankly,  
(ex-técnico do Liverpool, tradicional time de futebol inglês)*

*"A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar."*

*John L. Beckley  
(primeiro dirigente das campanhas políticas americanas)*

*"Até a pé nós iremos,*

*Para o que der e vier,*

*Mas o certo é que nós estaremos,*

*Com o Grêmio onde o Grêmio estiver..."*

*Lupcínio Rodrigues  
(poeta e compositor gremista)*

## RESUMO

Esta monografia é um estudo de caso, realizado no Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e tem por objetivo, analisar o planejamento estratégico como modelo de gestão no clube. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa de caráter exploratório, que utilizará entrevistas e de considerações documentais para a exploração e análise dos dados em estudo. A fundamentação teórica utilizada e que dá embasamento às conclusões, vem de temas como: os modelos de planejamento estratégico e a gestão em clubes de futebol. A pesquisa científica, de caráter qualitativo-exploratório, foi realizada no Grêmio Foot-Ball Porto Alegre. A coleta de dados foi feita através do acesso a documentos e entrevistas semi-estruturadas. As conclusões assinalam que o planejamento estratégico é um modelo de gestão consolidado no clube, que vem sofrendo alterações ao longo dos anos, de forma que auxilie o clube na busca de seus objetivos.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Gestão em Clubes de Futebol, Grêmio Foot-Ball Porto Alegre

**Período:** 2011/1

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
<b>2.1.1 Conceituação</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.2 Etapas do Planejamento Estratégico</b> .....	<b>18</b>
2.2 A GESTÃO NOS CLUBES DE FUTEBOL.....	24
<b>3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>33</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	34
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	35
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	36
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO .....	37
<b>4 A PESQUISA – A ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO MODELO DE GESTÃO NO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE</b> .....	<b>38</b>
4.1 GRÊMIO FOOT-BALL PORTO-ALEGRENSE .....	38
4.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO GRÊMIO FBPA.....	41
<b>4.2.1 Elementos Permanentes</b> .....	<b>43</b>
<b>4.2.2 Análise do Ambiente</b> .....	<b>46</b>
<b>4.2.3 Avaliação Estratégica</b> .....	<b>48</b>
<b>4.2.4 Objetivos Estratégicos do Grêmio</b> .....	<b>49</b>
<b>4.2.5 Gerência de Planejamento e Controle</b> .....	<b>52</b>
<b>4.2.6 O Futuro Do Planejamento Estratégico Do Grêmio</b> .....	<b>53</b>
4.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRÊMIO FBPA E A LITERATURA .....	56
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>62</b>

<b>APÊNDICE A – ENTREVISTAS REALIZADAS COM ADALBERTO PREIS E CRISTIANO KOEHLER.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO A – GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE.....</b>	<b>75</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, O MODELO BÁSICO DA ESCOLA DE <i>DESIGN</i> .....	21
FIGURA 2: O MAPA ESTRATÉGICO DO GRÊMIO FBPA PARA OS ANOS DE 2003 A 2008.....	51

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ANÁLISE DO AMBIENTE DO GRÊMIO FBPA.....	47
QUADRO 2: ANÁLISE ESTRATÉGICA DO GRÊMIO FBPA. ....	49
QUADRO 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO GRÊMIO FBPA. ....	50
QUADRO 4: CATEGORIAS DE ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.. ...	57

**LISTA DE TABELA**

TABELA 1: NÍVEL DE ENDIVIDAMENTO DOS PRINCIPAIS CLUBES BRASILEIROS EM 2010.....	30
--	----

## 1 INTRODUÇÃO

O tema deste projeto de pesquisa é o planejamento estratégico como modelo de gestão em clubes de futebol, mais especificamente no Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense.

Desde a década de 80 e início da década de 90 o mundo tornou-se mais competitivo. A abertura dos mercados, com o fim da Guerra Fria, queda do muro de Berlim e no Brasil a abertura dos mercados no governo Collor, fez com que as empresas conhecessem mais uma as outras e conseqüentemente se conhecer melhor. O planejamento estratégico, em uma análise mais clássica, é constituído pela definição de uma missão, seus valores e uma visão de curto, médio e longo prazo sobre a situação da empresa perante o mercado, analisando as ameaças e oportunidades perante ao ambiente, os pontos fortes e fracos da empresa sob análise interna, em busca das metas definidas na missão da empresa. Através dos objetivos estratégicos, a organização busca as metas anteriormente definidas

O futebol não poderia estar de fora de todas essas mudanças políticas, econômicas e sociais, tornando-se um negócio globalizado, movimentando atualmente US\$ 250 bilhões por ano (FIFA, 2011). Para melhor aproveitamento dos recursos, e para se manterem competitivos, os clubes de futebol tiveram que se adequar a esta nova realidade.

No continente europeu, o planejamento estratégico tornou-se o principal modelo de gestão para os clubes de futebol. Clubes como o Barcelona, da Espanha, e o Manchester United, da Inglaterra, possuem seu planejamento estratégico há mais de uma década, sendo modelos sobre o assunto.

Com a concorrência nunca antes vista, os clubes de futebol devem se profissionalizar cada vez mais, para assim conseguirem almejar os resultados dentro do campo.

A gestão através do modelo de planejamento estratégico, vem sendo adotada há algumas décadas em empresas do ramo público e privado. No futebol, especialmente no Brasil, muito se discute se tal modelo é eficaz e aplicável aos

clubes de futebol. O Grêmio Foot-Ball Porto Alegre<sup>1</sup> decidiu pela aplicabilidade deste modelo de gestão. Com as mudanças já citadas, o Grêmio FBPA não fugiu dessa realidade e para adequar-se a este novo momento adotou o planejamento estratégico como modelo de gestão.

Este trabalho busca, primeiramente, entender o processo do planejamento estratégico e verificar, em sua fundamentação teórica, como os clubes de futebol estão se organizando quanto a sua gestão. Posteriormente se analisa o modelo de planejamento estratégico como modelo de gestão no Grêmio FBPA.

Primeiramente será contextualizado o clube em questão. Após será analisado, através da coleta de documentos e entrevistas, como o planejamento estratégico foi constituído e como vem sendo estruturado ao longo dos anos no clube.

Por fim, é realizada uma análise comparativa entre o planejamento estratégico instituído no clube e a literatura sobre o tema, buscando verificar qual o modelo que está sendo aplicado no Grêmio FBPA, sugerindo-se um modelo ideal a ser aplicado.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Os clubes de futebol de massa, como o Grêmio FBPA, não podem, e não conseguem, sobreviver através de uma administração amadora. Os clubes de futebol possuem grandes arrecadações, através de patrocínios de camiseta, estádio, produtos licenciados, cotas de televisionamento dentre outros. Para manter e aumentar estes contratos, bem como fidelizar seu maior cliente, o torcedor, o clube deve gerar resultados dentro do campo. Para isso a profissionalização dos modelos de gestão deve ser realizada da forma mais consistente possível, pois através dela a administração de um clube será realizada de uma forma mais clara possível, onde seus recursos serão bem investidos, através da contratação de jogadores de alto

---

<sup>1</sup> A partir deste momento o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre será denominado por Grêmio FBPA.

nível, formação de jogadores através da estruturação das categorias de base, melhorias de instalações para o torcedor, dentre outros.

O futebol é o quarto setor da economia do Brasil, gerando US\$ 32 bilhões, conforme dado da Confederação Brasileira de Futebol . Com estes dados colocados, define-se como problema de pesquisa deste estudo de caso, como é aplicado o planejamento estratégico no Grêmio FBPA.

Com isto colocado, como se dá o planejamento estratégico utilizado no Grêmio FBPA?

## 1.2 OBJETIVOS

Tendo por base o problema de pesquisa apresentado, estabeleceram-se os seguintes objetivos para este projeto.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o planejamento estratégico utilizado no Grêmio FBPA.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever características específicas da gestão de clubes esportivos;
- Descrever o planejamento estratégico proposto pelo clube;
- Confrontar o planejamento estratégico utilizado no Grêmio FBPA e a literatura utilizada;
- Evidenciar vantagens e desvantagens do modelo utilizado.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Pode-se classificar as justificativas de interesse por esse projeto de pesquisa em três pontos: o interesse geral em analisar o planejamento estratégico do Grêmio FBPA; a importância do estudo perante ao clube e seus torcedores verificando como ele é analisado pelos preceitos literários e quais as melhorias vistas na literatura que podem contribuir para o planejamento estratégico do clube.

O primeiro aspecto relacionado à justificativa da realização desta pesquisa se dá em relação ao interesse de analisar o planejamento estratégico do clube. Através desta análise, se buscará verificar a metodologia teórica utilizada para a formalização do mesmo.

Quanto à importância do estudo perante o clube e aos torcedores e sua conseqüente análise dos resultados futuros, procura-se verificar na literatura quais os referências que o clube se apóia para a realização do mesmo, mostrando ao torcedor “comum” como o clube estrutura este planejamento estratégico.

No que se diz respeito aos próprios dirigentes, que atualmente se encontram no clube ou que participaram da estruturação do planejamento estratégico, analisar quais as vantagens e desvantagens do modelo utilizado no clube

Por último busca-se realizar um paralelo, entre o planejamento estratégico utilizado no clube e o que a literatura nos trás sobre o assunto.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

#### **2.1.1 Conceituação**

O planejamento está no cotidiano de nossas vidas. O ser humano é movido por objetivos, metas, realizações em busca de uma melhor qualidade de vida. Para realizar o planejamento necessita-se a utilização de recursos, pessoas, tecnologias, entre outros, para que os objetivos sejam alcançados.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) a administração estratégica começou a ser estudada nos idos de 1950, através de uma pesquisa nas escolas da administração, que culminou no relatório Gordon-Howell, que chegou a conclusão que a administração deveria ter uma disciplina mestra. Assim, nasceu a “política de negócios”. Com o passar do tempo, a disciplina foi ganhando mais alguns aspectos incluindo análise do macroambiente da empresa, do ambiente setorial, da missão, dos objetivos gerais, da formulação de estratégias, da implementação de estratégias e do controle estratégico. Então, com essa visão mais ampla, a disciplina passou a se chamar “administração estratégica”.

Para as empresas, instituições públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, o planejamento estratégico norteia as ações em busca destes objetivos. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), as empresas devem analisar o todo, verificando as oportunidades e ameaças do ambiente, formulando assim suas missões e objetivos para satisfazer as necessidades de mercado. Através destes pontos definem-se estratégias, analisando as ameaças e oportunidades perante o ambiente, para assim atuarem com competência necessária.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 23),

Os administradores não enfrentam maior desafio que o da administração estratégica. Conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e

de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos. As questões de administração estratégica são invariavelmente ambíguas e desestruturadas e o modo como a administração responde a elas determina se a organização será bem sucedida ou não.

Harrison (2005, p. 26) analisa que

A administração estratégica é um processo no qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos criando estratégias que pretendem mover a organização naquela direção e por fim, executam essas estratégias.

O mesmo autor complementa como sendo “um processo de alguma forma criativo e intuitivo que gera soluções criativas e novas idéias” (HARRISON, 2005, p.26)

Mintzberg (1995, p. 38) diz que

A estrutura de uma organização envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a consecução da coordenação entre tais tarefas. O planejamento estratégico não é um instrumento para se criar estratégias, mas para operacionalizar estratégias que já foram criadas por outros meios.

Para Mintzber (2000) o planejamento estratégico está voltado para o futuro, sendo assim imprevisível, mas o planejamento se tornou não apenas uma abordagem para administrar o futuro da organização, mas a única concebível.

Para complementar cita-se Roche (2002, p.27),

Processo pelo qual uma organização, uma vez analisado o entorno no qual ela se desenvolve e está localizada e fixados seus objetivos no médio e longo prazo, escolha (seleciona) as estratégias mais adequadas para atingir esse objetivos e define os projetos a executar para o desenvolvimento dessas estratégias. Estabelecendo-se, assim, um sistema de acompanhamento e atualização permanente que adapte os objetivos citados, estratégias e programas às possíveis mudanças, externas e internas, que afetem a organização.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica é desafiadora devido ao fato de não somente estabelecer-se objetivos e fazê-los

cumpridos pela organização, mas principalmente ter oportunidades e ameaças do ambiente externo e pontos fortes e fracos da empresa, buscando com isto alcançar os objetivos traçados e cumprir a missão a qual a organização se propôs.

### **2.1.2 Etapas do Planejamento Estratégico**

Quando se fala especificamente da construção de um planejamento estratégico, Harrison (2005) define que ele começa com uma análise da situação dos ambientes geral e operacional, incluindo recursos internos e *stakeholders* internos e externos; estabelecimento de direção estratégica, refletida na declaração de missão e visão organizacional; formulação das estratégias específicas; e a implementação da estratégia, que inclui o projeto da estrutura organizacional, o controle dos processos organizacionais, administração de relações com públicos interessados e a administração de recursos para desenvolver vantagem competitiva.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) identificam os passos para a administração estratégica, sendo eles:

- 1) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- 2) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- 3) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- 4) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- 5) Implementar as estratégias; e
- 6) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Estes mesmos autores conceituam administração estratégica como sendo um processo, iniciando com a formulação da missão e dos objetivos da organização (ambiente externo), seguindo para a descoberta de seus pontos fortes e fracos (ambiente interno).

Harrison (2005) diz que o ambiente geral forma o contexto no qual a companhia e seu ambiente operacional existem, e inclui influências sócio-culturais,

econômicas, tecnológicas e políticas/legais, domésticas e externas. Este ponto torna-se vital para a constituição das metas e estratégias que serão seguidas pela empresa. Esta análise do ambiente está relacionada com a análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que envolvem a empresa.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 86), complementam que a análise dos pontos fortes e fracos assim como as oportunidades e ameaças são definidos pelo sistema S.W.O.T, sigla em inglês que significa: *strenghts* – pontos fortes/ *weaknesses* – pontos fracos/ *opportunities* – oportunidades/ *threats* – ameaças.

Quanto ao ambiente externo Maximiano (2006, p. 37) diz que

[...] é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”. Quanto ao ambiente interno, comenta como “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente.

Para Harrison (2005), a missão é uma parte duradoura dos processos de planejamento da empresa, incluindo, normalmente, a descrição das áreas ou segmentos em que a organização atua. A visão expressa o que a organização deseja ser no futuro, o que pode implicar em mudanças fundamentais nos negócios. Com isso, o autor deixa claro que a missão é o ponto de partida, com a intenção de ser permanente, já a visão, com o foco no futuro, é mutável conforme o ambiente se apresenta.

Muitas vezes a missão, visão e negócio da empresa são confundidos. Para melhor compreensão, utiliza-se a definição de Silva et al. (2006. p. 30)

- Visão: o que a empresa deseja ser no futuro
- Missão: a razão de ser da empresa hoje
- Negócio: Necessidades do mercado atendidas pela empresa

A próxima etapa da constituição do planejamento estratégico é a de formalização da estratégia. Harrison (2005) comenta que a definição das estratégias é dividida em três níveis: corporativo, empresarial e funcional. O nível corporativo refere-se às áreas de negócio em que a empresa irá atuar e a ênfase que cada área

irá receber. O nível empresarial diz respeito a como as empresas irão competir nos mercados definidos pelo nível corporativo. No nível funcional as estratégias significam os detalhes de como as áreas, como marketing, finanças e operações, apoiarão a implementação das estratégias do nível empresarial e assim alcançar as metas e objetivos esperados.

Harrison (2005, p. 32), comenta que

[...] as estratégias são como planos, comumente utilizados pelas empresas, formulação de estratégias é o processo de planejar as estratégias. Uma estratégia pode ser concebida como a seqüência temporal de decisões, ou, alternativamente, como o processo que envolve um conjunto de ações voltadas para mover a empresa em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus objetivos de longo prazo

Complementando, Harrison (2005) coloca que uma estratégia pode ser realizada através de uma série de decisões, ou, também, conjunto de ações que visam direcionar a empresa ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus objetivos de longo prazo. “As estratégias estão em todas as organizações, de complexidades diversas, mas que variam quanto a sua formação e implantação. Como exemplo algumas empresas, em especial naquelas que operam em ambientes que mudam rapidamente, ou em organizações de pequeno porte, as estratégias não são definidas ou “planejadas” na concepção formal do termo” (HARRISSON, 2005, p 47). Sobre o mesmo assunto, Mintzberg (2001), apresenta cinco definições no que ele classifica como 5Ps da estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 27) a constituição da estratégia deve-se aos seguintes fatores:

- Informal e visionário, ao invés de programado e formal;
- Baseado na intuição e no pensamento divergente;
- Irregular, inesperado e instintivo;
- Baseado na capacidade de adaptação;
- Feito em tempos de instabilidade e descontinuidade; e
- Resultado de uma abordagem ampla, que envolva diferentes visões e experiências, a serem integradas.

É verificado na figura 1 a representação do planejamento estratégico, conforme modelo básico da escola de *design*. Nele é posto o seu início, quando da avaliação externa e interna até o seu final, onde é realizada a implementação da estratégia. A diferença encontrada é a informalidade e a capacidade de mudança da estratégia, não sendo um processo formal, e sim baseado na capacidade de adaptação, conforme relatado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

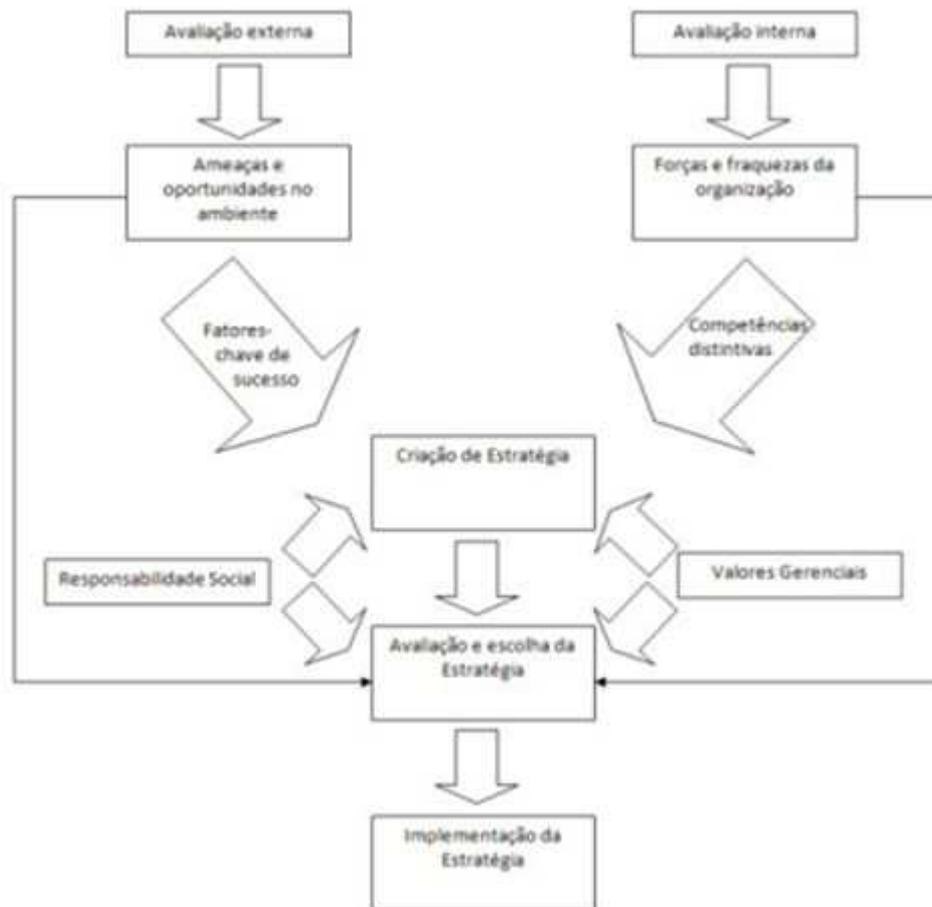


Figura 1: Planejamento Estratégico, o modelo básico da escola de *design*.  
Fonte: Mintzber, Ahlstrand e Lampel, 2000.

Numa visão mais ampla, Wright, Kroll e Parnell (2000) comentam a administração estratégica é feita de decisões e de ações administrativas que garantem que a organização formule as estratégias com o intuito de beneficiar o seu ambiente. Sendo assim, os administradores estratégicos estão em constante avaliação de suas organizações, separando pontos fortes e fracos dela.

Wright, Kroll e Parnell (2000) concluem que a estratégia da empresa deve estar ligada aos seus planos e metas, tanto a curto, médio e longo prazo. A partir

disto, as empresas terão seus pontos fortes e pontos fracos, bem com as oportunidades e ameaças criadas no ambiente, tanto externo como interno.

A última etapa do processo constitui-se na implantação e monitoramento destas estratégias. Para Harrison (2005), é necessário colocar em prática, executando as estratégias formuladas e ter o controle delas, atuando no seu monitoramento.

Ao referir-se a tal assunto, Wright, Kroll e Parnell (2000, p.343), afirmam que

O controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Se os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como o planejado, a função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização atingir seus objetivos.

Os mesmos autores afirmam que a empresa deve proceder uma reestruturação empresarial que certamente exigirá decisões e ações, podendo modificar a própria organização do trabalho nela efetuado, reduzir à quantia de dinheiro a disposição de executivos e adquirir ou não investir em unidades de negócios, buscando assim o aumento da riqueza de seus acionistas e com isto satisfazendo as necessidades de vários *stakeholders*.

Verifica-se que a partir destes conceitos, o planejamento estratégico visa, conforme Roche (2002 p. 37),

- refletir sobre os objetivos gerais a médio e longo prazo da organização e sobre objetivos estratégicos mais adequados para alcançá-los;
- estabelecer e fixar, para toda a organização, esses objetivos;
- envolver e motivar os trabalhadores e colaboradores de uma organização em relação às metas a serem atingidas por ela;
- estar preparado para o futuro.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 420),

as empresas devem analisar suas oportunidades e restrições ambientais e formular missões e objetivos gerais que lhes permitam satisfazer as necessidades de algum segmento da sociedade. Devem, então,

desenvolver uma estratégia que relacione seus pontos fortes e fracos de forma apropriada ao seu ambiente e lhes permita criar uma competência distintiva em seu campo de atuação.

Em resumo Wright, Kroll e Parnell (2000), comentam que administração estratégica é desafiadora devido ao fato de não somente estabelecer-se objetivos e fazê-los cumprir pela organização, mas principalmente por avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente externo e a análise dos pontos fortes e fracos da empresa pela administração. Com isto busca-se alcançar os objetivos traçados e cumprir a missão a qual a organização se propôs.

Em contrapartida, Mintzberg (1998) comenta que as estratégias pretendidas pela organização podem ocasionalmente serem atingidas, porém em sua maioria as estratégias implementadas se diferem daquelas pretendidas. Isso ocorre, pois o ambiente organizacional é instável, provocando estratégias diferentes daquelas inicialmente previstas.

Mintzberg (2001), alerta para o fato de que um planejamento estratégico formal pode confiscar a flexibilidade dos gestores e de outras pessoas que precisam reagir rapidamente às mudanças ambientais e prejudicar o aprendizado resultante do processo intuitivo e artesanal de formação de estratégias.

O mesmo autor defende que “a formulação de estratégias está rigidamente separada de sua implementação. Uma origina-se na cúpula, a outra acontece em níveis inferiores” (MINTZBERG, 2001, p. 79). Ele salienta que essa percepção só seria verdadeira sob duas condições: primeiro se os formuladores de estratégia tivessem informações totalmente verdadeiras, completas e suficientes; e, segundo, se o mundo ficasse paralisado, ou que, pelo menos, mudasse de forma totalmente previsível durante o período de implementação, de modo que não houvesse necessidade de reformulação. Apenas 25% das empresas realmente aproveitam seu processo de planejamento estratégico, complementa o autor.

Ele define planejamento como sendo um sistema formalizado de codificação, elaboração e operacionalização de estratégias que a empresa já tem. Por outro lado, estratégia seria um padrão emergente ou uma nova perspectiva deliberada. Assim, enquanto planejamento seria um processo de análise, estratégia seria uma síntese.

Para Mintzberg (1994, p. 55) existem três falhas nas práticas de planejamento estratégico convencionais:

- a presunção de que as descontinuidades podem ser previstas;
- o fato de que os planejadores estão em geral distanciados da realidade da empresa; e
- a suposição de que a elaboração de estratégias pode ser formalizada.

## 2.2 A GESTÃO NOS CLUBES DE FUTEBOL

Para Correa (2006) o planejamento estratégico é importante para as equipes alcançarem seus objetivos. Ele está sendo reconhecido pelos clubes de futebol como uma importante ferramenta de gestão. Assim como as empresas, que já o utilizam a tempo, os clubes também sentiram a necessidade de criarem metas e objetivos sustentados por um planejamento estratégico.

Correa (2006, p. 2) destaca que

- Suas ações passam a ser executadas de forma mais eficiente e com maior segurança, uma vez que as pessoas sabem exatamente o que devem fazer.
- A responsabilidade pelo planejamento deve ser dos dirigentes, mas é preciso que planejem em conjunto com a comissão técnica e incluam tudo aquilo que diz respeito à equipe durante uma competição.
- As questões envolvidas englobam aspectos táticos, técnicos, físicos e psicológicos.

Para Correa (2006) na gestão deve-se ter uma combinação entre a competência de todos os membros da organização. No futebol a integração e o alinhamento entre os membros do clube (dirigentes, comissão técnica e atletas) são fundamentais para o sucesso.

Segundo Correa (2006, p. 2),

As metas devem ser compartilhadas por todos e o papel de cada membro precisa ser bem elucidado: a comissão técnica verifica as necessidades de cada profissional e elabora o planejamento; a diretoria é responsável por

atender às necessidades e gerenciar o relacionamento com federações, confederações, outros clubes; os atletas focam a atenção no objetivo traçado após a definição da premiação, em caso de conquista de títulos.

O mesmo autor complementa que em conjunto, a diretoria e a comissão técnica devem determinar os objetos da equipe, auxiliar os jogadores na determinação de seus objetivos pessoais, verificar os problemas e analisar as atuações do grupo e individuais.

Segundo Coura (2009) os clubes irão gerar receita com suas marcas, através de licenciamento, *merchandising*, venda de ingressos e cotas de televisionamento. Os clubes receberão mais caso sua gestão seja melhorada, demonstrando assim maior confiança perante os investidores e consumidores.

Correa (2006, p. 6) diz que

O planejamento estratégico dos clubes terão que ser administrados por uma gestão profissional e assim criando bases gerenciais como:

- Capacidade de formar atletas nas categorias de base;
- Capacidade de mobilizar seus funcionários para que orientem suas ações e decisões para as metas e estratégias do clube;
- Capacidade de atrair patrocinadores;
- Capacidade de garantir a segurança no fluxo de caixa.

Como defendem Kuper e Szymanski (2010, p. 89), as maiorias das ideias de gestão nos clubes de futebol vieram das experiências de empresas. Os autores comentam que

Não foram os clubes a perceber que, em vez de pagar pelo uniforme, poderiam vendê-lo como vitrine para os grandes fabricantes. Tampouco foram eles que levaram os jogos à televisão, pois temiam que os torcedores deixassem os estádios. Até mesmo algo tão básico como a renovação dos estádios, os clubes fizeram apenas porque foram obrigados, na década de 1990. Não tinham consciência do valor do espetáculo que ofereciam. Clubes de futebol são adeptos tardios do novo, inclusive das novas fontes de renda. Talvez entre em jogo uma história centenária que renega o lucro.

Para Soriano (2010), os clubes de futebol se diferenciam das empresas por cinco aspectos, que são:

- É preciso ganhar em campo

- A avaliação é semanal;
- A avaliação é pública;
- Os trabalhadores e;
- Medida do sucesso.

Quanto ao posicionamento de que é preciso ganhar em campo, Soriano (2010, p. 40), comenta

É preciso ganhar sempre, porém nem sempre se pode ganhar [...] se um ganha, o outro perde. Na maioria das outras indústrias o jogo não é sempre “se eu ganho, você perde” e o resultado não é tão evidente. Pode-se ter uma semana de vendas boa ou ruim, porém nem sempre haverá que qualificá-la como vitória ou derrota.

Segundo Biondo et al. (2010), um clube de futebol depende de seus jogos, das habilidades de seus jogadores e suas consequentes vitórias e campeonatos conquistados. A direção e as finanças do clube sustentam a força, sendo que o conjunto disso depende do conjunto.

Segundo Correa (2006) os clubes devem estudar os outros times, no caso seus concorrentes, analisando suas forças, fraquezas para assim obterem vantagem competitiva e conseqüentemente terem maiores informações na hora da disputa.

Conforme afirmam os dirigentes, os resultados financeiros do clube dependem substancialmente da performance dos atletas em campo. De fato, duas relações ilustram o funcionamento do negócio do futebol: a relação entre gastos com salário e sucesso nos campeonatos e a relação entre sucesso nos campeonatos e receitas. Ou seja, existe uma correlação positiva entre a administração eficaz dos gastos com salário e boa performance nos campeonatos e entre sucesso nos campeonatos e receitas, confirmada nas entrevistas e análises realizadas. (CORREA, 2006, p. 7)

Soriano (2010, p. 40) diz que a avaliação de um clube de futebol é semanal, afirmando que

Em uma empresa privada, a avaliação costuma ser no final do ano. Em uma de capital aberto, o acompanhamento é trimestral perante o conselho de administração e o mercado da bolsa de valores, com todo tipo de informação e detalhe. No futebol, entretanto, o acompanhamento é feito partida a partida, de modo tal que ou se ganha ou se perde a cada semana.

Para este ponto Correa (2006, p. 3) diz que “os clubes devem estudar as tabelas e os regulamentos das competições, pois a partir deste momento será definido todo planejamento de treinos, viagens, folgas, etc. Ao longo da temporada, o planejamento deve ser constantemente reavaliado.” O desenvolvimento e a evolução da equipe devem ser revistos a cada rodada. No caso brasileiro, por ter jogos a cada três ou quatro dias, a avaliação é realizada em um espaço de tempo menor ainda.

Sobre a avaliação pública, Soriano (2010) diz que no futebol existem milhares de pessoas, que analisam, comentam e dizem que entendem sobre o trabalho que você está realizando.

Biondo (2010, p. 81) cita tais torcedores como

- Os “tenazes”, que defendem o time contra ventos e marés e vão ao estádio mesmo quando ele não joga bem.
- Os “críticos”, que também o apóiam ativamente, mas criticam os jogadores, o treinador, a diretoria e o árbitro, porque assim expressam seu interesse pelo clube.
- Os “jovens torcedores”, que têm uma conexão mais social do que emocional com o time, além de forte interesse pelos símbolos de identidade, manifestado no uso das cores oficiais do clube de seu coração.
- Os “profissionais”, que, por alguma razão, não vivem mais na região onde o clube se situa, de maneira que não vão ao estádio ou o fazem ocasionalmente, mas assistem aos jogos pela televisão ou internet e buscam, com avidez, informações nos jornais e na web.
- Os “e-fiéis”, que nasceram e vivem em zonas distantes do clube, mas têm comportamento parecido com o do grupo anterior.

Para Kuper e Szymanski (2010, p. 90),

Com o tempo os clubes de futebol paulatinamente descobriram novas formas de ganhar dinheiro como vendas de camisetas, que antes os clubes pagavam as fornecedoras de material esportivo; direito de televisionamento, até o início dos anos de 90 os clubes achavam que se os jogos fossem televisionados iriam perder dinheiro, pois afastariam os torcedores dos estádios; reforma de estádios, antes não era dado valor aos estádios, somente ao clube. Tudo isso prova que os torcedores são como consumidores.

Os mesmos autores complementam que os clubes não vão à falência, sobrevivendo a crises, pois possuem consumidores fiéis que não se importam com a qualidade dos produtos, diferentemente de qualquer empresa.

Quanto os trabalhadores dos clubes de futebol, Soriano (2010) comenta que pelos jogadores serem muitos jovens e ganharem salários milionários, sua administração é muito complicada. Além de serem administrados como recursos humanos, são também os principais ativos da empresa, podendo ser vendidos ou comprados, tendo valor no mercado.

Segundo Giulianotti (2010), no período pós-guerra, os diretores dos clubes tratavam os jogadores e técnicos com atitudes ríspidas e desconfiadas, assim como os proprietários de fábricas. Os estudos sociológicos sobre as relações de trabalho no futebol se basearam em uma visão marxista. O futebol profissional era visto como uma empresa capitalista, portanto o jogador tornava-se um trabalhador alienado do seu trabalho de produção. O jogador, assim como o trabalhador, deveria executar aquilo que lhe foi pré-determinado, exercendo a atividade para o bem coletivo. Ao mesmo tempo que os trabalhadores possuem a capacidade intelectual e produtiva, os jogadores possuem a capacidade de jogo e de resultados. Cada um sendo valorizados de alguma maneira, porém os jogadores de futebol são também utilizados como “moeda” para seus clubes, trazendo retornos financeiros. Enquanto nas indústrias, as máquinas que movem a produção, no futebol, podemos dizer que o corpo dos jogadores são tais máquinas.

Salgado, Rezende e Dalmácio, apud Szuster (2001, p. 4) dizem que:

A maioria das grandes empresas possui ativos físicos como prédios, fábricas, estoques, e ativos humanos, como nas empresas de auditoria e de publicidade. As organizações esportivas são diferentes, além de algumas edificações e ativos financeiros e operacionais, prédios de escritório e alguns administradores, seus ativos são simbólicos e intangíveis. Portanto, a atividade esportiva, especificamente, tem uma movimentação significativa quanto às receitas geradas com as transações realizadas com o valor do passe do jogador ou atestado liberatório.

Segundo Biondo et al. (2010), aqueles jogadores que além de jogarem bem em campo, tem uma imagem de celebridade, agradam tanto o técnico quanto o

diretor de marketing do clube. O clube orienta a seus jogadores para assim terem uma exploração de sua imagem cada vez maior e mais valiosa.

Biondo et al.(2010) complementa que quando um jogador fica desmotivado ou quando não enxerga seus limites, um controle e uma orientação deverá ter que ser realizada. Para ter controle e orientação sobre estes trabalhadores do futebol, os mesmos necessitam de uma liderança. Esta liderança é exercida por outro empregado do clube, o treinador. Sobre o assunto, Biaggi, Lafuente, Serrano (2010), comentam que para ser um grande líder, é necessário ter o controle, ainda mais em um ambiente como do futebol, com salários milionários. Um gestor terá sucesso quando tiver o controle, caso contrário estará fadado ao fracasso.

Finalizando, Soriano (2010, p. 41), comenta sobre a medida de sucesso, diz o autor

[...] qual é o interesse dos proprietários ou administradores. Em uma empresa, em geral, esse interesse concretiza-se na avaliação de resultados, se ganha ou não dinheiro. No futebol não é bem assim. Geralmente, a medida do sucesso é dada pelos resultados esportivos, porém, é preciso acrescentar os resultados financeiros e, em alguns casos, os resultados políticos, no sentido de que muitos diretores administram o clube como se fossem políticos preocupados com os votos que ganham ou perdem.

Biondo, (2010, p. 76) diz que

Em geral, os presidentes e dirigentes que controlam os clubes de futebol já alcançaram o sucesso como empresários em outro setor e, portanto, sua motivação central não é maximizar a renda. Pode ser *status*, poder, prestígio ou o mero amor pelo esporte.

Para Biondo, et al. (2010, p.78), o objetivo é a conjunção, condicionada pela solvência financeira, de cinco fatores:

- êxito esportivo, ponto no qual coincidem os interesses de proprietários, dirigentes, jogadores e espectadores;
- público máximo no espetáculo;
- continuidade do clube;
- integridade da liga; e
- renda final.

Conforme Kuper e Szymanski (2010, p. 88) "a maioria dos clubes têm prejuízo. Mesmos aqueles que vencem os campeonatos e tem uma grande estrutura, também aparecem na lista como grandes deficitários". Segundo Alex Flynn "um clube médio da *Premier League* (primeira divisão do futebol inglês) tinha um faturamento anual igual a de um supermercado, algo em torno de US100 milhões" (apud KUPER e SZYMANSKI, 2010, p. 90). Os mesmos autores analisaram que

[...] mesmo os melhores clubes, que ganham os campeonatos, com raras exceções, não geram lucro. Não há relação entre terminar bem o campeonato e ganhar dinheiro. Embora haja indícios que alguns clubes no alto da tabela ganham mais dinheiro do que outros, alguns clubes nas primeiras posições também podem ter enormes prejuízos. (KUPER e SZYMANSKI, 2010, p. 102)

São verificadas na tabela 1 as dívidas dos clubes brasileiros. A maioria se encontra endividados, mesmo aqueles que ultimamente conseguiram títulos e posições de destaque no campeonato.

**Tabela 1 – Nível de endividamento dos principais clubes brasileiros**

Ranking	Clubes	Dívida 2010	Dívida 2009	Varição 09/10	Dívida 2008	Varição 08/09	Dívida 2007	Varição 07/08
1	Atlético-MG	527.764	496.541	6%	265.231	87%	207.562	28%
2	Botafogo-RJ	378.196	317.469	19%	248.428	28%	213.940	16%
3	Vasco da Gama-RJ	373.282	327.432	14%	344.732	-5%	119.436	189%
4	Fluminense-RJ	368.375	329.278	12%	306.149	8%	275.767	11%
5	Flamengo-RJ	342.879	308.331	11%	292.295	5%	271.310	8%
6	Santos-SP	211.764	181.084	17%	140.239	29%	115.607	21%
7	Palmeiras-SP	169.989	117.061	45%	68.327	71%	59.073	16%
8	Grêmio-RS	162.993	137.318	19%	122.642	12%	104.951	17%
9	Internacional-RS	148.503	147.577	1%	141.181	5%	121.089	17%
10	Portuguesa-SP	135.556	116.907	16%	117.448	-0,50%	118.288	-1%

Fonte: Total Sports da BDO RCS, 2010

Kuper e Szymanski (2010, p. 101) dizem que "em comparação às empresas, se um clube tem maus resultados, podendo estar à beira da falência, ele poderá cortar salários, vender seus trabalhadores (jogadores), competir em níveis inferiores e ao longo do tempo voltarem." Os autores fazem esta relação com grandes empresas, por exemplo a Ford, imaginando que ela pudesse vender seus talentos e construir carros com pior qualidade, ou então a *American Airlines*, que contrariam

pilotos menos experientes e sem a capacidade e conhecimento daqueles que estavam na empresa, mas por redução de salários teriam que ser todos demitidos.

Segundo Correa (2006) os clubes ainda estão em fase inicial da estruturação do planejamento estratégico, qualidade total e competências. Em pesquisa realizada com dirigentes de clubes de futebol verificou-se a necessidade dos clubes trabalharem com a gestão de competências e estratégias organizacionais. Dentre os itens analisados, Correa (2006, p. 2) cita

- Necessidade de profissionalização da gestão do futebol;
- Premência da implementação de um planejamento estratégico com vistas à aplicação de ferramentas consolidadas de gestão e adequada gestão do fluxo de caixa do clube, equilibrando receitas e despesas;
- Importância da contratação de profissionais de acordo com o perfil e as competências apontadas nesse trabalho como relevantes para a condução de um programa de gestão por competências no clube;
- Proeminência da adoção de critérios, baseados no planejamento realizado, para a contratação de integrantes de comissões técnicas e de atletas de acordo com as competências requeridas desses profissionais para o alcance das metas estabelecidas nesse planejamento;
- Relevância de valorizar o coletivo (interações entre as pessoas), o desenvolvimento contínuo (visão processual) e a ênfase em ações (práticas de trabalho) que contribuam para o esforço, o envolvimento e a participação de todos na busca das metas traçadas.

Para complementar tal análise Correa (2006) cita a formação estudantil e até mesmo treinamentos específicos de comunicação, a partir das categorias de base; a profissionalização dos gestores e desenvolvimento de competências; melhor aproveitamento do patrimônio através de parcerias com outros setores; incentivo a participação dos profissionais em seminários cujo foco são atletas de diferentes áreas; aplicação dos métodos de gestão organizacional no clubes e abandono de posturas tradicionais e paternalistas na administração dos clubes

Kuper e Szymanski (2010, p. 104) complementam

O negócio do futebol é o futebol. Quase todos os clubes que não são, por exemplo, o Manchester United, principal clube inglês, deveriam abandonar a fantasia de ter lucro. Mas isso não significa que devam continuar mal administrados. O peso do dinheiro que hoje domina o futebol exige uma postura mais empresarial na administração do caixa. Comissões podiam não ser tão problemáticas quando os passes eram medidos em centenas de milhares de dólares, mas se tornam um fardo chegam a casa das dezenas de milhões. Os clubes precisam saber o que são. Em vez disso, são como

museus: organizações voltadas para o público que têm como meta servir à comunidade e, ao mesmo tempo, se manterem razoavelmente solventes. Parece uma meta modesta, mas poucos deles sequer conseguem isso.

### 3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Yin (2001) existem cinco estratégias que podem ser utilizadas para se fazer uma pesquisa em Ciências Sociais, que são: Estudo de Caso, Experimentos, Levantamentos, Pesquisas Históricas e Análise de Arquivos. A estratégia utilizada para a realização desta pesquisa é um estudo de caso, qualitativa, quanto sua análise, constituindo-se assim em uma pesquisa do tipo descritiva.

Este trabalho visa analisar o planejamento estratégico de um clube de futebol, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre. Segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 74),

[...] torna-se estudo de caso, pois consiste em coletar e analisar informações sobre um determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma organização, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto de pesquisa, podendo permitir novas descobertas de aspectos que não foram previstos inicialmente.

De acordo com Yin (2001, p.32),

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

Gil (2003) comenta que estudo de caso, possui três propósitos principais, aos quais podem ser relacionados ao tema de pesquisa, são eles: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos (os estudos sobre o planejamento estratégico em clubes de futebol são escassos); descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação (verificar o processo de planejamento estratégico e como o mesmo está sendo utilizado); explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

A pesquisa de natureza qualitativa, que será utilizada neste estudo de caso, segundo Richardson (1999), busca compreender as características da situação encontrada. De acordo com Neves (1996), nas ciências sociais, os pesquisadores, ao empregarem métodos qualitativos estão mais preocupados com o processo social do que com a estrutura social, buscando visualizar o contexto. Os métodos qualitativos têm um papel importante no campo dos estudos organizacionais, conforme destacam Downey e Ireland (*apud* NEVES, 1996).

Para Prodanov e Freitas (2009, p. 81) “na pesquisa qualitativa o processo e seu significado são os focos principais de abordagem.” A pesquisa tem o ambiente como fonte direta de dados. Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Metas de investigação são o entendimento, a descrição, a descoberta, a generalização e a hipótese

Dentre as possibilidades oferecidas por Godoy (*apud* NEVES, 1996) para uma pesquisa de abordagem qualitativa, encontram-se a pesquisa documental e o estudo de caso que se caracterizam pelo caráter exploratório. Complementando, Gil (2002), diz que a pesquisa de caráter exploratório tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O trabalho desenvolvido tendo como unidade de análise o planejamento estratégico do Grêmio FBPA.. É verificado como é o modelo de gestão do Grêmio FBPA, como se deu seu desenvolvimento e manutenção e como relaciona-se com literatura sobre o tema.

O clube foi escolhido considerando-se sua estrutura e facilidade de acesso. A estrutura do clube, por ser um dos maiores do futebol brasileiro e ter o planejamento estratégico constituído. A facilidade de acesso tornou possível a pesquisa

efetivamente. Tais acessos se mostraram possível pela relação profissional do orientador deste trabalho.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Yin (2001, p. 105) diz que “existem seis maneiras de se coletar os dados para um estudo de caso, que são: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.”

São utilizados três métodos de coleta de dados para a realização desta pesquisa: entrevistas, documentos e registro de arquivos. Por estarem disponíveis, tais métodos de coleta de dados tornam-se as principais fontes de pesquisa para este trabalho.

Para Lakatos & Marconi (2002, p. 92)

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto. Trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica que proporciona ao entrevistador a informação necessária.

Gil (2003) completa que a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. Para esta pesquisa, a entrevista será de fundamental importância, pois será, principalmente, através dela que serão obtidos os principais dados que constituirão este estudo de caso. Através destas entrevistas que serão verificados o porquê do uso de tais estratégias e como elas vêm se desenvolvendo ao longo dos anos.

Entendeu-se que a entrevista fornece melhores subsídios para esta pesquisa, já que segundo Roesch (1999, p. 159) “o objetivo primário da entrevista é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir de suposições do pesquisador.”

A técnica de coleta de dados referente às entrevistas, serão do tipo qualitativa e semi-estruturadas, pois serão analisadas as entrevistas realizadas junto aos dirigentes que estruturaram o planejamento estratégico do clube. Segundo Lakatos (1991), “este método de análise permite descrever sistematicamente e interpretar o conteúdo da comunicação, gerando, com isso, um grau de compreensão mais profundo de seu significado.”

O segundo método de coleta de dados a ser utilizado será a análise de documentos. Essa fonte se torna importante, pois os dados não serão coletados diretamente às pessoas. “Este método se torna importante, pois possibilita conhecimento do passado, investigação dos processos, além de permitir a obtenção de dados com menor custo” (Gil, 2003, p. 57).

Tais documentos serão advindos de periódicos, revistas, livros e consultas a sites da internet. Neste caso são verificados os arquivos do Grêmio FBPA para a coleta de dados mais detalhados sobre o planejamento estratégico do clube, desde sua constituição inicial até os dias de hoje. Dentre os documentos verificados, será solicitada a análise das atas de reuniões para a definição do tema bem como reunião do conselho deliberativo. Tais arquivos constituirão como complemento, principalmente, das entrevistas.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para Gil (2003) a análise de dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Para esse mesmo autor, existem várias maneiras de se fazer uma análise de dados: estabelecimento de categorias, codificação, tabulação, análise dos dados, avaliação das generalizações obtidas com os dados, inferência de relações causais e interpretação dos dados.

A análise de dados se dará pela realização de um quadro comparativo das categorias de análise do planejamento estratégico e suas variáveis, com as entrevistas realizadas e documentos coletados.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Os métodos de pesquisa e estudo citados podem encontrar dificuldades quanto ao tipo de estudo de caso a ser realizado. Por se tratar do planejamento estratégico de um grande clube de futebol, constituído por diversas correntes políticas, algumas informações poderão ficar omitidas por parte dos entrevistados.

## **4 PESQUISA – A ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO MODELO DE GESTÃO NO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE**

### **4.1 GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE**

O Grêmio FBPA, foi fundado em 15 de setembro de 1903, no centro de Porto Alegre, próximo a atual praça XV de Novembro, por um grupo de amigos paulistas, movidos por um ideal, a criação de um clube de futebol. Inspirados por um jogo entre os times A e B do Sport Clube Rio Grande, clube mais antigo do Brasil, realizado no feriado de 7 de setembro, em Porto Alegre, este grupo de amigos era liderado por Cândido Dias da Silva por um simples detalhe, o mesmo possuía o principal artefato de um jogo de futebol, a bola (BUENO, 2005).

Cândido Dias e seus amigos então decidiram criar o Grêmio Football Porto-Alegrense. Conhecido também por tricolor gaúcho, tricolor dos pampas, imortal tricolor, o Grêmio FBPA só possui as três cores, o azul, o preto e o branco devido ao planejamento. Conforme Bueno (2005), no dia 20 de setembro de 1903, o presidente eleito do clube, Carlos Bohrer e o vice-presidente, Cândido Dias, convocaram os fundadores para uma reunião, para definirem as cores do uniforme. A idéia inicial era que o clube teria sua camisa com as cores azul e o havana, um laranja escuro, que compunham o uniforme com a gravata e a faixa na cintura em branco, com calção e meia em preto, fazendo assim uma homenagem ao estado natal de Cândido. Por força dos “Deuses do Futebol” e pelo planejamento, o havana teve que ser imediatamente trocado, pois encontravam-se poucas peças desta cor de tecido em Porto Alegre. Assim, em 1904, o listrado horizontal, azul e havana, foram substituídos pelo azul e preto dividindo verticalmente a camisa. Após diversas alterações no formato, em 1928 surgiu o modelo definitivo da camiseta tricolor: listras verticais azuis, pretas e brancas.

Segundo Organização do Memorial Hermínio Bittencourt (2009) o Grêmio FBPA realizou seu primeiro jogo no dia 06 de março de 1904, contra o Fussbal Club Porto Alegre.

O Grêmio, em 1904, adquiriu seu primeiro campo, a Baixada dos Moinhos de Vento. O terreno ficava junto ao Prado e ao Clube de Tiro Alemão, nos limites da cidade (hoje onde se encontra o Parque Moinhos de Vento). A partir de então, a equipe tricolor teria lugar próprio para treinar e jogar. O estádio seria utilizado nos 50 anos seguintes, passando por várias transformações na sua estrutura, agregando pavilhões e arquibancadas, conforme a torcida aumentava e ganhava fama. (ORGANIZAÇÃO DO MEMORIAL HERMÍNIO BITTENCOURT, 2009)

O estádio da Baixada, ficou conhecido como “Fortim da Baixada”, pois nos primeiros anos o clube venceu a maioria de seus jogos.

Dentre os jogadores que passaram pela Baixada e marcaram história no clube se destaca o atacante Luís Carvalho, que posteriormente foi técnico e presidente do clube. O meio campista Oswaldo Rolla (Foguinho), que como jogador e mais tarde como técnico revolucionário instituiu o futebol-força, através da preparação física, marca registrada do clube até os dias de hoje. Porém o grande nome da era da Baixada foi o goleiro Eurico Lara.

Lara é o jogador-símbolo do clube, fazendo parte do hino oficial do clube, composto por Lupcínio Rodrigues:

Lara o craque imortal,  
Soube teu nome elevar,  
Hoje com o mesmo ideal,  
Nós saberemos te honrar...

Segundo Bueno (2009), Lara jogou o primeiro tempo da decisão do campeonato Farroupilha, campeonato este que comemorava o centenário da revolução Farroupilha, em 1935. Lara não voltou do intervalo. Do jogo, vencido pelo Grêmio, Lara foi direto ao hospital Beneficência Portuguesa de onde saiu para ser sepultado. O seu cortejo, segundo os jornais da época, foi acompanhado por mais de um milhão de pessoas, sendo o maior da cidade de Porto Alegre até os dias de hoje.

Com os grandes jogos, as grandes vitórias e com o crescimento populacional, o Grêmio FBPA, então liderado pelo seu então presidente Saturnino Vanzelotti, decidiu pela troca do antigo estádio da Baixada, para um estádio localizado no bairro Azenha, o estádio Olímpico (BUENO, 2005).

O estádio Olímpico foi inaugurado em 19 de setembro de 1954, em um jogo contra o Nacional de Montevideu, com vitória gremista por 2 x 0. O estádio Olímpico era o maior estádio privado do país na época, com capacidade para 38 mil pessoas. Ele trouxe as primeiras vitórias através do campeonato estadual, onde o Grêmio FBPA conquistou 13 títulos em 12 disputados.

O clube continuou a crescer, e através do então presidente Hélio Dourado, o objetivo de concluir os dois lances de arquibancada cobertos foi terminado em 1980. Estava constituído então o estádio Olímpico Monumental.

O Olímpico Monumental trouxe uma nova onda de vitórias ao clube, como o bicampeonato brasileiro em 1981 e 1996, o tetracampeonato da Copa do Brasil, nos anos de 1989, 1994, 1997 e 2001, o bicampeonato da taça Libertadores da América em 1983 e 1995 e o campeonato mundial interclubes de 1983.

Dentre os craques que passaram pelo Olímpico pode-se destacar: o meio campo Gessi, segundo Ferla (2010) considerado por muitos o jogador mais habilidoso da história tricolor, tendo um de seus feitos marcado quatro gols em La Bombonera, famoso estádio do time do Boca Juniors, da Argentina (esta aliás foi a primeira derrota do Boca Juniors, para um clube de fora da Argentina, dentro de seu próprio estádio); o zagueiro Aírton, mais conhecido por Aírton Pavilhão, por ter sido negociado por um pavilhão do antigo estádio da Baixada; o atacante Alcindo, maior goleador gremista de todos os tempos; o lateral esquerdo Everaldo, lateral de marcação e habilidade, foi o primeiro jogador de um clube do Rio Grande do Sul a ser campeão mundial pela seleção brasileira de futebol, em 1970, sendo titular do time considerado o maior de todos os tempos (a estrela na bandeira tricolor é uma homenagem a ele); o zagueiro Hugo De León, o capitão do título da libertadores da América e do Mundial de 1983, encarnando o espírito guerreiro com sua garra castelhana; e o atacante Renato Portaluppi, maior ídolo da história do clube, por seu papel decisivo nas principais conquistas tricolores, dentre eles os dois gols na final da mundial interclubes no Japão, atuando com muita raça e habilidade inigualável.

## 4.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO GRÊMIO FBPA

A pesquisa do planejamento estratégico do Grêmio FBPA se deu através de pesquisa de documentos do clube, atas e apresentações ao conselho deliberativo. Como complemento foram entrevistados Adalberto Preis, membro permanente do conselho deliberativo do Grêmio FBPA idealizador do planejamento estratégico no clube, e Cristiano Koehler, atual diretor executivo e CEO do Grêmio FBPA, responsável pelo desenvolvimento do planejamento estratégico no clube (apêndice A).

Com o desenvolvimento do futebol como negócio, onde os torcedores se tornaram clientes, o Grêmio teve que se estruturar e a partir de 2003 começou a estruturar seu planejamento estratégico. Liderado por Adalberto Preis, o planejamento estratégico teve como base a estruturação do clube para os anos de 2003 até 2008.

Conforme Preis evidenciou-se que ninguém conhecia o clube como um todo. O clube estava estruturado em ilhas, que muitas vezes não se comunicavam entre si. A estruturação se deu através de equipes de trabalho. Cada diretoria dentro do clube teve que se organizar para fazer uma apresentação, mostrando a situação atual do setor e o que se queria para o futuro, com dados factíveis (informação verbal)<sup>2</sup>.

Através de consulta ao site do Grêmio FBPA verifica-se quais os princípios que permeiam o planejamento estratégico do clube. Segundo o mesmo site, o planejamento estratégico foi implementado no clube, pois

Há um reconhecimento geral de que o modelo de administração do Grêmio estava ultrapassado. A reformulação era e é indispensável, vital. O Clube estava sem rumo, sufocado pelas dívidas e sem horizontes. O Planejamento Estratégico elaborado pela Instituição, sob orientação profissional, define com clareza quais os objetivos e as estratégias para a recuperação do Grêmio, prevê a utilização das ferramentas modernas de administração, passando por uma verdadeira revolução na cultura de gestão. Ao optar pela implementação do modelo de administração estratégica, em breve, o

---

<sup>2</sup> Informação coletada em entrevista realizada com Adalberto Preis, realizada em Porto Alegre, no dia 12 de Julho de 2011.

Grêmio terá uma vantagem competitiva num mercado de concorrência implacável.

A partir desta análise, o Grêmio FBPA o começou a se perguntar, qual seria o seu negócio, o que o clube gostaria de alcançar e o que é preciso para atingir os objetivos propostos.

Segundo Preis a estruturação do modelo do planejamento estratégico no Grêmio FBPA se deu através do modelo clássico, não tendo um referencial literário específico, porém baseou-se em Roche, cujos trabalhos do planejamento estratégico já estavam voltadas a associações esportiva. Adotou-se o modelo clássico, pois foi verificado que através da metodologia clássica o entendimento do processo de planejamento estratégico seria mais claro (informação verbal).

Conforme Preis, o processo de planejamento estratégico iniciou-se pela definição dos elementos permanentes (negócio, missão, valores e visão). Posteriormente foram analisados os ambientes internos, com suas forças e fraquezas, e o ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças. Realizando esta análise, o clube deparou-se com a formulação de seus objetivos estratégicos. A partir destas análises, constituiu o planejamento estratégico do Grêmio FBPA, estando atualmente os diversos planos tático-operacionais em desdobramento e implementação (informação verbal).

Preis complementa dizendo que a estruturação do planejamento estratégico só foi possível com a participação de centenas de pessoas, desde funcionários até o presidente do clube. Koehler destaca a importância do apoio institucional do SENAC-RS e posteriormente de consultoria especializada. A partir de 2003 até a aprovação do planejamento estratégico, eram feitas reuniões semanais todas as terças feiras entre a equipe responsável pelo planejamento estratégico no Grêmio, os técnicos do SENAC-RS e com os diretores das áreas do clube. No final do ano de 2004 ele foi levado a aprovação no conselho deliberativo, sendo aprovado por ampla maioria (informação verbal)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Informação coletada em entrevista realizada com Cristiano Koehler, realizada em Porto Alegre, no dia 25 de Julho de 2011.

#### 4.2.1 Elementos Permanentes

Conforme o planejamento estratégico apresentado ao conselho deliberativo do Grêmio FBPA em 2004 o clube definiu seus três elementos permanentes: negócio, missão e valores

##### NEGÓCIO:

Entretenimento sócio-esportivo focado no futebol.

Preis e Koehler citam que o Grêmio FBPA não pode perder seu foco, que é o futebol. Koehler diz que a gestão profissional, iniciada em 2005, serve como base que o clube tem para garantir saúde organizacional. Não que o planejamento estratégico garanta os resultados positivos dentro do campo, porém sem ele o clube não conseguirá a estabilidade que se quer para futuros empreendimentos e conquistas (informação verbal).

##### MISSÃO:

Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado com vitórias e conquistas de títulos.

“Diferentemente das empresas o futebol já tem o seu público definido. Não é necessário investir em campanhas de fidelização de clientes”, cita Preis (informação verbal).

Koehler complementa que,

O planejamento estratégico no futebol diferencia-se das empresas, pois muitos planejamentos tem que ser a curto prazo, o futebol é muito volátil. Faço uma ressalva que o planejamento estratégico do clube, em sua concepção, não poderá ser mudado, porém o planejamento do futebol sim (informação verbal).

##### VALORES:

*Bom senso e atitude*

As decisões, em qualquer âmbito, devem levar em conta o senso comum e uma atitude positiva e construtiva frente às dificuldades.

#### *Atenção e respeito ao torcedor*

O torcedor é a alma, razão, sustentáculo e futuro do clube. Em relação a ele, temos de dirigir os nossos melhores esforços, fazendo-lhe crescer o orgulho de ser gremista e incentivando crescentemente sua vontade de acompanhar a vida do clube.

Segundo Preis, o futebol envolve paixão, ou seja, as ações do clube visam à satisfação do seu cliente, seu torcedor (informação verbal).

#### *Valorização da história*

A tradição do clube está na raiz de seu crescimento junto às massas e é força motivadora para mais e maiores conquistas. O orgulho de ser gremista está intrinsecamente ligado as suas glórias passadas.

#### *Atualização e inovação*

Buscar ser pioneiro e criativo, trazer novidades, de forma a criar condições de diferenciação na área do entretenimento futebolístico e que assim o clube se mantenha na vanguarda mundial.

#### *Ética e responsabilidade*

O clube deve ser dirigido considerando padrões éticos mundialmente reconhecidos. Da mesma forma, espera-se dos dirigentes e funcionários uma atitude de responsabilidade em relação aos bens e atividades do clube, defendendo com denodo os interesses da agremiação, como se fossem seus.

#### *Espírito vencedor*

Historicamente o Grêmio FBPA é reconhecido como um time com vontade de vencer, de garra e de inconformidade com a derrota. Na adversidade e no desafio o Grêmio time e o clube crescem, acreditam que é possível e atingem a glória.

#### *Honestidade de propósito (servir e não se servir)*

Servir ao clube é por si uma grande honra. É nosso dever servir ao Clube e não se servir dele.

#### *Humanismo e responsabilidade social*

Somos cientes de que o clube tem exercido inestimável função social com a integração de centenas de jovens na sociedade, através da prática desportiva.

#### *Competência gerencial e valorização dos funcionários*

Os líderes da agremiação sejam voluntários ou profissionais, devem ser reconhecidos e avaliados não só pelos resultados de campo, bem como pela competência e correção com que administram o dia a dia do clube. De outra parte, o clube tem em seus colaboradores indispensável ativo para a consecução de seus objetivos. Assim, estes colaboradores devem ser estimulados, treinados e educados de forma a dar o melhor de si para a agremiação.

Para Koehler a profissionalização se faz necessária para que todos os clubes de futebol saiam do amadorismo. A partir de 2005 a profissionalização da gestão foi implementada no Grêmio FBPA, com a instituição de times de trabalho profissionais. Koehler complementa que o grande desafio é manter essa profissionalização para que consigamos manter os melhores profissionais (informação verbal).

#### *Unidade e comprometimento*

Opiniões divergentes devem ser recebidas com espírito aberto e democrático, mas discutidas no âmbito interno do clube, de tal forma a manter incólume a unidade da agremiação. Assim unidos para o bem do clube, seremos mais fortes no enfrentamento com nossos verdadeiros adversários, os demais clubes de futebol.

Koehler acredita que planejamento estratégico, desde seu início em 2003 vem se mantendo no clube, indiferente de nova presidência e diretoria. A única diferença talvez seja a mudança de “rotação” no desenvolvimento dele, em alguns momentos sendo mais atuante do que em outros. Para Preis o planejamento estratégico foi implantado parcialmente, devido à resistência, por conservadorismo e perda de poder. Preis complementa dizendo que os que decidem atualmente dentro do clube não participam e não se interessam muito por essa metodologia (informação verbal).

Mintzberg (2001), diz que o planejamento não pode ser desenvolvido pela alta administração e implementada por outras pessoas que não participaram dessa elaboração.

*Doação, amor e paixão pelo Clube*

Assim chegamos ao título mundial. Assim obteremos muito mais.

*Transparência*

Os conselheiros e sócios devem ter acesso, a qualquer tempo, aos dados do clube a eles correspondentes, de forma clara, correta e ágil. A sonegação destas informações, só pode atender a interesses menores que não os do próprio clube.

VISÃO:

Estar no primeiro nível do futebol mundial

#### **4.2.2 Análise do Ambiente**

A metodologia de construção de cenários permitiu a identificação dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) do Grêmio FBPA, dando fundamento para a definição das principais iniciativas e ações a serem implementadas.

A análise do ambiente interno teve por finalidade proporcionar uma visualização e compreensão de aspectos importantes dentro da organização, especialmente suas forças e fraquezas.

Como já visto as forças são características internas que facilitam o exercício da missão e o atendimento dos objetivos e da visão. Já as fraquezas são deficiências internas capazes de prejudicar o exercício da Missão e o atendimento dos objetivos e da Visão.

Quanto ao ambiente externo ele envolve elementos relevantes de fora da organização, possibilitando a identificação de oportunidades e ameaças que são variáveis incontroláveis encontradas no ambiente sócio-político da instituição.

Como visto, as oportunidades são características externas que facilitam o exercício da missão e o atendimento dos objetivos e da visão enquanto as ameaças referem-se as restrições externas capazes de prejudicar o exercício da Missão e o atendimento dos objetivos e da Visão.

No quadro 1, pode-se verificar a análise feita pelo Grêmio FBPA entre os anos de 2003 e 2004 e aprovados juntos ao conselho deliberativo do clube no final de 2004.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência e Marca consolidada no mercado nacional, com potencial mundial;</li> <li>• Recursos humanos dedicados, orgulhosos e capacitados (boa vontade e empenho);</li> <li>• Desejo de mudança para melhor e busca constante de modernização;</li> <li>• Infra-estrutura e patrimônio disponíveis;</li> <li>• Cultura associativa e capacidade diretiva;</li> <li>• Grande corpo consular;</li> <li>• Tradição, história e hino (Clube centenário);</li> <li>• Potencial para formação de novos atletas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicação (divulgação) interna, com informação incompleta, (tardia e equivocada);</li> <li>• Dívida excessiva;</li> <li>• Fluxo de caixa constantemente negativo;</li> <li>• Pouco planejamento, avaliação e acompanhamento das atividades (cobrança de metas);</li> <li>• Falta de investimento no profissional (treinamento e educação);</li> <li>• Descontinuidade administrativa;</li> <li>• Baixo aproveitamento da Marca Grêmio para geração de recursos;</li> <li>• Falta de comprometimento e adequação orçamentária;</li> <li>• Dissociação entre a ação política e operacional;</li> <li>• Relacionamento político fragilizado e instável;</li> <li>• Desinteresse de parte do conselho em cumprir seu papel;</li> <li>• Falta de critérios para ingresso no conselho;</li> <li>• Falta de cumprimento do estatuto.</li> </ul>

AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova legislação do futebol brasileiro: profissionalização (MP 79/02); possível criação de incentivo fiscal para o futebol; estatuto de defesa do torcedor; extinção do “passe”;</li> <li>• Paixão de milhões de torcedores ;</li> <li>• Reconhecimento da boa fase do futebol brasileiro no exterior; pay-per-view com espaço e aperfeiçoamento da internet como veículo de divulgação e transmissão de jogos; possibilidade de comercialização de jogos no mundo todo;</li> <li>• Potencialidade de captação de recursos junto aos sócios, torcedores e mercado;</li> <li>• Grande disponibilidade de mídia gratuita;</li> <li>• Calendário do campeonato brasileiro (2003);</li> <li>• Atual adequação da remuneração dos profissionais de futebol no país;</li> <li>• Ser primeiro do ranking brasileiro;</li> <li>• Recursos humanos prestando colaboração voluntária;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova legislação do futebol tumultuada e casuística (MP 79/02, Estatuto do torcedor, Lei Pelé);</li> <li>• Desorganização do futebol brasileiro e gaúcho, com falta de calendário e de horários adequados para os jogos;</li> <li>• Contingências trabalhistas, fiscais e cíveis pendentes;</li> <li>• Prevalência de interesses externos sobre os interesses do clube;</li> <li>• Salários do mercado fora da realidade do futebol brasileiro;</li> <li>• Retração e instabilidade econômica e baixo poder aquisitivo;</li> <li>• Pirataria da marca Grêmio;</li> <li>• Atual corrupção existente em alguns setores do futebol brasileiro;</li> <li>• Problemas econômicos das redes de TV e priorização de clubes de Rio, São Paulo etc.</li> </ul>

Quadro 1: Análise do ambiente do Grêmio FBPA.

Fonte: Planejamento Estratégico do Grêmio FBPA, 2004. Elaborado pelo autor

### 4.3.3 Avaliação Estratégica

É o diagnóstico da situação atual do Grêmio em termos internos e externos e permite interpretar os efeitos das interações entre oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, visando o cumprimento da Missão e da Visão.

FORÇAS MAIS ATUANTES	FRAQUEZAS MAIS PREJUDICIAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência e marca consolidada no mercado nacional, com potencial mundial;</li> <li>• Desejo de mudança para melhor e busca constante de modernização;</li> <li>• Cultura associativa e capacidade diretiva;</li> <li>• Tradição, história e hino (clube centenário);</li> <li>• Potencial para formação de novos atletas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco planejamento, avaliação e acompanhamento das atividades (cobrança de metas);</li> <li>• Descontinuidade administrativa;</li> <li>• Dissociação entre a ação política e operacional;</li> <li>• Relacionamento político fragilizado e instável;</li> <li>• Desinteresse do conselho e conselheiros em cumprir seu papel.</li> </ul>
OPORTUNIDADES MAIS ACESSÍVEIS	AMEAÇAS MAIS IMPACTANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paixão de milhões de torcedores;</li> <li>• Potencialidade de captação de recursos junto aos sócios, torcedores e mercado;</li> <li>• Primeiro do ranking brasileiro;</li> <li>• Recursos humanos prestando colaboração voluntária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova legislação do futebol tumultuada e casuística (MP 79/02, Estatuto do torcedor, Lei Pelé);</li> <li>• Desorganização do futebol brasileiro e gaúcho, com falta de calendário e de horários adequados para os jogos;</li> <li>• Contingências trabalhistas, fiscais e cíveis pendentes;</li> <li>• Prevalência de interesses externos sobre os interesses do clube;</li> <li>• Retração e instabilidade econômica e baixo poder aquisitivo.</li> </ul>

Quadro 2: Análise estratégica do Grêmio FBPA.

Fonte: Planejamento Estratégico do Grêmio FBPA, 2004. Elaborado pelo autor

#### 4.3.4 Objetivos Estratégicos do Grêmio

O quadro 3 nos mostra o oito objetivos estratégicos do Grêmio FBPA, definidos no ano de 2004.

- alcançar o equilíbrio financeiro;
- tornar a estrutura patrimonial disponível;
- reorganizar a organização administrativa;
- gerar resultados técnicos e financeiros com a formação de atletas;
- implantar e aperfeiçoar o modelo de gestão estratégica;
- utilizar o pleno potencial do capital humano disponível no clube;

- consolidar o Grêmio como uma das lideranças do futebol;
- aprimorar a comunicação e o relacionamento com o mercado;

ALCANÇAR O EQUILÍBRIO FINANCEIRO	TORNAR A ESTRUTURA PATRIMONIAL DISPONÍVEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar endividamento bancário a juros de mercado;</li> <li>- Perseguir o alongamento da dívida vencida e não paga;</li> <li>- Formular política de remuneração de atletas compatível com realidade do clube</li> <li>- Criar mecanismos que impeçam a assunção de ônus acima do orçamento, especialmente no futebol</li> <li>- Gerar fluxo de caixa positivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovar um Plano Diretor Patrimonial</li> <li>- Buscar parcerias de empresas especializadas para otimizar a utilização do patrimônio: Estádio, Ginásio, Suplementar, Cristal, Remo, Ilha, Eldorado, etc</li> <li>- Tornar o estádio e demais áreas do clube multiuso.</li> </ul>
REESTRUTURAR ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	GERAR RESULTADOS TÉCNICOS E FINANCEIROS COM A FORMAÇÃO DE ATLETAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar área de controle de gestão (Controladoria);</li> <li>- Elaborar regimento interno para uniformização da administração do clube;</li> <li>- Estabelecer sistema dinâmico e realimentador de cobranças e pagamentos a cargo do clube;</li> <li>- Informatizar os Departamentos do Clube, dentro de um sistema integrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir metodologia para a prospecção, treinamento e formação de atletas;</li> <li>- Vincular as Categorias de Base à filosofia do Departamento de Futebol;</li> <li>- Criar Comissão para supervisionar o recrutamento e a dispensa de atletas das categorias de base;</li> <li>- Formar parcerias, convênios, clientela para colocação de atletas das categorias de base no mercado estrangeiro com cessão total ou parcial dos direitos federativos.</li> <li>- Criar C.T. com infra-estrutura para categorias de base</li> <li>- Designar "olheiros" em todo o país</li> <li>- Estudar mecanismos para assegurar o vínculo de atletas amadores desde a Escolinha</li> <li>- Realizar trimestralmente testes no interior para buscar novos atletas</li> <li>- Revitalizar o expressinho - aspirantes (Grêmio B)</li> </ul>
IMPLANTAR E APERFEIÇOAR O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	UTILIZAR O PLENO POTENCIAL DO CAPITAL HUMANO DISPONÍVEL NO CLUBE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar e manter o PE com comprometimento da Diretoria, Conselho e Funcionários;</li> <li>- Adotar critérios de aprimoramento de gestão em todos os níveis;</li> <li>- Implantar Programa de Qualidade Total.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir das conclusões do PE criar um quadro de RH, próprio e terceirizado, compatível com os objetivos traçados;</li> <li>- Implantar Política de recursos Humanos;</li> <li>- Treinar e aperfeiçoar o Pessoal com o uso de parcerias;</li> <li>- Adequar o modelo de profissionalização para as distintas gerências;</li> <li>- Elaborar Plano de Cargos e Salários, observadas as mutações do mercado de trabalho.</li> </ul>

<b>CONSOLIDAR O GRÊMIO COMO UM DAS LIDERANÇAS DO FUTEBOL</b>	<b>APRIMORAR A COMUNICAÇÃO E O RELACIONAMENTO COM O MERCADO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar Banco de Dados de atletas, com o respectivo perfil, currículo, disponibilidade e demais informações úteis a futuras contratações;</li> <li>- Otimizar a utilização de atletas das categorias de base;</li> <li>- Elaborar detalhado planejamento escrito do e para o Departamento de Futebol;</li> <li>- Criar Comissão para supervisionar o recrutamento e a dispensa de profissionais do futebol (P, VFUT, ASFUT, CB, VFIN ...);</li> <li>- Adotar sistema permanente de análise da concorrência (demais Clubes nacionais e estrangeiros) com a definição de "benchmark" nas várias áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar projetos que venham ao encontro de uma política de incentivos sócio-esportivo-culturais;</li> <li>- Utilizar representações esportivas para ampliação de adeptos ao GRÊMIO, sem descuidar aspectos econômico-financeiros;</li> <li>- Articular política de ativa participação no núcleo de negociação de venda de quotas de TV e outras mídias no Clube dos 13;</li> <li>- Revisar continuamente contratos para otimizar a sua rentabilidade;</li> <li>- Elaborar plano de comunicação interna e externa</li> <li>- Escrever uma Política de comunicação transparente, com responsabilidade institucional, para transformar o torcedor em agente participativo e solidário;</li> <li>- Pesquisar as necessidades e expectativas dos clientes para lançar produtos adequados.</li> </ul>

Quadro 3: Objetivos estratégicos do Grêmio FBPA.

Fonte: Planejamento Estratégico do Grêmio FBPA, 2004. Elaborado pelo autor

A figura 2 mostra o mapa estratégico do Grêmio FBPA até 2008, apresentado quando da aprovação do planejamento estratégico junto ao conselho deliberativo do clube.

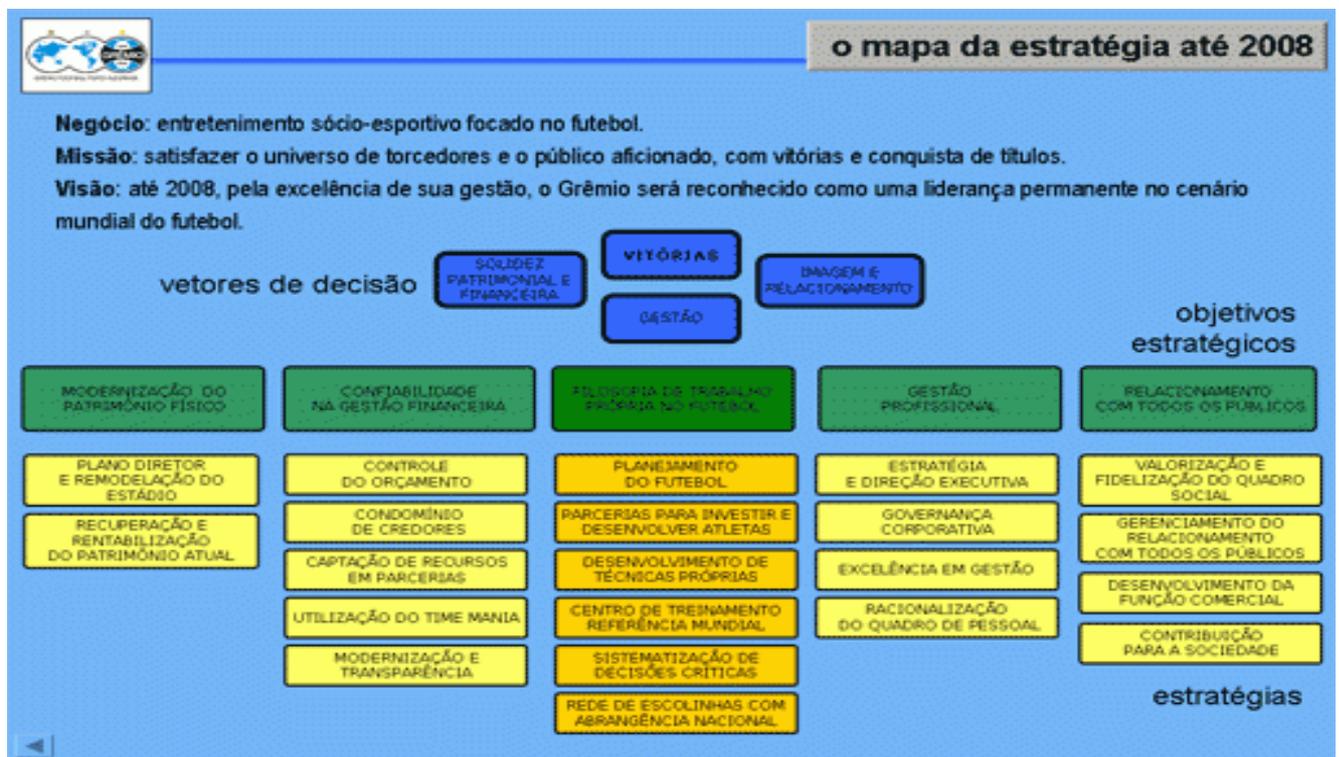


Figura 2 :O Mapa Estratégico do Grêmio FBPA para os anos de 2003 a 2008.

Fonte: Apresentação ao conselho deliberativo do Grêmio FBPA, 2004.

Preis e Koehler verificam que o planejamento estratégico do clube é extremamente participativo, com um visão geral de todos sobre o tema. Preis afirma que o modelo é necessariamente participativo senão não irá funcionar. Diferentemente de empresas que a participação é imposta (informação verbal).

Koehler complementa que

No modelo participativo todos sabem o que devem fazer. A partir da profissionalização das diversas áreas do clube sabemos o papel de cada um, onde temos executivos profissionalizados, e os conselhos de administração e deliberativo atuando como tal. As vantagens desse modelo é que todos sabem seus deveres e obrigações. Todos sabem o resultado que seu trabalho irá gerar. A comunicação ficou mais clara, todas falam a mesma linguagem e a liderança está mais capacitada (informação verbal).

#### **4.2.5 Gerência de Planejamento e Controle**

Para garantir o cumprimento do planejamento do Grêmio FBPA o estatuto do clube definiu pela formatação de uma Gerência de Planejamento e Controle. A profissionalização, segundo Koehler, trouxe resultados significativos no foco de atuação do clube.

Koehler comenta que atualmente existem duas grandes áreas, uma voltada a questões internas do clube (planejamento e administração) e outra voltada para o público externo (marketing) (informação verbal).

Existem cinco gerentes executivos que respondem diretamente a mim, os projetos são passados a eles, porém não necessariamente eles que executarão o que é pedido. Irei cobrá-los dos resultados e andamentos, assim tenho uma visão mais macro do que ocorre no clube, podendo assim atuar em pontos focais e emergências dentro do clube. Além disso, há um comitê de qualidade, onde participam dois executivos mais um representante da consultoria *Quality Inn*, que garantem a execução do planejamento conforme o cronograma e que fazem os filtros das informações que serão repassadas a mim, sendo assim, já sei o que falar com cada gestor executivo. Anteriormente as responsabilidades eram das áreas e não tinha-se o foco de atuação e as informações viam de diferentes meios (informação verbal).

A definição do planejamento estratégico tem que ocorrer sem vinculação política e sim com profissionalismo, cita Koehler Através da gerência do planejamento e controle, definida em estatuto (anexo 1), Preis e Koehler acreditam na continuidade da profissionalização do clube.

#### **4.2.6 O Futuro Do Planejamento Estratégico Do Grêmio**

Segundo ata do conselho deliberativo do Grêmio FBPA do dia 28 de setembro de 2006, o planejamento estratégico teve sua primeira atualização vez em 2006:

[...] o planejamento estratégico foi inteiramente ratificado em 2006 também com metodologia profissional, coordenada pelo técnico Claus Süffert que já participara do desenvolvimento do Planejamento Estratégico e da instituição das coordenadas básicas da Governança Corporativa, incorporada ao Estatuto do Grêmio em 2004 e ao Regulamento Geral do Clube em 2006, gestão Mauro Knijnik/Adalberto Preis, contribuição das comissões de reforma estatutária e de elaboração do Regulamento Geral.

Conforme mesma ata o consultor Claus Süffert, um dos responsáveis pela implantação do planejamento estratégico do clube, reafirmou a abrangência, solidez e qualidade do planejamento estratégico desenvolvido em 2004. Na mesma ata, ratifica-se na íntegra sua missão, valores, objetivos e estratégias. Além disso, foi revalidada na íntegra a análise das forças e fraquezas internas, ameaças e oportunidades externas.

Preis comenta que o planejamento estratégico é revisado amplamente a cada dois anos. A última revisão se deu entre março e novembro de 2010 o planejamento com a participação de mais de 70 pessoas, em 63 reuniões, contando com a assessoria de duas consultorias especializadas no tema:

O plano estratégico do Grêmio, como prevê o estatuto, é de competência do CD. Ele é um instrumento institucional, que visa, a partir das condições internas e externas, nortear as ações do clube em um horizonte de médio e longo prazo, muito além de uma gestão. Principalmente por esta razão, o CD, órgão de maior representatividade e longevidade na vida do clube, tem o papel de guardião do Plano Estratégico e a ele cabe tanto zelar pelo mesmo, como propor sua revisão e atualização. "(informação verbal)

Segundo Koehler, a revisão do planejamento estratégico do clube foi ratificada no ano de 2011 (informação verbal).

A principal diferença ocorrida no planejamento estratégico, segundo Preis e Koehler, foi a sua gestão. Iniciou-se o processo de gerenciamento pelas diretrizes (projetos), com metas escalonadas. Conforme Campos (2004), o gerenciamento pelas diretrizes, tem suas origens no *Statistical Quality Control*, sendo um dos fundamentos do *Total Quality Management – TQM*, por isso torna-se um instrumento da qualidade e para as atividades da melhoria contínua (informação verbal).

Campos (2004) complementa que a filosofia desta abordagem, possui os seguintes aspectos:

- Os resultados são conseguidos pela atuação criativa e dedicada das pessoas;
- Baseia-se na inovação; e
- Conduzir mudanças rigorosas na organização.

Para Koehler, este modelo é bem visto, pois se mostra com uma governança sólida, com diretrizes mais claras, tendo uma gestão empresarial competente. Tem-se o foco do que se quer, quais são as situações emergenciais e quais as prioridades como: o futebol (gestão do ativo de atletas) plano de comunicação (campanha de sócios), ISO (na área social implementada e projeto para as categorias de base) e o projeto Arena (informação verbal).

Campos (2004) complementa que através do trabalho participativo durante a determinação dos objetivos e estratégias, o gerenciamento pelas diretrizes promove uma melhor comunicação entre os indivíduos. Este é um meio de colocar as forças em forma de cooperação dentro de uma organização e unir as opiniões internamente, a fim de aperfeiçoar continuamente seu desempenho através do ajuste rápido às mudanças.

Outra mudança significativa, ocorrida a partir do ano de 2008 foi o projeto Arena e a conseqüente criação da Grêmio Empreendimentos, responsável por administrar a concepção do novo estádio do clube. Sobre isso Preis (2009), então

presidente da Grêmio Empreendimentos, destaca que um planejamento específico para a Arena deve ser criado.

Conforme o site oficial do novo estádio do Grêmio FBPA - a Arena:

O primeiro Plano Estratégico do Grêmio, aprovado pelo Conselho Deliberativo em outubro de 2004, definiu como estratégias “buscar parcerias de empresas especializadas para otimizar a utilização do patrimônio e tornar o estádio e demais áreas do clube multiuso (Centro de Comércio)”. Em novembro de 2006, o Grêmio contratou com a Amsterdam Arena Advisory (AAA), da Holanda, estudo de pré-viabilidade para a construção de um novo estádio. A análise compreendeu, também, o estudo para a reforma do Estádio Olímpico que foi considerada desaconselhável (ARENA DO GRÊMIO, 2011).

E complementa:

A Arena será o primeiro complexo no Brasil construído a partir do zero para atender aos mais altos índices de exigência da atualidade. O projeto arquitetônico foi concebido por arquitetos europeus que utilizaram conceitos modernos implantados na construção de Arenas por vários países. Será um estádio diferenciado no mercado brasileiro com padrão de segurança e conforto muito acima da média do que estamos acostumados. O estádio atenderá a todos os itens dos cadernos de encargos da FIFA (ARENA DO GRÊMIO, 2011).

Para finalizar, Preis diz que o futebol não aceita mais a desorganização. Os clubes de futebol, devidos as suas variáveis e sua passionalidade, precisam ter uma organização muito maior que as empresas. Os dois principais clubes do mundo atualmente, Barcelona e Manchester United, têm seu planejamento estratégico consolidado há mais de uma década, sendo modelo para os demais (informação verbal)

Koehler destaca que gestão e futebol têm que andar juntos. Em períodos que o clube está em alta o planejamento estratégico e sua gestão devem maximizar os resultados, buscando mais sócios, vendendo mais produtos, investindo em seus jogadores da base, etc. Quando o clube está em baixa é obrigação da gestão buscar o equilíbrio (informação verbal).

### 4.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRÊMIO FBPA E A LITERATURA

As pesquisas realizadas sobre o planejamento estratégico na literatura e no Grêmio FBPA, permitiu a realização de um quadro entre os modelos categorias de análise utilizadas entre três autores, Harrison, Roche, Mintzberg e o próprio clube.

O quadro comparativo representa o modelo proposto por cada um dos autores mais o modelo utilizado pelo clube. No quadro é feito um comparativo entre as categorias de análise, ou seja, as etapas das metodologias de planejamento estratégico utilizadas pelos autores e a utilizada pelo Grêmio FBPA, verificando assim qual o modelo utilizado no clube que mais se assemelha com a literatura.

As categorias de análise estão divididas entre a orientação, ou seja, o posicionamento sobre o que se quer; a análise do ambiente, onde são verificados as variáveis no clube e em seu entorno, os objetivos metas e estratégias, onde verifica-se como os mesmos são definidos e estruturados, o planejamento dos recursos e indicadores e por fim como é realizado o controle de todo o processo.

Os autores este selecionados, por terem visões um tanto quanto diferentes na formulação das etapas do planejamento estratégico. Harrison foca o planejamento na análise de recursos e *stakeholders*. Já Mintzberg acredita que o modelo tradicional do planejamento estratégico bloqueia a visão sistêmica do processo, bem como limita o pensamento, até por isso na coluna de suas categorias de análise não há separação entre uma categoria e outra. Quanto a Roche, encontra-se no quadro, pois o mesmo foi citado como uma das principais bases literárias da estruturação do planejamento estratégico no clube.

<b>CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	<b>HARRISON</b>	<b>ROCHE</b>	<b>MINTZBERG</b>	<b>GRÊMIO FBPA</b>
ORIENTAÇÃO	MISSÃO VISÃO			NEGÓCIO MISSÃO VALORES VISÃO
ANÁLISE DO AMBIENTE	AMBIENTE INTERNO AMBIENTE EXTERNO STAKEHOLDERS RECURSOS	ANÁLISE DO AMBIENTE	VISÃO SISTÊMICA  INFORMAL E VISIONÁRIO	AMBIENTE EXTERNO AMBIENTE INTERNO
OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS: - CORPORATIVO - EMPRESARIAL - FUNCIONAL	OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	ABORDAGEM AMPLA, DEFERENTES VISÕES  AÇÃO, PENSAMENTO	AValiação ESTRATÉGICA, POSICIONAMEN- TO ESTRATÉGICO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PLANEJAMENTO DE RECURSOS E INDICADORES	VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)	PROJETOS BALANÇO MUTAÇÕES ÍNDICES AÇÕES	ADAPTAÇÃO	PLANO EMERGENCIAL, TÁTICO E ANUAL
CONTROLE	RELAÇÃO COM STAKEHOLDERS ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS	ACOMPANHAMEN- TO E AVALIAÇÃO		GERENCIAMEN- TO PELAS DIRETRIZES (PROJETOS)

Quadro 4: Categorias de análise do planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como já visto o Grêmio FBPA utilizou-se do modelo tradicional do planejamento estratégico, ou seja, definição do negócio, missão, valores e visão. Depois a análise das forças e fraquezas internas, e oportunidades e ameaças externas. Com esta análise foram definidos os objetivos estratégicos do clube. O clube profissionalizou-se e o controle ficou mais claro para todos, utilizando da metodologia do gerenciamento pelas diretrizes. Dessa maneira, Preis e Koehler, acreditam que todos, mesmo aqueles mais céticos, entenderam o projeto da implantação do planejamento estratégico dentro do clube, através de uma maneira clara e objetiva.

Como proposta, verifica-se a necessidade de manter os elementos permanentes como orientação do planejamento estratégico do clube. Tais elementos perdurarão, através da troca de uma gestão para outra, pois demonstra de forma clara e objetiva o que o clube almeja.

A grande alteração proposta no modelo atualmente utilizado no clube refere-se à análise do ambiente, objetivos, metas e estratégias. Pelo dinamismo do futebol,

os objetivos a curto prazo são mais freqüentes. Utiliza-se aqui Mintzberg (1987, p. 63) para quem “as estratégias devem mudar para o estrategista conforme mudam os pensamentos de um artífice e, desta forma, a cada visão, o direcionamento (informal) poderia ser alterado”. O autor acredita que o pensamento não pode ser restrito, ele deve estar aberto e atento às mudanças constantes no ambiente, como o é no futebol.

Soriano (2010) corrobora com este modelo, pois indica que os processos no futebol são muito rápidos, pois a cada jogo o ambiente, tanto interno quanto externo e as estratégias do clube podem se modificar.

A partir do momento que a análise do ambiente as estratégias são constantemente revistas, os planos de ação, em especial os emergenciais, em curto prazo, poderão ter maior foco de atuação. Novamente é visto a relação de rapidez e agilidade na administração de um clube de futebol. Os planos táticos e estratégicos, não podem aqui serem desmerecidos, pois seus impactos serão vistos ao longo dos anos.

Por fim, tais planos devem ser totalmente controlados. Conforme Koehler, atualmente o Grêmio FBPA utiliza-se como base a metodologia de Campos, onde a padronização dos processos de trabalho (profissionalização), o monitoramento dos resultados dos processos e sua comparação com as metas (controle), e a ação corretiva nos processos, a partir dos desvios encontrados nos resultados quando comparados com as metas, fazem com que o Grêmio FBPA tenha total monitoramento do cronograma de seu planejamento estratégico.

## CONCLUSÃO

O futebol não aceita mais o amadorismo. Não há como entender o futebol como não sendo um negócio. Porém o resultado dentro deste mercado só virá por meio de uma profissionalização nas gestões dos clubes de futebol.

O planejamento estratégico é viável quando é pensado na gestão de clubes de futebol, pois é uma ferramenta bastante útil e utilizada há décadas nas empresas do meio corporativo. Mesmo que essa metodologia sofra crítica, como as de Mintzberg, ela ainda assim proporciona muitos benefícios para a gestão das organizações.

A aplicação deste modelo em clubes de futebol é um ponto de dúvida para os dirigentes. Muitos ainda acreditam que o modelo não é aplicável a gestão dos clubes, pois vêem sua administração totalmente diferente de uma empresa. Este ponto de vista deve ser mudado, pois a falta de organização não é mais aceitável num ambiente que gera milhões de reais ao ano e com a concorrência cada vez mais acirrada.

Existem diferenças entre os clubes de futebol e as empresas, e aqui são utilizados os comentários de Soriano, um dos principais estrategistas da gestão do futebol, que levou o Barcelona a ser o maior clube do mundo. No futebol é preciso ganhar em campo. Diferentemente das empresas, não há como medir o resultado como sendo essa semana boa, porém a próxima se há a certeza que os resultados serão melhores. A avaliação é a cada jogo e a avaliação é pública. Por isso que o planejamento a curto prazo se faz necessário. No futebol, os principais ativos são seus jogadores, o que torna essa administração muito mais complicada.

Por fim, no futebol o objetivo são os títulos e nas empresas são os lucros. Porém os clubes para conseguir tais títulos devem ter um modelo de gestão sólido. Assim podem gerar recursos para comprar e formar jogadores e conseqüentemente ter maior probabilidade de ganharem títulos.

Quando o planejamento estratégico é implementado como modelo de gestão em clubes de futebol, os resultados já podem começar a serem evidenciados. Como exemplos em clubes europeus, citam-se o Barcelona e o Manchester United, dois dos maiores clubes do mundo, cujos planejamentos estratégicos já estão implantados há mais de uma década.

Há de se ressaltar que o planejamento estratégico não é garantia de resultados dentro do campo. Ele é um instrumento de gestão que visa analisar o ambiente interno e externo do clube, as estratégias a serem adotadas e o controle das mesmas para atingir os resultados esperados.

O Brasil tem excelentes jogadores de futebol surgindo todo o ano, porém sem um planejamento estruturado, os clubes perderão seus ativos mais valiosos cada vez mais cedo. Em face de esta nova realidade, os clubes brasileiros terão que competir cada vez mais no mercado interno, pois se não o fizerem nem mesmo no âmbito nacional conseguirão vitórias.

Alguns clubes já iniciaram este processo de profissionalização, dentre eles o Grêmio FBPA, objeto de estudo deste trabalho. Desde 2003 o clube convive com a realidade do planejamento estratégico. Devido a sua importância o planejamento estratégico está no estatuto do clube, como modelo de gestão a ser utilizado, tendo que ser revisado bianualmente.

O Grêmio FBPA teve todos os cuidados necessários para a implementação deste sistema. Primeiramente, pois ele não foi imposto. O modelo iniciado em 2003 teve a participação de um número de pessoas e até mesmo apoio de consultoria externa especializada no tema. Ao longo dos anos este modelo participativo foi ratificado, sendo premissa básica para a realização do planejamento dentro do clube. Outro ponto a ser observado é quanto à metodologia a ser utilizada. A implementação se deu através de uma forma simples e direta, utilizando-se as teorias clássicas do modelo de planejamento estratégico. Através deste entendimento, o planejamento foi aprovado no ano de 2004, por quase unanimidade do conselho deliberativo do clube.

Como crítica ao modelo verifica-se dois pontos relacionados às mudanças políticas dentro do clube. O trabalho de planejamento estratégico não pode ficar

dependente da opinião na troca de gestão do clube e muito menos à avaliação dos principais dirigentes se este modelo é o mais indicado e aplicável ou não. Deve-se ter uma harmonia entre as gestões do clube, havendo o comprometimento com as metas estabelecidas no planejamento estratégico. O Grêmio FBPA deve estar acima de qualquer pessoa e de qualquer discussão política.

Em análise geral o clube já possui um planejamento estratégico bem consolidado e estruturado. O mesmo tem que ter sua continuidade e não ser modificado a cada alteração de gestão. O que deve ser continuamente aprimorado é modelo do planejamento estratégico, levando em consideração as mudanças dos ambientes e os novos desafios deste mercado que é o futebol, sempre pensando no bem do clube, do Grêmio FBPA.

## REFERÊNCIAS

ARENA DO GRÊMIO. Disponível em <<http://www.arena.gremio.net>> Acesso em Maio de 2011.

CORREA, Daniel K.; **As competências no futebol**. Líderes de curto prazo. HSM *Management*. UPDATA Nº 33, JUNHO 2006.

BIAGGI, Alexsandro. **Dossiê Futebol & Gestão: Time de Longo Prazo** HSM *Management*. UPDATA Nº 80, p. 96-99, mai./jun. 2010.

\_\_\_\_\_, Alexsandro; LAFUENTE, Florencia; SERRANO, Letícia G. **Dossiê Futebol & Gestão: Líderes de Curto Prazo**. HSM *Management*. UPDATA Nº 80, p. 92-94, mai./jun. 2010.

BIONDO, Graciela González; et. al. **Dossiê Futebol & Gestão: O que os clubes têm**. HSM *Management*. UPDATA Nº 80, p. 74-83, mai./jun. 2010.

BITTENCOURT, **Organização Memorial Hermínio**. O Time do Meu Coração, Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. Minas Gerais: Leitura, 2009.

BUENO, Eduardo. **Grêmio Campão Acima de Tudo**. Porto Alegre: Leitura, 2009.

\_\_\_\_\_, Eduardo. **Grêmio: Nada Pode Ser Maior**. São Paulo: Ediouro, 2005.

\_\_\_\_\_, Eduardo; BUENO, Fernando. **A América aos Nossos Pés**. Porto Alegre: Vitual Livros, 2009.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). Disponível em <<http://www.cbf.com.br>>. Acesso em fevereiro de 2011.

DIEHL, Carlos A.; **Controle Estratégico de Custos: Um Modelo Referencial Avançado**. Florianópolis: UFSC, Tese de Doutorado, 2004.

FEDERATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION (FIFA). Disponível em <<http://www.fifa.com>>. Acesso em Fevereiro de 2011.

FERLA, Marcelo. **Os Dez Mais do Grêmio**. Rio de Janeiro: Maquinária, 2010.

FERNANDES, Luis F. R. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio.** Porto Alegre: UFRGS, Tese de Mestrado, 2000.

FUTEBOLFINANCE. **As dívidas do clubes Brasileiros 2010.** Disponível em <<http://www.futebolfinance.com/>>. Acesso Junho de 2011.

GHISLENI, Taís S. **O planejamento estratégico do Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense e do Sport Clube Internacional através de modelos interpretativos.** Santa Maria: Tese de Mestrado, UFSM, 2005.

GHOSHAL, Sumantra; LAMPEL, Joseph; MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 8 ed., São Paulo: Atlas, 2003.

GIULIANOTTI, Richard. **Sociologia do futebol.** São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

GRÊMIO FBPA Disponível em <<http://www.gremio.net>>. Acesso em maio de 2011.

GUTERMAN, Marcos. **O futebol explica o Brasil.** São Paulo, Contexto, 2010.

HARRISON, Jeffrey S.. **Administração estratégica de recursos e relacionamento.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

KUPER, Simon.; SZYMANSKI, Stefan. **Soccernomics.** Por que a Inglaterra perde, a Alemanha e o Brasil ganham, e os Estados Unidos, o Japão, a Austrália, a Turquia - e até mesmo o Iraque – podem se tornar os reis do esporte mais popular do mundo. Rio de Janeiro: Tinta Negra, 2010.

LAFUENTE, Florencia; SERRANO, Letícia Gasca; BIAGGI, Alexsandro. **In: CORREA, Daniel Kroeff De Araújo. LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de Pesquisa.** 5 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 2 ed., São Paulo: Atlas, 1991.

LEONCINI, Marvio P. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre o modelo de gestão estratégica dos clubes de futebol.** USP, Tese de Doutorado, São Paulo, 2004.

MAXIMIANO, Antonio. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry; GHOSHAL, Sumantra; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B. **O processo da estratégia** – conceitos, contextos e casos selecionados. 4ªed. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_, Henry. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_, Henry. O contexto maduro. *In*: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MOVIMENTO GRÊMIO SEMPRE. Disponível em <<http://www.gremiosempre.com.br>> , Acesso em Junho de 2011.

OSTERMANN, Ruy Carlos. **Grêmio**: Até a Pé Nós Iremos. São Paulo: Mercado Aberto, 2000.

PARIS, Fernando. **Gestão Desportiva** - Planejamento Estratégico nas Organizações Desportivas. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PARNELL, John; KROLL, Mark J; WRIGHT, Peter. **Administração Estratégica**: Conceitos. 1ªed. São Paulo: Atlas.

PIRES, Luiz Zini. **71 Segundos**, O Jogo de uma Vida. Porto Alegre: L&PM, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar: **Metodologia do Trabalho Científico** – Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.

REVISTA LANCE. Disponível em: <<http://www.lancenet.com.br>>. Acesso em fevereiro de 2011.

COURA, Kalleo. Entrevista Leonardo Nascimento de Araújo. **Veja**, São Paulo, ed. 2119, p. 19-23, jul. 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2 ed, São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Elizário; GOULART.; Danrlei. **Uma Lenda Gremista**. Porto Alegre: Da Barca, 2009.

SILVA, Helton H. et. al. **Planejamento estratégico de Marketing**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso**. São Paulo: Larrouse, 2010

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. 2ª.ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A- ENTREVISTAS REALIZADAS COM ADALBERTO PREIS E CRISTIANO KOEHLER.**

	<b>Adalberto Preis</b>	<b>Cristiano Koehler</b>	<b>Consolidação (Vertical)</b>
1 - Quando e por que se deu a aplicação do planejamento estratégico no clube?	A primeira onda do planejamento estratégico se deu em 2003, pois o clube via a necessidade de se organizar. Inicialmente foi um choque de gestão e não foi visto com bons olhos por muitos, pois acreditavam que o planejamento estratégico não poderia ser aplicado ao futebol.	O planejamento estratégico teve sua matriz (concepção) em 2003, pois via-se a necessidade do clube se estruturar.	Iniciou em 2003, sob suspeita de muitos e devido à necessidade do clube de se reorganizar e reestruturar.
2 - Quem participou da estruturação deste planejamento estratégico? Houve a participação/apoio externo, como consultorias, ou algum outro tipo de especialista da área?	Evidenciou-se que ninguém conhecia o clube como um todo. O clube estava estruturado em ilhas, que muitas vezes não se comunicavam entre si. A estruturação se deu através de equipes de trabalho. Cada diretoria dentro do clube teve que se organizar para fazer uma apresentação, mostrando a situação atual do setor e o que se queria para o futuro, com dados factíveis, pois muitas vezes o torcedor fantasia algo mas sem conteúdo para tal embasamento. O Grêmio teve apoio institucional do SENAC-RS, através de seus técnicos e diretores especializados na metodologia do Planejamento Estratégico. A partir de 2003 até aprovação do Planejamento estratégico, eram feitas reuniões semanais todas as terças feiras entre a equipe responsável pelo PE no Grêmio, os técnicos do SENAC e especificamente com os diretores das áreas	Foram o presidente, vice-presidente, diretores, conselheiros, e teve apoio do SENAC e da consultoria <i>Quality Inn</i> , na figura do senhor Claus Suffert.	Realizado com a participação do presidente, vice-presidente, diretores, funcionários do clube e com apoio do SENAC/RS

	<b>Adalberto Preis</b>	<b>Cristiano Koehler</b>	<b>Consolidação (Vertical)</b>
3 - Por quais instâncias no clube e como o planejamento estratégico foi validado?	<p>O planejamento estratégico do Grêmio foi aprovado em 2004, em reunião do conselho deliberativo do clube. Todos os diretores tiveram que realizar uma apresentação sobre os objetivos de suas respectivas áreas até o ano de 2008. Após isso ficou decidido que o PE deveria estar no estatuto do clube e em seu regulamento geral, pois assim teria o acompanhamento pelo conselho deliberativo. A partir de 2006 decidiu-se sobre a obrigatoriedade da utilização do PE como metodologia, sendo que sua revisão seja bienal. Existem quatro documentos para a consolidação do planejamento estratégico. O primeiro refere-se ao plano estratégico, onde há todo o planejamento detalhado cujo acesso é da direção do clube. O segundo ponto é o material para divulgação interna no clube, com alguns pontos abordados. Por terceiro, há o material para divulgação externa e por último a apresentação do PE ao conselho deliberativo do clube.</p>	<p>O planejamento estratégico foi levado para aprovação no conselho deliberativo do clube no final de 2004. A partir de 2005 o planejamento estratégico do clube teve o nível de profissionalização elevado. Em 2006 houve a primeira revisão do planejamento, sendo ratificado na maioria de seus pontos. O planejamento estratégico foi desenvolvido, chegando ao nível de projetos, através de planos de ações, gerenciamento da rotina, utilizando-se o método de gerenciamento e controle. A partir de 2009, com as mudanças do mercado e nova legislação, o planejamento estratégico sofreu uma atualização, alterando sua metodologia para a gestão por processos. O clube buscava entender e organizar cada vez mais o que se passava por todas as áreas. Estas mudanças vieram com a alteração do número de objetivos (de 8 para 5) e número de estratégias (de 52 para 22) tendo assim um maior foco e controle sobre as ações em andamento.</p>	<p>O planejamento estratégico foi aprovado pelo conselho deliberativo, em reunião realizado no final do ano de 2004. A partir de 2006, ficou definido pelo conselho deliberativo, que o planejamento estratégico estaria no estatuto e no regulamento do clube.</p>

	<b>Adalberto Preis</b>	<b>Cristiano Koehler</b>	<b>Consolidação (Vertical)</b>
4 - Qual a importância do planejamento estratégico dentro do clube?	O planejamento estratégico é o modelo que o clube deve seguir para atingir suas metas a curto, médio e longo prazo	O planejamento estratégico é a base que o clube tem para garantir saúde organizacional. Não que o planejamento estratégico garanta os resultados positivos dentro do campo, porém sem ele o clube não conseguirá a estabilidade que se quer para futuros empreendimentos e conquistas.	O planejamento estratégico é a base/modelo que o clube deve seguir para garantir a saúde organizacional a curto, médio e longo prazo.
5 - Como se deram as etapas de implantação do planejamento estratégico no clube?	Primeiramente se deu a implementação de coisas óbvias para atingir as metas. O processo mais difícil é o de verificar essas obviedades, que muitas vezes são deixadas de lado. Após isso se deu a hierarquização para conseguir o resultado, pois não havendo sinergia as coisas não acontecem. O PE foi implementado em seu nível operacional, tático e estratégico.	Atualmente o planejamento estratégico se mostra através de uma governança sólida, com diretrizes mais claras, tendo uma gestão empresarial competente. Temos o foco do que se quer, quais são as situações emergenciais e quais nossas prioridades como, o futebol (gestão do ativo de atletas) plano de comunicação (conseguir fidelizar sócios), ISO (na área social implementada e projeto para realizarmos na categoria de base e o projeto Arena. Além disso temos que analisar nossos objetivos a médio e longo prazo. Por exemplo, para realizarmos o Projeto Arena, precisamos organizar o centro de treinamento das categorias de base e profissional, pois atualmente os dois estão situados junto ao Olímpico e a partir do momento em que nos mudarmos para a Arena teremos que ceder o Olímpico.	

	<b>Adalberto Preis</b>	<b>Cristiano Koehler</b>	<b>Consolidação (Vertical)</b>
6 - O planejamento estratégico do Grêmio FBPA se baseou em alguma literatura/modelo específica(o)?	O Grêmio utilizou-se do modelo clássico do planejamento estratégico, utilizando-se muito da metodologia de Roche. Inicialmente foram definidos os elementos permanentes, ou seja, o negócio, missão, visão e seus valores. A partir disso foram realizadas as análises dos ambientes internos (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), o que ficou conhecido como os "Quadrinhos do Preis".	O planejamento estratégico do Grêmio não se guia por nenhum autor específico, porém atualmente utilizamos muito a metodologia do Falconi, ou seja, o gerenciamento pelas diretrizes (projetos) com metas escalonados (passo a passo), onde colocamos nossos desejos no alto e assim trabalhando com foco e melhor comunicação, atingimos nossos ideais.	O planejamento estratégico do Grêmio FBPA estruturou-se com base na literatura clássica, ou seja, definição de elementos permanentes, análises dos ambientes (internos e externos), análise e definição de estratégias. Atualmente é utilizado o gerenciamento pelas diretrizes (projetos) para acompanhamento das etapas do planejamento estratégico.
7 - O modelo utilizado é impositivo, participativo ou colaborativo?	O modelo é necessariamente participativo senão não irá funcionar. Diferentemente de empresas que a participação é imposta.	È um modelo participativo, onde todos sabem o que devem fazer. A partir da profissionalização das diversas áreas do clube sabemos o papel de cada um, onde temos executivos profissionalizados, e os conselhos de administração e deliberativo atuando como tal.	O modelo é participativo, onde todos do clube colaboram. A partir da profissionalização das áreas dentro clube, todos tem responsabilidades perante o plano.
	<b>Adalberto Preis</b>	<b>Cristiano Koehler</b>	<b>Consolidação (Vertical)</b>
8 - Quais as vantagens e desvantagens do modelo utilizado?	Utilizou-se da metodologia clássica, pois acredito que as metodologias mais "sofisticadas" são mais incompreensíveis e não tem o mesmo resultado. Além disso, a essência de qualquer PE é a mesma. Por ser um planejamento sólido, desde o início ele	As vantagens desse modelo é que todos sabem seus deveres e obrigações. Todos sabem o resultado que seu trabalho irá gerar. A comunicação ficou mais clara, todas falam a mesma linguagem e a liderança está mais capacitada. As mudanças de modelo, organograma e estrutura	Primeiramente o modelo clássico foi utilizado para maior entendimento do assunto. Após a consolidação do planejamento, utiliza-se do gerenciamento por diretrizes, onde a comunicação é clara e

	<b>Adalberto Preis</b>	<b>Cristiano Koehler</b>	<b>Consolidação (Vertical)</b>
	<p>sofreu poucas alterações em suas revisões.</p> <p>Podemos considerar que PE criado no Grêmio está acima da média.</p>	<p>trouxeram estes benefícios.</p> <p>Atualmente temos duas grandes áreas, uma voltada a questões internas do clube (planejamento e administração) e outra voltada para o público externo (marketing). Existem 5 gerentes executivos que respondem diretamente a mim, os projetos são passados a eles, porém não necessariamente eles que executarão o que é pedido. Irei cobrá-los dos resultados e andamentos, assim tenho uma visão mais macro do que ocorre no clube, podendo assim atuar em pontos focais e emergências dentro do clube.</p> <p>Além disso há um comitê de qualidade, onde participam dois executivos mais um representante da consultoria <i>Quality Inn</i>, que garantem a execução do planejamento conforme o cronograma e que fazem os filtros das informações que serão repassadas a mim, sendo assim, já sei o que falar com cada gestor executivo.</p> <p>Anteriormente as responsabilidades eram das áreas e não tinha-se o foco de atuação e as informações viam de diferentes meios.</p>	<p>todos sabem suas responsabilidades.</p> <p>Adicionalmente, há um comitê da qualidade, onde a consultoria <i>Quality Inn</i> que garantem a execução do planejamento conforme o cronograma.</p>
9 - Qual o futuro do planejamento estratégico dentro do clube e como se dá a	Atualmente vejo que a preferência de utilização do PE é por processo, pois tem a identificação com questões de	O planejamento estratégico e a profissionalização são estatutárias. Temos que definir o planejamento estratégico sem vinculação política e sim	O planejamento estratégico é um modelo de gestão que está consolidado no clube e que deverá

	<b>Adalberto Preis</b>	<b>Cristiano Koehler</b>	<b>Consolidação (Vertical)</b>
continuidade do processo de uma gestão para outra?	<p>implementação e programa de qualidade, como o PGQP. O que vai se diferenciar de um modelo para outro na será a gestão pela qualidade, pois no PE a gestão da qualidade é uma parte do todo. Institucionalmente o PE está no clube e alguns planos continuam através de equipes de trabalho. O PE foi implantado parcialmente, devido a resistência por conservadorismo e perda de poder. Através da instituição de processos, eles devem ser seguidos, havendo assim a perda de muitos poderes. Outra razão para que o planejamento estratégico do Grêmio não tenha tido um bom aproveitamento, mesmo que em auditoria realizada no balanço do Grêmio ter dito que o PE foi um dos principais fatores que ajudaram a minimizar a crise nas finanças do clubes, é que os que decidem atualmente dentro do clube não participam e não se interessam muito por essa metodologia. A última revisão do PE foi feita no biênio de 2009-2010, já com a incorporação da Arena, foi concluída e entregue ao</p>	<p>com profissionalismo. O grande desafio é manter essa profissionalização para que consigamos manter os melhores profissionais. O planejamento estratégico, desde seu início em 2003 vem se mantendo no clube, a única diferença talvez seja a mudança de "rotação" no desenvolvimento dele, em alguns momentos sendo mais atuante do que em outros O planejamento estratégico, não só para o Grêmio, é o futuro dos clubes de futebol para que saiam do amadorismo. Não digo em mudar a natureza jurídica, como atualmente é uma associação esportiva, mas mudar no sentido da gestão empresarial que o clube deverá ser gerido.</p>	<p>continuar, até mesmo porque está no estatuto. A continuidade do modelo se dá através da profissionalização das equipes de trabalho, que permanecem de uma gestão para outra. O que pode alterar é a política, intensidade, que pode se modificar de uma gestão para outra.</p>

	<b>Adalberto Preis</b>	<b>Cristiano Koehler</b>	<b>Consolidação (Vertical)</b>
	conselho deliberativo em 2010, sendo levado para aprovação em abril de 2011.		
10 - Qual a principal diferença entre o planejamento estratégico de um clube de futebol e uma empresa?	Adaptabilidade, a principal diferença entre uma empresa e os clubes de futebol é isto. Na essência tanto empresas quanto clubes possuem receita, despesa, gestão de pessoas, qualidade etc., porém o futebol possui paixão, sendo um cliente fiel. No futebol não é necessário campanhas de marketing para conquistar os clientes, pois os clientes (torcedores) já estão fidelizados.	A principal diferença que vejo é que no futebol se tem muito de planejamento a curto prazo, pois o futebol é volátil. Deixo claro que o planejamento estratégico do clube, quanto aos seus objetivos e metas não poderão ser mudados, até porque está no estatuto do clube, porém o planejamento do futebol este sim poderá ser mudado, pois este é o principal produto. Temos que conhecer cada vez mais nosso produto, para assim nos desenvolvermos.	A principal diferença é a adaptabilidade, pois no futebol trabalha-se muito a curto prazo.
11 - O planejamento estratégico torna-se um a ferramenta de gestão necessária para a melhoria dos clubes de futebol?	O futebol não aceita mais a desorganização. Os clubes de futebol, devidos as suas variáveis e sua passionalidade, precisam ter uma organização muito maior que as empresas. Hoje temos uma visão clara disto, pois os dois clubes que fizeram a última final da Champions League, e que são considerados os dois maiores clubes do mundo na atualidade, possuem seus planejamentos estratégicos há mais de 10 anos, sendo bechmarking para empresas e clubes.	Com certeza, gestão e futebol têm que andar juntos. Em períodos que o clube está em alta o planejamento estratégico e sua gestão devem maximizar os resultados, buscando mais sócios, vendendo mais produtos, investindo em seus jogadores da base, etc. Quando o clube está em baixa é obrigação da gestão buscar o equilíbrio	Sim, sem ele os clubes de futebol não conseguirão se organizar e sobreviver no futuro. Hoje os principais clubes do mundo utilizam-se do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

	<b>Adalberto Preis</b>	<b>Cristiano Koehler</b>	-
<b>Consolidação (horizontal)</b>	<p>O ex vice-presidente do Grêmio FBPA, Adalberto Preis, considera o planejamento estratégico como um modelo de gestão a ser seguido pelo clube. Ele acredita que desde a concepção deste planejamento, a partir do ano de 2003, o Grêmio FBPA tem um modelo de gestão consolidado que norteia o clube em busca dos seus objetivos e metas propostas. Ele acredita que o planejamento estratégico, dá forma em que foi constituído e como vem conduzido, com a participação de presidentes, vice-presidentes, diretores, conselheiros e consultores externos, faça com que o Grêmio esteja um passo a frente de seus adversários em termos de gestão, o que poderá influenciar nos resultados dentro de campo. Preis crê que o modelo de planejamento estratégico clássico adotado pelo clube foi o de melhor compreensão para aqueles que eram, ou ainda são, descrentes que o planejamento estratégico seja importante e aplicável em um clube de futebol. Preis acredita nisso, pois os elementos permanentes (negócio, missão, visão e valores) foram definidos e aprovados em conjunto, tendo-se uma visão clara do que o Grêmio FBPA queria, e ainda quer, pois estes elementos foram ratificados ao longo dos anos pelo conselho deliberativo do clube. Após essa definição foram analisados os fatores internos, as forças e fraquezas do clube, e os fatores externos, as oportunidades e ameaças. Através desse levantamento o clube começou a</p>	<p>O atual executivo geral (CEO) do Grêmio FBPA acredita que o planejamento estratégico é um modelo de gestão que vem sendo desenvolvido e aprimorado dentro do clube desde o início de sua concepção no ano de 2003, mas analisa que em alguns momentos, ele pode ter passado por momentos de maior ou menor execução, conforme o foco dado pela presidência do clube. Este aliás é o principal ponto que Cristiano vê como empecilho para a execução do planejamento dentro do clube. Ele acredita que o planejamento estratégico é a base para garantir a saúde organizacional da instituição. O planejamento estratégico do clube evolui, houve uma profissionalização das áreas em 2005. No outro ano, em 2006, o planejamento estratégico foi ratificado em sua maioria no conselho deliberativo, sendo colocado no estatuto como modelo de gestão a ser seguido. Através deste modelo e com uma gestão participativa, onde todos sabem quais os objetivos e metas que devem alcançar, o clube passa a adotar uma postura de gerenciamento das diretrizes. O organograma é</p>	

	<b>Adalberto Preis</b>	<b>Cristiano Koehler</b>	<b>-</b>
	<p>definir suas estratégias para o alcance seus objetivos. Preis acredita que todo esse processo foi realizado da maneira mais clara possível, buscando assim uma unidade no clube, coisa que até então não existia. Mesmo com essa maior unidade dentro do clube, mesmo que o planejamento estratégico tenha sido incluído no clube no estatuto e em seu regulamento geral, fato visto por Preis como o consolidador da importância do planejamento estratégico dentro do clube, ele acredita que se os principais responsáveis do clube (presidente e vice-presidente de futebol) não atuarem de forma sólida e não derem a real importância a este modelo de gestão, o planejamento estratégico só servirá para a realização dos processos básicos dentro do clube, sem que atue de forma direta em nos resultados. Preis diz que se não for dada a devida importância ao planejamento estratégico o clube poderá sofrer uma má administração, afetando todos os setores, pois o planejamento estratégico pode não gerar a certeza dos resultados dentro do campo, mas sem ele o clube terá enormes dificuldades para consegui-los.</p>	<p>alterado, sendo o executivo geral responsável por todas as áreas do clube. A organização ficou mais clara e a gestão teve mais foco para atuar em questões emergenciais e estratégicas. Cristiano analisa que a principal diferença entre o planejamento estratégico em clube de futebol e uma empresa, são as metas em curto prazo. No futebol as coisas mudam rapidamente e a ação tem que ser mais rápida. Ele também acredita que gestão e os clubes de futebol têm que andar lado a lado, pois quando o clube está em baixa a gestão terá que manter o equilíbrio ao mesmo tempo quando o clube estiver em alta deverá maximizar o resultado.</p>	

## ANEXO A – GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE

### *Subseção V*

#### *Gerência de Planejamento e Controle*

*Art. 46 – À Gerência de Planejamento e Controle compete coordenar e conduzir o Plano Estratégico do GRÊMIO, divulgando e monitorando seu andamento, execução e resultados, bem como promover, sempre que necessária, sua revisão total ou parcial, ouvido o Conselho de Administração do GRÊMIO.*

*Parágrafo único – O Plano Estratégico, aprovado pelo Conselho Deliberativo, será obrigatoriamente implementado no respectivo período de validade, promovendo-se, periodicamente, no prazo máximo de dois anos, revisões, segundo metodologia consagrada, a serem, igualmente, aprovadas pelo Conselho Deliberativo.*

*Art. 47 – Caberá à Gerência de Planejamento e Controle:*

*I - elaboração do orçamento econômico, financeiro e operacional trimestral e anual; II – apresentação de dados comparativos entre o realizado e orçado/planejado;*

*III - elaboração e divulgação de relatórios periódicos, apontando os desvios e as correções que deverão ser implementadas.*

*Art. 48 – A Gerência de Planejamento e Controle será estruturada em áreas específicas, subordinadas ao Conselho de Administração, com atribuições definidas e objetivos comuns.*

*I – Planejamento e controle;*

*II – Sistema de informações gerenciais;*

*III – Relações com investidores.*

*Art. 49 – À Gerência de Planejamento e Controle caberá a análise da performance dos negócios do Clube, através de indicadores-chaves, comparando planos realizados, gerando informações qualificadas que dêem suporte aos gestores no processo de tomada de decisões.*

*Art. 50 – À Gerência de Planejamento e Controle caberá estabelecer um sistema gerencial integrado entre todas as áreas de atividade do GRÊMIO.*

*Art. 51 – À Gerência de Planejamento e Controle caberá auxiliar o Conselho de Administração em suas relações com investidores e associados, padronizando e veiculando informações financeiras e de desempenho aos interessados.*

*Art. 52 – À Gerência de Planejamento e Controle caberá propor a adoção de técnicas de governança corporativa, incorporando as melhores práticas de transparência e segurança nas divulgações de desempenho e performance empresarial, bem como das projeções futuras do negócio.*

*Art. 53 – Ao final de cada gestão, a Gerência de Planejamento e Controle elaborará relatório de atividades, visando contribuir para a continuidade dos trabalhos pela próxima administração do GRÊMIO.*

*O que fizemos:*

*1. Reforma Estatutária.*

*2. Revisão dos Estatutos 01 ano após a Reforma.*

*3. Criação e funcionamento das Comissões do Conselho Deliberativo possibilitando agilidade e fundamentação técnica às propostas encaminhadas ao Órgão.*

*4. Aprovação do Regulamento Geral do Clube.*

*5. Aprovação do Código de Ética.*

*6. Revisão e Ratificação do Plano Estratégico elaborado em 2003/2004 e aprovado em 2004, com o acréscimo do "Mapa da Estratégia" (2006) proposto pela Vice-Presidência de Planejamento.*