

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PEDRO HENRIQUE SILVA PINTO

**A TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRÊMIO FOOT-BALL
PORTO ALEGRENSE**

Porto Alegre

2021

PEDRO HENRIQUE SILVA PINTO

**A TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRÊMIO FOOT-BALL
PORTO ALEGRENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

Porto Alegre

2021

PEDRO HENRIQUE SILVA PINTO

**A TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRÊMIO FOOT-BALL
PORTO ALEGRENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

Conceito Final: A

Aprovado em: Porto Alegre, 30 de novembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Takeyoshi Imasato
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Este trabalho é dedicado ao meu pai, Antônio Carlos, que me fez ser um gremista e a apoiar o Grêmio onde o Grêmio estiver.

AGRADECIMENTOS

Quero começar agradecendo às pessoas mais importantes na minha vida: minha mãe, meu pai e minha irmã. Eles me ajudaram e me apoiaram em toda a minha trajetória acadêmica. Os esforços que eles sempre fizeram, sem medir se era possível ou não, foi determinante na minha jornada. Também, quero agradecer à minha namorada, Isabel, que esteve presente durante toda minha graduação, ajudando nos momentos mais difíceis e compartilhando os melhores momentos.

Aos meus amigos e às minhas amigas que sempre estiveram do meu lado, incentivando e auxiliando sempre que eu pedia. Especialmente ao João Pedro, Rafael Trein, Rafael Abreu, que estão junto comigo desde a escola, e a Alice, Daniel, Luiza e Maria, que graças à Escola de Administração se tornaram amigos para a vida toda.

Aos entrevistados, que colaboraram para que os objetivos desse trabalho fossem alcançados, Dr. Adalberto Preis, Dr. Carlos Diehl e a Sra. Christina Muniz.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Professor Rafael Kruter Flores, por ter aceitado me acompanhar neste projeto, não apenas me assessorando, mas me permitindo criar, bem como confiando neste tema que move a paixão de milhares de brasileiros.

“Quando se trata de futebol...a coisa mais importante sobre o futebol...é que não é apenas futebol.”

(Terry Pratchett)

“Com essa torcida, a união dos diversos segmentos e a história que tem, o Grêmio alcançará todas as glórias permitidas apenas para os maiores”

(Fábio André Koff)

RESUMO

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, desde 2003, realiza planejamento estratégico estabelecendo objetivos para um horizonte de quatro anos. Partindo deste fato, o objetivo da presente pesquisa é analisar os esforços para realização do planejamento estratégico no Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. A revisão teórica utilizada para analisar os dados foi baseada nas escolas estratégicas e nas partes da organização, ambas formuladas por Mintzberg. É uma pesquisa qualitativa com coleta de dados realizada através de entrevistas e documentos. Através da análise dos dados concluiu-se que o clube possui um planejamento estratégico consolidado. Não obstante, foram identificados elementos importantes no processo do planejamento estratégico realizado, quais são: desconhecimento das áreas do clube por seus funcionários, a modificação estrutural para o clube manter seu planejamento estratégico, a mudança cultural que o Grêmio ainda sofre e a evolução na gestão da organização. Ademais, a trajetória do planejamento estratégico no Grêmio evidencia um processo de profissionalização na gestão do clube, que demandará comprometimento por parte dos futuros gestores para sua manutenção e desenvolvimento

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Estrutura Organizacional; Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense; Gestão Esportiva.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 As cinco partes de uma organização	18
Figura 2 - Modelo de um Organograma de assessoria	21
Figura 3 - Modelo de um Organograma funcional	22
Figura 4 - Modelo básico da Escola do <i>Design</i>	25
Figura 5 - Elementos permanentes	34
Figura 6 - Composição do Planejamento Estratégico	35
Figura 7 - Organograma Estatutário Grêmio Foot-Ball Porto Alegre	47
Figura 8 - Organograma Executivo Grêmio Foot-Ball Porto Alegre	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise estratégica do Grêmio	38
Quadro 2 - Objetivos e estratégias do Grêmio	39
Quadro 3 - Momentos marcantes para o planejamento estratégico do Grêmio.....	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. REVISÃO TEÓRICA.....	17
2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	17
2.1.1 Núcleo Operacional.....	18
2.1.2 Cúpula Estratégica.....	18
2.1.3 Linha Intermediária	19
2.1.4 Tecnoestrutura	19
2.1.5 Assessoria de Apoio.....	19
2.1.6 Organogramas.....	20
2.1.6.1 Organograma de Assessoria	20
2.1.6.2 Organograma Funcional.....	21
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.3 ESCOLAS ESTRATÉGICAS.....	23
2.2.1 Escola do <i>Design</i>	24
2.2.2 Escola de Planejamento	26
2.2.3 Escola Cultural	28
3. OBJETIVOS.....	30
3.1 OBJETIVO GERAL	30
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
5. A TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE.....	33
5.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE	33
5.1.1 O Primeiro Planejamento Estratégico	33
5.1.2 A Troca de Método de Planejamento.....	41
5.2 APONTAMENTOS SOBRE ALTERAÇÕES ESTRUTURAS RELACIONADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	46
6. ANÁLISE SOBRE A TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO GRÊMIO FOOT-BALL PORTOALEGRENSE	50
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	62

APÊNDICE A - ENTREVISTA REALIZADA COM ADALBERTO PREIS	65
APÊNDICE B - ENTREVISTA REALIZADA COM CARLOS DIEHL.....	73
APÊNDICE C – ENTREVISTA REALIZADA COM CHRISTINA MUNIZ.....	86

1. INTRODUÇÃO

Em 1899, em São Paulo, para um público de 60 torcedores, se enfrentavam os funcionários do comércio de Nobiling¹ contra o time inglês da Companhia de Gás, que estavam representando o *São Paulo Athletic Club*. Aquele foi considerado o primeiro grande jogo de futebol no Brasil (ROSENFELD, 1974). O esporte chegou ao país na segunda metade do século XIX; há relatos que funcionários da Leopoldina Railway do Rio de Janeiro teriam praticado por volta de 1882. Segundo Duarte (1997), no entanto, o futebol foi difundido pelo brasileiro Charles Miller, que foi estudar na Inglaterra aos 10 anos e se apaixonou pelo esporte. Em sua volta para casa, no ano de 1894, trouxe duas bolas e alguns calções e camisas e introduziu o jogo à comunidade inglesa.

A partir de então, indústrias patrocinaram clubes, como o *São Paulo Athletic Club* e também clubes sociais da elite brasileira. Os jogadores eram amadores e o esporte era elitista, racista e aristocrático, praticado apenas em clubes de elite (LEONCINI, 2001). Na mesma época também foram criadas ligas para organização de torneios.

No início do século XX, foi criada a Federação Internacional de Futebol (FIFA), entidade que organiza o futebol em nível mundial. No Brasil, foi fundada a Confederação Brasileira de Desportos (CBD), em 1915, com o intuito de unificar as associações esportivas, segundo Mosca (2006) e Proni (1998). Outras medidas visando a aumentar a competitividade dos clubes foram tomadas, tais como a cobrança de ingresso nas partidas e a remuneração para os jogadores. Estes eram contratados para trabalhar em empresas, mas recebiam regalias para poderem dedicar mais tempo ao esporte (FIGUEIREDO, 2011).

A partir de 1930, alguns jogadores estavam começando a jogar em clubes europeus, onde o pagamento de salários já era comum (FIGUEIREDO, 2011). Com a transformação de atletas amadores em atletas profissionais e o aumento da popularidade do esporte, o Governo Federal passou a investir em infraestrutura, como a construção dos estádios Pacaembu em São Paulo, Maracanã no Rio de Janeiro e Mineirão em Belo Horizonte (FIGUEIREDO, 2011). O Governo Federal

¹ Hans Nobiling – Alemão, nascido na cidade de Hamburgo, Hans chegou ao Brasil em 1887 e no ano de 1899 fundou o Clube Germânia, que o ajudou a difundir o futebol entre os funcionários de seu comércio (ROSENFELD, 1974).

criou em 1941 o Conselho Nacional de Desportos (CND) e os clubes deveriam responder a ele assuntos relacionados à administração, modelo estatutário e práticas contábeis (SANTOS, 2002), fazendo com que as agremiações se preocupassem não apenas com o futebol, praticado dentro de campo, mas também com a direção esportiva. Segundo Figueiredo (2011), o modelo de gerenciamento implementado pelos clubes naquela época foi mantido por muito tempo: os dirigentes não recebiam remuneração, a exposição e o prestígio que ganhavam eram considerados suficientes.

Ao longo do século XX, a prática esportiva se tornou parte da cultura, fazendo com que governos o utilizassem como propaganda política, como fez o governo alemão nos Jogos Olímpicos de 1936. Durante a Guerra Fria, a disputa pelo primeiro lugar no quadro geral de medalhas nas Olimpíadas fez com que fossem desenvolvidas novas metodologias de treinamento, tecnologias voltadas para o esporte e provocou mudanças na gestão das equipes. Ideias como a de Frederick Taylor, de maximizar a produção, foram utilizadas na preparação física dos atletas da seleção de futebol húngara para a Copa do Mundo de 1954 (SANTOS, 2002).

No Brasil, após a profissionalização dos jogadores de futebol a partir da década de 1930, o esporte sofreu pequenas mudanças até a década de 1970, quando a profissionalização foi regulamentada na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A partir de então, fisioterapeutas, médicos, preparadores físicos, nutricionistas, psicólogos e dentistas, começaram a ajudar os treinadores para aumentar o rendimento dos atletas, trazendo também a necessidade da criação de novos departamentos nos clubes (LEONCINI, 2001).

A partir da década de 1970, durante o comando do brasileiro João Havelange na FIFA, a transformação do futebol em um negócio se consolidou. A Copa do Mundo se tornou o evento mais assistido no mundo, fazendo com que a FIFA crescesse como entidade e o futebol se tornasse um *business* para a indústria do entretenimento, se transformando em oportunidade de lucros consideráveis.

Por mais que o futebol estivesse se tornando um entretenimento depois da Copa do Mundo de 1970 (muito em função das transmissões em tempo real pela televisão), os clubes ainda estavam começando a transcender seus mercados locais. Ferran Soriano (2010, p. 21), aponta que o modelo de negócio era parecido com um circo: “um espetáculo local no qual a renda vinha dos espectadores que iam ver o show ao vivo”. Com a chegada de redes de televisão privadas, os direitos de

transmissão encheram os cofres dos clubes, tornando-se parte essencial na gestão do negócio futebol. Todos esses fatores fizeram com que grande parte dos clubes passassem a ser geridos tais como empresas. Atualmente, é muito difícil encontrar, na Europa, um clube que seja administrado por gerentes não remunerados; e cujo futebol seja financiado apenas pelo público nos estádios e sócios (SANTOS, 2002).

A FIFA é a entidade responsável pela organização dos campeonatos mundiais, e tem obtido lucros cada vez maiores. Segundo o jornalista Rodrigo Capelo (2015), os quatro anos entre a Copa do Mundo da França em 1998 e a Copa do Mundo da Coreia e do Japão em 2002 resultaram em lucros que somaram US\$ 1,8 bilhões. No entanto, no ciclo entre a Copa do Mundo da África do Sul em 2010 e a Copa do Mundo do Brasil em 2014, a entidade faturou US\$ 5,7 bilhões, um crescimento de mais de 3 vezes em um período de 16 anos. No mesmo sentido, a CBF divulgou um estudo feito em 2019 pela consultoria Ernst & Young, que indica a movimentação de R\$ 48,8 bilhões pelo futebol na economia no ano de 2018, com participação no PIB de 0,72%. Nesse processo, diversas transformações ocorreram na gestão das organizações esportivas brasileiras.

Ainda nos anos de 1960, o São Paulo Futebol Clube começou a olhar para o longo prazo, pensando na continuidade na administração, construindo um centro de treinamento, e investindo nas categorias de base. Quando um novo presidente era eleito, seguia o planejamento feito anteriormente. Esse esforço rendeu frutos, como o bicampeonato mundial em 1992 e 1993. No Sport Club Corinthians Paulista, os jogadores criaram a Democracia Corinthiana, demandando maior participação na tomada de decisões. Em troca, o clube poderia cobrar certas responsabilidades dos atletas. Esse modelo de gestão rendeu ao Corinthians um campeonato paulista após 23 anos sem nenhum título.

Mesmo com resultados positivos em ambas as experiências acima relatadas, os clubes acabaram abandonando as mesmas (SANTOS, 2002). Ainda assim, a transformação das gestões dos clubes passou a ser abordada mais fortemente durante os anos 90, a partir da criação da Lei Pelé nº 9.615/1998 (Brasil). A Lei tornou obrigatório que os clubes publicassem seus balanços financeiros. A divulgação expos um endividamento sistêmico de quase todos os clubes de futebol no Brasil, com dívidas com o poder público e com o setor privado (MATTAR, 2014).

A literatura sobre o tema indica uma tendência muito visível para a profissionalização dos clubes, que passam a ser geridos tal como empresas. Para

Sobral (2008), clubes de futebol devem ser analisados com o foco administrativo, eles precisam de uma gestão profissional, com diretores remunerados que respondam pelos seus atos. Para Tenenbaum (2015), esse é o aspecto mais importante para que o esporte no Brasil consiga se desenvolver. Leoncini (2001, p. 37) define a profissionalização de um clube como sendo “a gestão eficaz de seus recursos na direção de seus objetivos estratégicos”. Ele também cita que para qualquer torcedor os objetivos estratégicos seriam a conquista de títulos. No entanto, para presidentes de clubes que possuem ações na bolsa de valores, como por exemplo o Manchester United na Inglaterra, o objetivo estratégico seriam os lucros. Isso acaba causando uma contradição na premissa do clube-empresa, pois a finalidade dos clubes de futebol é ser campeão, não apenas alcançar lucros e não conquistar títulos.

Para Santos (2002, p.23), o termo profissional é descrito como “aquele que se dedica integralmente à sua função, é remunerado por esse trabalho e está em constante evolução no que diz respeito à adoção das técnicas mais modernas existentes, bem como buscando a inovação dessas técnicas”. Ferran Soriano foi vencedor em sua passagem pelo FC Barcelona, ganhando o maior título que o clube pode alcançar, a Liga dos Campeões da Europa. Em seu livro, aponta que para conseguir montar uma equipe que venha a ser campeã periodicamente é necessário gerir para o clube ser grande, que sejam geradas receitas para se conseguir as melhores contratações, e isso se consegue através de “trabalho duro, administrando com bom critério, com mesmo senso comum que utiliza o diretor de uma corporação multinacional ou o comerciante da esquina” (SORIANO, 2010, p.12).

Como já mencionado, o futebol se popularizou rapidamente pelo Brasil. O esporte chegou ao estado do Rio Grande do Sul trazido por imigrantes alemães no final do século XIX. Em 1900, foi fundado o Sport Club Rio Grande, por imigrantes que chegavam pelo porto da cidade de Rio Grande que (PRODANOV, 2009). É considerado o clube de futebol mais antigo em atividade no Brasil. Os imigrantes alemães também fundaram o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, em 15 de setembro de 1903, que teve como seu primeiro presidente Carlos Luiz Böhrer. Com o passar dos anos o clube foi ganhando visibilidade no cenário nacional e internacional, tendo ganho um Campeonato Mundial em 1983.

Nos anos 90, o Grêmio viveu sua fase mais vencedora, tendo sido o time de futebol que mais vendeu camisetas no Brasil no ano de 1996, segundo a revista

Placar (1997). O começo dos anos 2000 trouxe um longo período sem ganhar nenhum título de expressão nacional ou internacional. A partir de 2003, o clube mudou sua estrutura administrativa e gerencial, e implementou uma gestão estratégica que priorizasse a profissionalização e o melhor aproveitamento das suas potencialidades e diferenciais, visando um ciclo que finalizaria em 2008.

O planejamento estratégico foi feito com apoio de consultores, conselheiros, dirigentes, funcionários e associados, que elaboraram os objetivos, estratégias, táticas, metas e planos de ação. Após o primeiro ciclo ter se encerrado, foi dado início a uma nova gestão por processos com implementação da certificação ISO-9000, alterando-se o processo de planejamento. O novo sistema visou o prazo de no mínimo cinco anos, descrevendo os principais processos como referenciais, conforme consta o Planejamento Estratégico revisado em 2016.

Durante a gestão do presidente Romildo Bolzan, a partir do ano de 2015, o clube voltou a ganhar títulos de grande importância, como a Copa do Brasil em 2016 e a Taça Libertadores da América em 2017. De acordo com os balanços financeiros disponibilizados pelo clube, quando o Bolzan assumiu a presidência, em 2015, o clube tinha um déficit de R\$31,6 milhões; em 2016, após dois anos de mandato, o clube tinha um superávit de R\$35,3 milhões. Segundo o relatório das demonstrações contábeis disponibilizadas pelo clube do ano de 2019, o Grêmio teve receita superior a R\$ 400 milhões naquele ano. Apesar da sólida gestão financeira e da evolução em relação a gestão que o clube possuía, com a adoção do planejamento estratégico, o futebol, que é o produto fim da organização, está passando por uma crise técnica. O clube está com dificuldades no Campeonato Brasileiro de 2021 e está correndo riscos de sofrer o terceiro rebaixamento de sua história. Como visto, planejamento estratégico não é responsável pelos resultados esportivos, mas ele tem a função de fazer com que todos os departamentos do clube evoluam para entregarem um resultado melhor e assim ajudarem as equipes de futebol a obterem melhores resultados.

Esta pesquisa visa agregar um maior conhecimento sobre a administração esportiva, e busca responder a seguinte pergunta: **como se deram os esforços de realização de planejamento estratégico no Grêmio Foot-Ball Porto Alegre?**

Os resultados obtidos através dessa pesquisa devem ajudar no entendimento das transformações que os clubes de futebol sofreram dentro de suas estruturas e processos internos ao longo dos anos. Também, ele deve gerar mais discussões

sobre a gestão esportiva no meio acadêmico e será utilizado para que os torcedores consigam ter uma maior transparência dos processos internos de um clube servindo para aumentar o interesse da área junto aos fãs do esporte. As conclusões obtidas serão disponibilizadas em meio acadêmico para que o tema possa ser disseminado.

2. REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo possui o objetivo de apresentar diversas fontes bibliográficas para contextualizar os principais conceitos envolvidos para o entendimento e para determinar argumentos os quais estruturam este trabalho.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

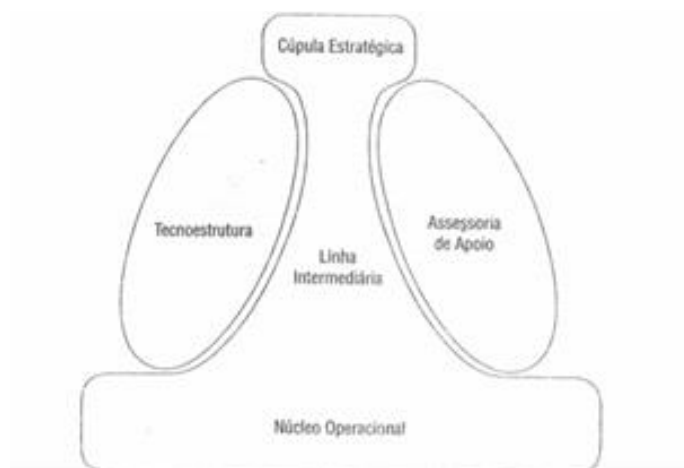
Este subcapítulo visa apresentar as fontes bibliográficas utilizadas por esta pesquisa para realizar a análise referente a estrutura organizacional do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.

As organizações podem assumir diferentes formas, por isso são desenhadas para que o fluxo de informação chegue em todas as áreas de forma mais linear. Essas formas contêm diferentes partes que ajudam a compor toda a organização.

Na base estão os operadores, esses são os responsáveis pela execução de todo o trabalho básico, seja na fabricação de um produto ou na prestação de serviços. Por eles são formados o núcleo operacional. Acima do núcleo operacional está presente a cúpula estratégica, dentro dela estão os gerentes responsáveis por cuidar do trabalho dos operadores. Em organizações de grande porte é necessário um número elevado de gerentes para ficarem responsáveis pelo trabalho dos trabalhadores no núcleo operacional, então é criada a linha intermediária, que fica entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. Quando a padronização do trabalho é necessária é realizada a transferência para que um grupo de analistas sejam responsáveis. Eles formam a tecnoestrutura e essa fica fora da hierarquia da linha de autoridade. Ainda existe a assessoria de apoio que serve para fornecer serviços indiretos ao restante da organização (MINTZBERG, 2003).

Essas são as cinco partes que formam uma organização, abaixo a figura mostra como elas estão dispostas. Cada parte será examinada abaixo.

Figura 1 As cinco partes de uma organização



Fonte: MINTZBERG (2003, p.22)

2.1.1 Núcleo Operacional

Dentro do núcleo operacional são produzidas as mercadorias que a organização vende ou os serviços são prestados. É desempenhado quatro funções básicas dentro dessa área da organização: 1) Recebem os *inputs* para a produção; 2) Realizado a fabricação do produto final; 3) Onde a logística para a entrega dos produtos é realizada; 4) Fornecem apoio a produção. Conforme Mintzberg (2003, p. 23) cita “O núcleo operacional da organização envolve os membros – os operadores – que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e à prestação de serviços”.

2.1.2 Cúpula Estratégica

Ela está situada no topo da organização, o presidente e outros dirigentes com alto nível de responsabilidade se encontram na cúpula estratégica. Mintzberg (2003, p. 24) define que “A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que controlam ou que detêm poder sobre ela.”. Eles são responsáveis pela supervisão direta, pela relação da organização com organizações exteriores e pelo desenvolvimento da estratégia. A coordenação entre os membros da cúpula estratégica geralmente é realizada através do ajuste mútuo.

2.1.3 Linha Intermediária

A linha intermediária é a ligação entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica. Os gerentes coordenam de forma direta os operadores e essa supervisão necessita de contato pessoal entre o gerente e o operador, o que leva a existir um limite para o número de operadores que um gerente consegue coordenar. O gerente na linha intermediária desempenha tarefas relativas ao fluxo acima e abaixo dele. Ele transmite para a cúpula estratégica problemas e o desempenho dos operadores do núcleo operacional. E ele flui para seus operadores o que lhe foi passado pelos diretores. Também cabe ao gerente na linha intermediária a elaboração da estratégia que sua unidade deve seguir e eles precisam manter contato com outros gerentes, analistas e assessores de apoio para conseguir dar todo o suporte aos operadores (MINTZBERG, 2003).

2.1.4 Tecnoestrutura

Os analistas são os responsáveis pela padronização das outras partes da organização, ela acaba sendo eficaz apenas quando é possível tornar o trabalho de outros mais eficaz. Apesar de os analistas estarem sempre buscando a coordenação através da padronização eles acabam se coordenando através do ajuste mútuo. E a tecnoestrutura consegue operar em todos os níveis de hierarquia quando uma organização é plenamente desenvolvida, Mintzberg (2003, p. 27) explica como é possível.

Nos níveis mais baixos da empresa manufatureira, os analistas padronizam o fluxo do trabalho operacional. [...] Nos níveis intermediários, procuram padronizar o trabalho intelectual da organização [...]. Na cúpula estratégica, desenham sistemas de planejamento estratégico e desenvolvem sistemas financeiros para controlar as metas das principais unidades.

2.1.5 Assessoria de Apoio

É uma parte da organização que serve para dar suporte as áreas responsáveis diretamente pelo funcionamento da parte central, é o restaurante em uma empresa manufatureira. Essa unidade se diferencia da tecnoestrutura, pois não é de sua responsabilidade a padronização e o aconselhamento.

As grandes organizações preferem controlar esses serviços para reduzir a incerteza de ter que comprar no mercado e poder ter um controle maior sobre seu funcionário, como o exemplo citado por Mintzberg (2003, p28) “ao alimentar seus funcionários em seu restaurante, reduz o horário de almoço e, talvez, até ajude a determinar o padrão nutritivo da comida.”.

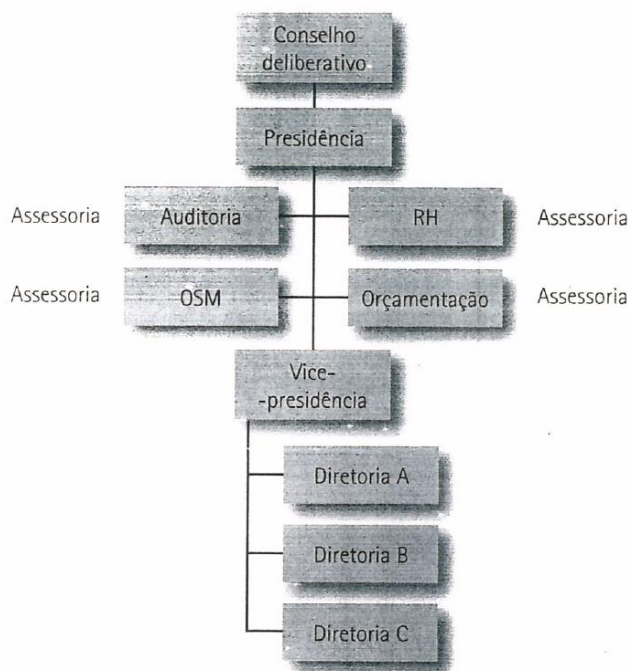
Essas unidades de apoio podem prestar serviços a qualquer nível da hierarquia, normalmente a consultoria jurídica fica mais próxima a cúpula estratégica e nos níveis operacionais ficam unidades mais padronizadas (MINTZBERG, 2003).

2.1.6 Organogramas

As organizações são formadas funcionários e pares políticos e os organogramas servem como um recurso gráfico para a visualização das relações entre autoridades e subordinados nas corporações (LLATAS, 2011). De acordo com Ballesterro-Alvarez (2006 apud LLATAS, 2011), são principalmente quatro tipos de organogramas existentes, são eles: organograma em linha, organograma de assessoria, organograma funcional e organograma matricial. Nesta pesquisa será visto dois tipos de organogramas, o organograma de assessoria e o organograma funcional.

2.1.6.1 Organograma de Assessoria

O organograma de assessoria é composto por conexões horizontais ligadas a uma estrutura vertical (LLATAS, 2011). Essas conexões horizontais são a representação de órgãos de assessoria, conforme Llatas (2011, p.158) a função desses órgãos é “aconselhar os chefes na coordenação dos trabalhos. Em geral, tais órgãos não possuem autoridade para dar ordens”. Abaixo segue uma figura para ilustrar o organograma de assessoria.



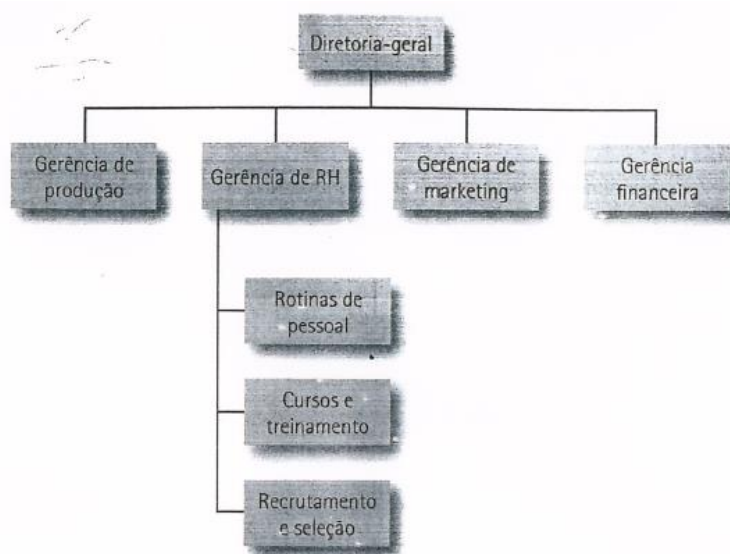
Fonte: LLATAS (2011, p.159)

Esse exemplo apresenta quatro setores de assessoria a presidência: auditoria, OSM, RH, orçamentação. Segundo Llatas (2011, p. 159) “A principal vantagem desse tipo de estrutura organizacional é o apoio de especialistas.”. Contudo, é necessário cuidado para que os especialistas não ultrapassem os limites de sua função.

2.1.6.2 Organograma Funcional

O organograma funcional tem como principal utilização apresentar as funções que os chefes e os subordinados desempenham (LLATAS, 2011). Nesse organograma os departamentos da organização são exibidos separadamente. Conforme Llatas (2011, p. 159) a apresentação de forma desmembrada serve para “os executores das atividades são especialistas altamente qualificados para desempenhas as funções alocadas sob sua responsabilidade.” Segue abaixo figura para ilustrar o organograma.

Figura 3 - Modelo de um Organograma funcional



Fonte: LLATAS (2011, p.160)

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste subcapítulo serão apresentadas as fontes bibliográficas utilizadas por esta pesquisa para realizar a análise em relação ao planejamento estratégico do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.

Segundo Mintzberg (2000), estratégia é manter um comportamento ao longo de um período de tempo, é manter um padrão, mas as pessoas quando são questionadas sobre o que é estratégia acabam definindo estratégia como um plano. Assim Mintzberg (2000) acaba definindo que estratégia como um plano, é olhar para a frente, enquanto a estratégia como padrão é olhar o comportamento passado.

Existem 5 definições para estratégia, segundo Mintzberg (2000), estratégia como um plano, como um truque, como um padrão, como uma posição e estratégia uma perspectiva. Entre elas as relações são variadas, mas existem certas áreas de concordâncias a respeito da natureza da estratégia. Para esse trabalho as áreas de concordância mais importante são duas, segue abaixo:

As estratégias não são puramente deliberadas. Os teóricos [...] concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si.

A estratégia envolve vários processos de pensamento. [...] a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores

ênfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização (CHAFFEE, 1985 apud MINTZBERG, 2000, p.21)

As estratégias são importantes para as organizações, pois ela consegue possibilitar que as tarefas de dia a dia dentro das organizações sejam realizadas, enquanto a estratégia fica encarregada de resolver as maiores questões, Mintzberg (2000). As formulações de estratégias foram definidas em 10 escolas por Mintzberg.

2.3 ESCOLAS ESTRATÉGICAS

Para Mintzberg (2000), é possível formular uma estratégia para uma organização através de dez escolas de pensamento, cada uma possui uma perspectiva limitada na construção da estratégia, possuindo uma visão do processo de estratégia. Abaixo, estão descritos as escolas e um adjetivo para dar uma percepção que cada uma tem do processo:

A Escola do Design: formulação de estratégia como um processo de concepção
 A Escola do Planejamento: formulação de estratégia como um processo formal
 A Escola do Posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico
 A Escola Empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário
 A Escola Cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental
 A Escola de Aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente
 A Escola do Poder: formulação de estratégia como um processo de negociação
 A Escola Cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo
 A Escola Ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo
 A Escola de Configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação (MINTZBERG, 2000,p.13).

Mintzberg (2000) divide as dez escolas em três grupos, agrupando conforme as semelhanças entre elas. As três primeiras escolas (Escola do *Design*, Escola do Planejamento e Escola do Posicionamento) atentam para o modo como as devem ser formuladas e não como elas são formuladas, elas são chamadas de escolas prescritivas. As seis escolas seguintes (Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental) levam

em consideração detalhes particulares do processo de formulação de estratégias e tem uma maior preocupação com a descrição da formulação das estratégias, são chamadas de escolas descritivas. A última escola (Escola de Configuração) acaba unificando alguns pontos das outras nove escolas e adiciona ao processo a necessidade de transformação.

As escolas de formação de estratégia que serão utilizadas nesse trabalho de pesquisa serão: Escola do *Design*, Escola do Planejamento e a Escola Cultural.

2.2.1 Escola do *Design*

A Escola do *Design* tem sua origem atribuída a dois livros *Leadership in Administration*, de Philip Selznick, escrito em 1957 e *Strategy and Structure*, de Alfred D. Chandler, escrito em 1962. No entanto, foi o livro *Business Policy: Text and Cases* escrito em 1965 por Learned, Christensen, Andrews e Guth que impulsionou a escola, conforme Mintzberg (2000).

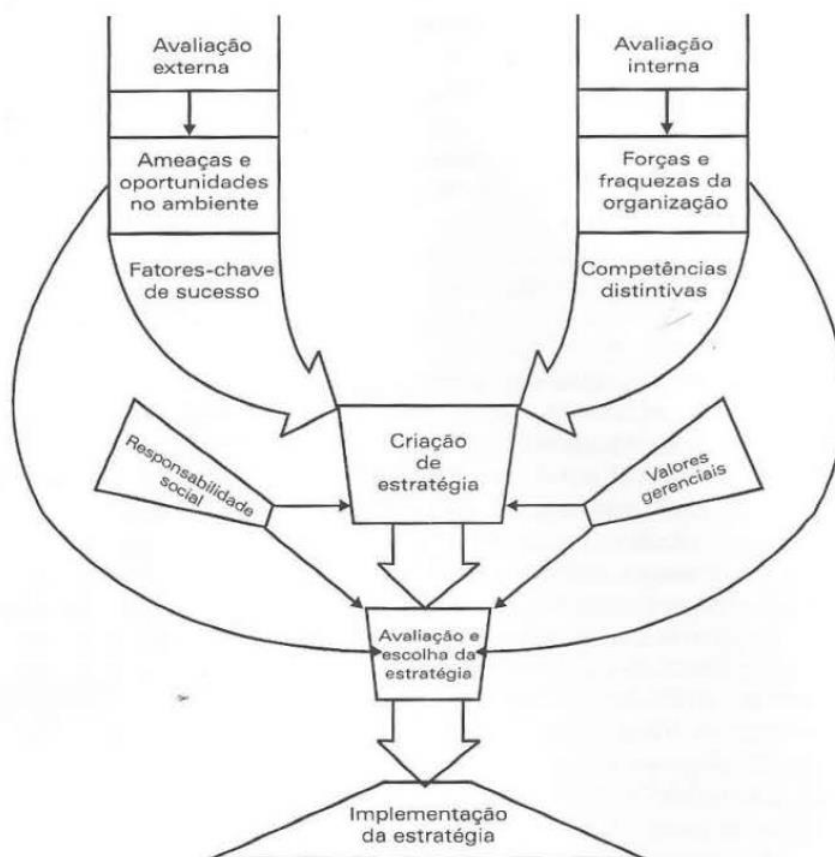
De acordo com Mintezberg (2000) o modelo básico dessa escola avalia as situações externas e internas das organizações, a primeira procurando ameaças e oportunidades no ambiente e a última elencando as forças e fraquezas dentro da organização. As situações externas devem levar em conta aspectos tecnológicos, econômicos, sociais e políticos (MINTZBERG, 2000), enquanto as situações internas acabam apresentando a dificuldade que as organizações têm de conhecerem a si próprias.

Conforme a figura 5, após a definição das ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo são apresentados os fatores-chaves de sucesso, que são os pontos que levam a organização a ser superior aos seus concorrentes. E após a definição das forças e fraquezas presentes no ambiente interno são destacadas as diferentes competências que a organização possui.

Existem outros dois fatores que devem ser considerados importantes na formação de uma estratégia dentro da Escola do *Design*. O primeiro é o dos valores gerencias, que deve levar em consideração as crenças e preferencias daqueles que lideram a organização. O segundo é o das responsabilidades sociais, a organização deve saber interpretar a ética da sociedade em que ela está inserida. Na maioria dos autores que escrevem sobre a Escola do *Design* acabam não dando muita atenção a esses dois fatores, de acordo com Mintzberg (2000).

Em seguida a essa sequência de projetos, a estratégia é criada. Abaixo segue a apresentação do modelo básico da escola.

Figura 4 - Modelo básico da Escola do *Design*



Fonte: MINTZBERG (2000, p.30)

Mais de uma estratégia é projetada e é necessário avaliar qual a melhor para a organização. Para auxiliar na seleção Rumelt (1997 apud MINTZBERG, 2000, p.30) fornece uma estrutura, que consiste em uma série de testes, conforme abaixo:

Consistência: A estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes.

Consonância: A estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem dentro do mesmo.

Vantagem: A estratégia deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada.

Viabilidade: A estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis.

Conforme a figura 4, após a escolha da melhor estratégia ela é implementada. Mintzberg (2000), no entanto argumenta que é importante saber fazer uma separação entre a formulação e a implementação, é necessário separar o pensamento de ação. Ele apresenta que para alunos é fácil estudar e fazer um exercício apresentando uma análise do ambiente externo, mas sem nunca ter visto os produtos e conhecer a empresa, essa análise será falha.

A dicotomia formulação-implementação é vital para a escola do design - quer ela seja tomada como um modelo rígido ou uma estrutura mais solta. Tal separação é conveniente para a sala de estudo de casos, na qual os alunos podem formular mesmo que não possam implementar. Em cerca de uma hora, com base em vinte páginas lidas na noite anterior, a classe pode avaliar o ambiente externo [...] Mas como pode um aluno que leu um curto sumário de uma empresa, mas nunca viu os produtos, nunca conheceu os clientes, nunca visitou as fábricas, saber essas coisas? Estes são os dados necessários para se fazer as "perguntas críticas"? (MINTZBERG, 2000, p. 37)

Pode-se trocar o aluno por consultores e chegar à conclusão que é necessário que primeiro eles tenham conhecimento profundo da organização para depois realizarem as análises.

2.2.2 Escola de Planejamento

A Escola de Planejamento teve origem concomitantemente a Escola de *Design*, seu livro mais influente foi publicado no ano de 1965, *Corporate Strategy*. Escrito por H. Igor Ansoff. E a década de 70 presenciou a divulgação de milhares de artigos exaltando as virtudes do “planejamento estratégico” formal (MINTZBERG, 2000). Muitas ideias presentes nessa escola eram baseadas no modelo básico da Escola de *Design*.

Existem diversos modelos de planejamento estratégico, mas a maior parte se restringe a ideias parecidas, seguindo um modelo básico. Mintzberg (2000, p. 45) define esse modelo básico:

tome o modelo SWOT. divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final. É claro que há, no mínimo, um e, freqüentemente, vários diagramas para mostrar o fluxo global.

Mintzberg (2000, p. 28) define o SWOT como “a avaliação dos pontos fortes [*Strengths*] e dos pontos fracos [*Weaknesses*] da organização à luz das Oportunidades [*Opportunities*] e das Ameaças [*Threats*] em seu ambiente.”.

Mintzberg (2000) definiu etapas na montagem de um planejamento estratégico. O primeiro estágio na elaboração do planejamento estratégico é a fixação de objetivos. Nessa etapa é gerado um extenso material para explicar, e se possível quantificar, as metas da organização, normalmente essas metas são empregadas como objetivos em forma numérica. A partir desse material contendo os objetivos, as duas etapas seguintes são para avaliar as condições externas e internas da organização, como é feito na Escola de *Design*. A análise interna contempla o estudo de forças e fraquezas e é uma competência subjetiva, sendo utilizadas tabelas e listas para realizar. Um elemento importante da análise externa é a capacidade de realizar previsões a respeito das condições futuras.

Os planejadores há muito se preocupam com essas previsões porque, se não podem controlar o ambiente, a incapacidade para prever significa a incapacidade para planejar. Assim, "prever e preparar" (ACKOFF, 1983:59) tornou-se o lema desta escola de pensamento." (MINTZBERG, 2000, p. 45).

O próximo estágio é de avaliação da estratégia. As tecnologias utilizadas para realizar a avaliação são diversas, Mintzberg (2000, p. 47) citou algumas “simples cálculo de retorno sobre o investimento até uma onda de técnicas como "avaliação da estratégia competitiva", "análise de riscos", "curva do valor" e os vários métodos associados ao cálculo do "valor para o acionista".”. Mintzberg (2000) faz a seguinte citação a respeito do estágio de evolução “até determinado momento, as estratégias são menos desenvolvidas do que delineadas. E não apenas uma, mas várias, para serem avaliadas e uma delas, selecionada.”.

A etapa seguinte é onde acontece o detalhamento dos modelos, é chamado de estágio de operacionalização da estratégia. Nessa etapa ocorre uma divisão em camadas, são abertos novos níveis hierárquicos, com um tempo diferente para a realização de cada um. É elaborado esse estágio com foco de manter o controle da execução. Mintzberg (2000, p. 47) explica como é o funcionamento dessa divisão.

No topo, estão os planos "estratégicos" e abrangentes a longo prazo (em geral, cinco anos), seguidos pelos planos a médio prazo, os quais, por sua vez, dão origem a planos operacionais a curto prazo, para o ano seguinte. Paralelamente, há uma hierarquia de objetivos, uma de orçamentos e uma de subestratégias (corporativas, de negócios e funcionais - vistas, usualmente, nesta escola, como posições em vez de perspectivas), e uma hierarquia de programas de ação.

Finalmente, todo o conjunto - objetivos, orçamentos, estratégias, programas - é reunido em um sistema de planos operacionais, às vezes chamado de "plano mestre".

O último estágio na elaboração do planejamento estratégico é a programação de todo o processo. Nessa etapa, além de programar todas as etapas, também é elaborado o cronograma de execução.

2.2.3 Escola Cultural

Mintzberg (2000, p.194) define a Escola Cultural como “formação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura”. A preocupação dessa escola é com a influência da cultura na continuação da estabilidade estratégica. Mintzberg (2000, p. 194) define cultura como “cultura é aquilo que é único a respeito da maneira pela qual fazemos todas essas coisas.”. A cultura está presente diariamente na sociedade, está nas músicas, nos livros, no jeito de se vestir, é ela quem diferencia um país de outro. Assim, ela também acaba sendo aplicada à administração estratégica. Dentro das organizações a cultura foi vista inicialmente na década de 80, nas organizações japonesas. Elas tinham a tecnologia usada nos Estados Unidos, no entanto elas trabalhavam de uma maneira completamente diferente.

A cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas. Além da cognição, essas interpretações são compartilhadas coletivamente, em um processo social. Não há culturas particulares. Algumas atividades podem ser individuais, mas sua importância é coletiva. (MINTZBERG, 2000, p.195)

Em razão disso, a cultura é associada com a cognição coletiva, ela representa a uma força necessária para a organização, é o oxigênio para os seres humanos.

As primeiras literaturas a respeito da cultura na Administração são a partir do ano de 1980, segundo Mintzberg (2000). Pesquisas foram realizadas para entender quais fatores culturais eram importantes, também tiveram pesquisas que analisaram a cultura a relação entre a cultura e mudanças estratégicas. É fato que existem muitas ligações entre o conceito de cultura e estratégias, abaixo serão apresentadas as mais relevantes para essa pesquisa.

Conforme Mintzberg (2000, p. 198), essa resistência a mudanças estratégicas está enraizada nas organizações de tal maneira, que acaba criando uma barreira interna, que impede a mudanças que são fundamentais. Antes de realizar alterações estratégicas é necessário que a lógica antiga seja desaprendida pela organização, pois os executivos possuem dificuldade em realizar mudanças estratégicas, visto que a tendência é manter as crenças que funcionaram no passado (MINTZBERG, 2000). A resistência nas mudanças é de âmbito externo e também interno, isso significa, que as estratégias estabelecidas estão embutidas na cultura.

É preciso cuidado para superar a inercia da resistência a mudanças estratégicas dentro da organização. Lorsch (1986 apud MINTZBERG, 2000) sugere algumas ideias para que a organização saia dessa inercia posta pela sua própria cultura. Entre as ideias, é sugerido que os executivos aceitem como parte da cultura da empresa a flexibilidade e inovação e para conseguir colocar em prática a mudança seria da seguinte maneira

nomeação de um "Alto Executivo Sem Cargo", cujo papel é levantar questões, contestar crenças e sugerir novas idéias; o uso de diretores externos para "elaborar perguntas importantes a respeito da adequação dessas crenças em tempos de mudanças"; manter um "programa interno de educação para gerentes de nível intermediário, com experts de fora"; e encorajar a "rotação sistemática de gerentes entre funções e negócios" (LORSCH, 1986, apud MINTZBERG, 2000, p.198)

A cultura também é uma vantagem competitiva que uma organização pode ter em relação a outras. Grupos de pessoas acabam tendo uma cultura em comum devido a atividades puramente sociais, como conversar, comemorar e ofender e torcer para o mesmo time de futebol (MINTZBERG, 2000).

Os itens apresentados na revisão teórica serão importantes para a analisar a estrutura organizacional que o Grêmio apresenta e as mudanças que ocorreram com o passar dos anos. Hoje o clube possui um planejamento estratégico, organogramas, demonstrativos contábeis, além de outros documentos em um portal da governança, que tem como objetivo legitimar a política de transparência que foi idealizada pelo Conselho de Administração. Com os conceitos apresentados será possível desenhar como se organiza o clube, desde sua cúpula estratégica até o núcleo operacional e também definir quais escolas estratégicas estão presentes no planejamento estratégico do Grêmio.

3. OBJETIVOS

Os objetivos desse trabalho de pesquisa estão classificados em objetivo geral e objetivos específicos e serão descritos a seguir.

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo central deste trabalho é analisar a trajetória do planejamento estratégico no Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos dessa pesquisa são:

- a) sistematizar a trajetória histórica dos esforços de planejamento estratégico no Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense;
- b) analisar os conceitos e métodos de planejamento estratégico adotados pelo clube;
- c) analisar as principais mudanças estruturais e de processos identificadas;
- d) analisar os esforços realizados no Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense à luz da tendência de profissionalização dos clubes de futebol.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realiza um estudo qualitativo, pois segundo Godoy (1995), para entender melhor um fenômeno é necessário observar o contexto no qual o mesmo está inserido. Em um estudo qualitativo o pesquisador coleta diversos tipos de dados e os analisa para entender a dinâmica. Dentro da abordagem qualitativa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica de literatura em bases de dados, também pesquisa documental para colher dados relacionados ao planejamento estratégico, à estrutura e aos processos administrativos que permeiam o clube e por último foi realizado entrevistas com entes que tiveram importância na implementação do planejamento estratégico no Grêmio.

Segundo Fonseca (2002) a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em referências teóricas que já foram analisadas e publicadas, seja como livros, artigos ou web sites, são trabalhos que auxiliam o autor a obter o conhecimento sobre o que já foi escrito sobre o tema. A pesquisa documental é muito semelhante à pesquisa bibliográfica, elas se diferem na natureza das fontes, pois a pesquisa documental utiliza fontes mais dispersas e que não foram analisadas. O desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica é elaborado principalmente através de livros e artigos científicos; e em pesquisas documentais são utilizados jornais, revistas, documentos oficiais. Neste trabalho a bibliografia utilizada foi principalmente os livros *Safári da Estratégia* e *Criando Organizações Eficazes*, ambos escritos por Mintzberg.

Os dados utilizados nesta pesquisa foram documentos institucionais retirados de fontes oficiais do Grêmio, como: organogramas, planejamentos estratégicos, demonstrações contábeis e o Estatuto Social. O principal instrumento de coleta de dados adotado na pesquisa foi a entrevista em profundidade. Foram realizadas três entrevistas com a informantes chave que de alguma maneira participam ou participaram da realização do planejamento estratégico do clube. As entrevistas foram realizadas com: Alberto Preis, membro permanente do conselho deliberativo do Grêmio e idealizador do primeiro planejamento estratégico; Carlos Diehl, conselheiro do Grêmio e membro da Comissão de Acompanhamento do Planejamento Estratégico; e Christina Muniz, gerente executiva de administração e

planejamento do Grêmio, atualmente responsável pelo desenvolvimento do planejamento estratégico no clube.

A principal limitação desta pesquisa foi a ausência de documentos referentes ao planejamento estratégico do ano de 2010, ano em que ocorreu a mudança em seu método. Por ser um material estratégico, o Grêmio não fornece os materiais relativos ao conteúdo do planejamento estratégico para o público externo, mesmo se tratando de uma pesquisa acadêmica. Assim, foram trabalhados os dados coletados via entrevistas para compreender o método utilizado no planejamento estratégico a partir daquele ano, mas o conteúdo como objetivos, estratégias e metas não pôde ser trabalhado nesta pesquisa.

Para analisar os dados, foram utilizadas técnicas interpretativas e que utilizam o referencial teórico como comparação. O quadro conceitual de Mintzberg sobre estruturas organizacionais e planejamento estratégico (2000; 2003) serviu como principal referência de análise.

5. A TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE

Este capítulo busca apresentar os dados obtidos sobre o planejamento estratégico do Grêmio. Os dados serão apresentados dois subcapítulos. O primeiro apresenta os esforços de planejamento estratégico; o segundo, algumas mudanças na estrutura organizacional relacionadas com o planejamento no Grêmio.

5.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE

Este subcapítulo está dividido em dois momentos: o primeiro é o planejamento estratégico entre os anos de 2003 a 2009; o segundo relata dados do planejamento estratégico entre 2010 e 2020.

5.1.1 O Primeiro Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico no Grêmio Foot-Ball Porto Alegre teve início em 2003, quando o clube criou um grupo de trabalho composto por conselheiros para elaborar uma proposta. Adalberto Preis, então Vice-Presidente, foi o responsável pela realização do primeiro planejamento estratégico do Grêmio e o primeiro entre clubes de futebol no Brasil. Segundo relato, ele já havia participado do planejamento estratégico que evitou a falência da empresa Cecrisa Revestimentos Cerâmicos, que foi valorizada e vendida por um valor expressivo (informação verbal)². Wiklicky (2011) aponta que para a construção daquele planejamento foi necessária a participação de centenas de pessoas, desde funcionários até o presidente. No grupo de trabalho, composto por conselheiros, foram feitas trocas ao longo do processo:

o grupo que participou foi um grupo, nem sempre os mesmos, houve um núcleo duro que participou o tempo todo do planejamento e outros chegavam e saíam, chegavam e saíam, mas sem um prejuízo maior para o andamento. (informação verbal, 2021)².

² Entrevista concedida por Preis, Adalberto. [mar. 2021]. Entrevistador: Pedro Henrique Silva Pinto. Porto Alegre, 2021. 1 arquivo .mp4 (41 min). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta monografia.

Para a criação do primeiro planejamento estratégico, o método utilizado foi um modelo básico. Segundo Maurício (2011), não foi utilizado um referencial específico, mas foi baseado em Roche, que já formulara abordagens de planejamentos estratégicos voltados para associações esportivas. Mintzberg (2000, p. 45) explica como é feito o modelo básico de planejamento estratégico:

divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final. É claro que há, no mínimo, um e, frequentemente, vários diagramas para mostrar o fluxo global.

Dentro desse método, o clube realizou na primeira etapa a elaboração dos elementos permanentes: negócio, missão, valores e visão. Cada elemento foi determinado e o resultado final foi publicado no Plano Estratégico 2003-2008. Segue abaixo a definição dos itens:

Figura 5 - Elementos permanentes

NEGÓCIO

O Negócio do GRÊMIO, aquilo que faz é:

Entretimento sócio-esportivo focado no futebol

MISSÃO

A razão de ser, o propósito das pessoas que trabalham no GRÊMIO é:

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

VALORES DO GRÊMIO

O que defendemos como valores, princípios e crenças fundamentais em nossas atividades são:

- *Bom senso e atitude*
- *Atenção e respeito ao torcedor*
- *Valorização da história*
- *Atualização e inovação*
- *Ética e responsabilidade*
- *Espírito vencedor*
- *Honestidade de propósito*
- *Humanismo e responsabilidade social*
- *Competência gerencial e valorização dos funcionários*
- *Unidade e comprometimento*
- *Doação, amor e paixão pelo Clube*
- *Transparência*

VISÃO GRÊMIO

A imagem de futuro que desejamos e que nos dá identidade, desprendimento e motivação é:

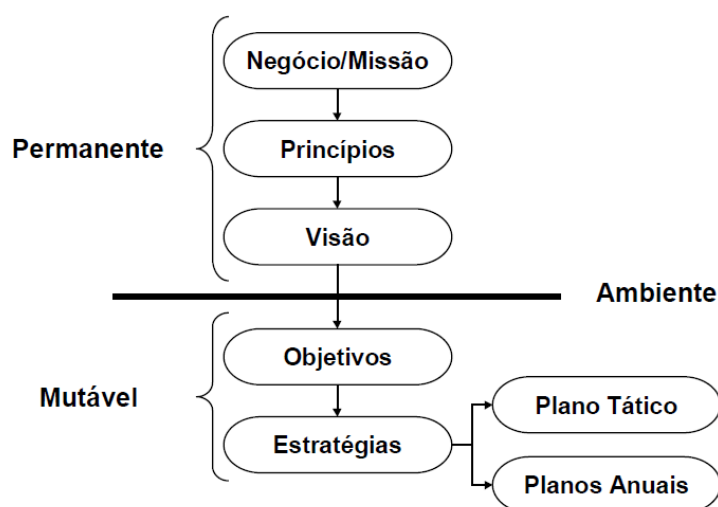
Até 2008, pela excelência de sua gestão, o Grêmio será reconhecido como uma liderança permanente no cenário mundial de futebol.

Fonte: Plano Estratégico 2003-2008 (2003)

A segunda parte do planejamento estratégico seria composta pelos objetivos e estratégias, que são a parte mutável do planejamento: podem sofrer alterações conforme acontecem revisões ao longo dos anos. Logo no início da elaboração do planejamento, o grupo de trabalho percebeu que havia falta de comunicação entre os setores do clube: “Ninguém no Grêmio tinha ideia de como funcionavam os departamentos a não ser aqueles nos quais as pessoas trabalhavam” (Informação verbal)².

A falta de comunicação entre os setores dentro do Grêmio era tão grande que foi apontada como fraqueza no Plano Estratégico. Por causa disso, tiveram que realizar uma parada na elaboração do plano, pois não teriam como desenvolver os objetivos e as estratégias sem ter conhecimento das áreas. Para retomar, os responsáveis por cada área apresentaram ao grupo de trabalho como funcionava seu departamento. Uma vez por semana acontecia uma sessão de apresentação de cada área e, segundo os relatos, elas foram extremamente importantes. Após a finalização das apresentações, o grupo de trabalho conseguiu realizar as análises do ambiente interno, em que são citadas as forças e as fraquezas apresentadas pelo clube; e do ambiente externo, em que são apontadas as oportunidades e as ameaças. A composição final do planejamento ficou da seguinte maneira:

Figura 6 - Composição do Planejamento Estratégico



Fonte: PLANO ESTRATÉGICO 2003-2008 (2003)

O primeiro planejamento foi divulgado em novembro de 2003. Na mensagem de apresentação, o então Presidente do clube Flávio Obino apontou que o compromisso presente na Missão e na Visão levaria o clube a se tornar uma organização mais dinâmica, inovadora, estratégica, enxuta e ágil, para que assim pudesse entregar os melhores resultados dentro de campo para a torcida (Plano Estratégico, 2003). Como já demonstrado, além da definição dos itens permanentes, o planejamento fez uma análise dos ambientes, que permitiu que fossem identificadas as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo ao Grêmio, dando fundamento para conseguir estabelecer as ações que precisariam ser feitas para atingir os objetivos propostos.

A análise do ambiente interno serviu para visualizar e compreender os aspectos mais importantes dentro do clube, principalmente as forças e fraquezas (Plano Estratégico, 2003). Foram definidas as forças e fraquezas da seguinte maneira: “Forças são características internas que facilitam o exercício da Missão e o atendimento dos Objetivos e da Visão” e “Fraquezas são deficiências internas capazes de prejudicar o exercício da Missão e o atendimentos dos Objetivos e da Visão” (Plano Estratégico, 2003, p.5). As forças consideradas mais atuantes foram:

- Experiência e Marca consolidada no mercado nacional, com potencial mundial;
- Desejo de mudança para melhor e busca constante de modernização;
- Cultura associativa e capacidade diretiva;
- Tradição, história e hino (Clube centenário);
- Potencial para formação de novos atletas.

As fraquezas mais prejudiciais foram:

- Pouco planejamento, avaliação e acompanhamento das atividades (cobrança de metas);
- Descontinuidade administrativa;
- Dissociação entre a ação política e operacional;
- Relacionamento político fragilizado e instável.

A análise sobre o ambiente externo envolveu elementos importantes de fora da organização, trazendo oportunidades e ameaças que são incontrolláveis pelos membros diretivos. Estas foram definidas da seguinte forma: “Oportunidades são

características externas que facilitam o exercício da Missão e o atendimento dos objetivos e da Visão.” e “Ameaças são restrições externas capazes de prejudicar o exercício da Missão e o atendimento dos objetivos e da Visão.” (Plano Estratégico, 2003, p.6). As oportunidades mais acessíveis foram:

- Paixão de milhões de torcedores;
- Potencialidade de captação de recursos junto aos sócios, torcedores e mercado;
- Primeiro do ranking brasileiro;
- Recursos humanos prestando colaboração voluntária.

E as ameaças mais impactantes foram:

- Nova legislação do futebol tumultuada e casuística (MP 79/02, Estatuto do torcedor, Lei Pelé);
- Desorganização do futebol brasileiro e gaúcho, com falta de calendário e de horários adequados para os jogos;
- Contingências trabalhistas, fiscais e cíveis pendentes;
- Prevalência de interesses externos sobre os interesses do Clube;
- Retração e instabilidade econômica e baixo poder aquisitivo.

Depois de expor a análise dos cenários, foi apresentada a Avaliação Estratégica, que foi definida da seguinte maneira:

A 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.” (PLANO ESTRATÉGICO 2003-2008 (2003, p.7))

Para Wiklicky (2011, p.48) a 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.”

Essa avaliação foi realizada com o auxílio da Matriz de Avaliação Estratégica. A matriz é dividida em quatro quadrantes onde são postas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que foram identificadas durante a análise dos cenários. Cada quadrante acaba tendo um significado, que ajudou na criação dos objetivos. O Plano Estratégico (2003, p.7) definiu cada quadrante da seguinte maneira:

O “quadrante I” indica a existência de potencialidades de ação ofensiva, com o aproveitamento de Oportunidades pela existência de Forças.
 O “quadrante II” indica a existência de uma capacidade defensiva capaz de neutralizar ou minimizar as Ameaças com uso das Forças.
 O “quadrante III” indica a existência de debilidades para ação ofensiva. As Fraquezas podem impedir ou dificultar o aproveitamento de Oportunidades.
 O “quadrante IV” indica a existência de vulnerabilidades, ou seja, as Fraquezas acentuam as possibilidades de concretização das Ameaças.

Segue a tabela com a análise estratégica do Grêmio:

Quadro 1 - Análise estratégica do Grêmio

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

Fonte: WIKLICKY (2001)

Após a realização da matriz, o clube apresentou os objetivos que deveriam estar concluídos até o ano de 2008. Foram propostos oito objetivos no total, cada um com estratégias relacionadas, além de indicadores para monitorar a sua realização. Os objetivos propostos foram:

- I. Alcançar equilíbrio financeiro;
- II. Tornar a estrutura patrimonial disponível superavitária;
- III. Implantar e aperfeiçoar o modelo de administração estratégica;
- IV. Utilizar o pleno potencial do capital humano disponível no clube;
- V. Reestruturar organização administrativa;

- VI. Gerar resultados técnicos e financeiros com a formação de atletas;
- VII. Consolidar o Grêmio como uma das lideranças do futebol;
- VIII. Aprimorar a comunicação e o relacionamento com o mercado.

Segue abaixo compilação dos objetivos com as estratégias elaboradas para alcançar cada objetivo.

Quadro 2 - Objetivos e estratégias do Grêmio

i - ALCANÇAR EQUILÍBRIO FINANCEIRO	ii - TORNAR A ESTRUTURA PATRIMONIAL DISPONÍVEL SUPERAVITÁRIA
<ul style="list-style-type: none"> - Evitar endividamento bancário a juros de mercado; - Perseguir o alongamento da dívida vencida e não paga; - Formular política de remuneração de atletas compatível com realidade do Clube; - Criar mecanismos que impeçam a assunção de ônus acima do orçamento, especialmente no futebol; - Gerar fluxo de caixa positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovar um Plano Diretor Patrimonial; - Buscar parcerias de empresas especializadas para otimizar a utilização do patrimônio: Estádio, Ginásio, Suplementar, Cristal, Remo, Ilha, Eldorado, etc; - Tornar o estádio e demais áreas do clube multiuso.
iii - IMPLANTAR E APERFEIÇOAR O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	iv - UTILIZAR O PLENO POTENCIAL DO CAPITAL HUMANO DISPONÍVEL NO CLUBE
<ul style="list-style-type: none"> - Implantar e manter o Planejamento Estratégico com comprometimento da Diretoria, Conselho e Funcionários; - Adotar critérios de aprimoramento de gestão em todos os níveis; - Implantar Programa de Qualidade Total. 	<ul style="list-style-type: none"> - A partir das conclusões do PE criar um quadro de RH, próprio e terceirizado, compatível com os objetivos traçados; - Implantar Política de recursos Humanos - Treinar e aperfeiçoar o Pessoal com o uso de parcerias; - Adequar o modelo de profissionalização para as distintas Gerências; - Elaborar Plano de Cargos e Salários, observadas as mutações do mercado de trabalho.
v - REESTRUTURAR ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	vi - GERAR RESULTADOS TÉCNICOS E FINANCEIROS COM A FORMAÇÃO DE ATLETAS
<ul style="list-style-type: none"> - Criar área de Controle de Gestão (Controladoria); - Elaborar Regimento Interno para uniformização da Administração do Clube; - Estabelecer sistema dinâmico e realimentador de cobranças e pagamentos a cargo do Clube; - Informatizar os Departamentos do Clube, dentro de um sistema integrado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir metodologia para a prospecção, treinamento e formação de atletas; - Vincular as Categorias de Base à filosofia do Departamento de Futebol; - Criar Comissão para supervisionar o recrutamento e a dispensa de atletas das categorias de base; - Criar C.T. com infra-estrutura para categorias de base.
vii - CONSOLIDAR O GRÊMIO COMO UMA DAS LIDERANÇAS DO FUTEBOL	viii - APRIMORAR A COMUNICAÇÃO E O RELACIONAMENTO COM O MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> - Criar Banco de Dados de atletas, com o respectivo perfil, currículo, disponibilidade e demais informações úteis a futuras contratações; - Otimizar a utilização de atletas das categorias de base; - Elaborar detalhado planejamento escrito do e para o Departamento de Futebol; - Adotar sistema permanente de análise da concorrência (demais Clubes nacionais e estrangeiros) com a definição de "benchmark" nas várias áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar continuamente contratos para otimizar a sua rentabilidade; - Elaborar plano de comunicação interna e externa; - Escrever uma Política de comunicação transparente, com responsabilidade institucional, para transformar o torcedor em agente participativo e solidário; - Pesquisar as necessidades e expectativas dos torcedores para lançar produtos adequados.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de PLANO ESTRATÉGICO 2003-2008 (2003)

Quando o trabalho foi concluído, a equipe que estava responsável pela construção do planejamento demonstrou preocupação em relação à manutenção do planejamento. Por se tratar de um ambiente que sofre alterações na presidência, poderia acontecer que em futuras gestões o planejamento fosse sucateado:

quando nós concluímos o trabalho em 2004, surgiu a preocupação. Concluiu-se o trabalho, nem todo mundo acreditava, isso vai se perder ou pode se perder em num clube como o Grêmio ou num clube de futebol é preciso haver uma ordem normativa que obrigue as administrações a seguir o planejamento. E o que nós fizemos no ano de 2004...foi feita uma reforma estatutária no Grêmio, aí o nosso grupo do planejamento fez-se incluir e que foi aprovado pelo conselho deliberativo, fez incluir um dispositivo que atribuía ao conselho deliberativo do Grêmio a condição de aprovação do planejamento estratégico e obrigava a revisões de 2 em 2 anos (informação verbal, 2001)².

Também poderia acontecer que futuras gestões acreditassem em outros métodos para a gestão do clube e acabassem não seguindo as estratégias e objetivos propostos para o longo prazo:

tomamos um tombo com o Odone em 2010/11 porque ele não deu muito valor para categoria de base, mas a partir de 2012 com o Fábio as categorias de base foram fortemente retomadas... Então o Fábio fez isso, retomou as categorias de base a partir de 2012, mas isso tudo já estava previsto no planejamento estratégico essa coisa do reforçar as categorias de base e coisas do gênero. É claro que sendo uma entidade política e muitas vezes dependendo de quem tá no comando o próprio Odone tem uma visão mais personalista do clube, no sentido de eu comando. (informação verbal, 2021)³

Conforme a citação de Preis, a proposta era que, no futuro, o planejamento continuasse recebendo atualizações e revisões e tornasse obrigatória a manutenção do planejamento estratégico. Devido a isso, em 2004 foi aprovada pelo Conselho Deliberativo uma reforma estatutária para atribuir ao mesmo a possibilidade de aprovar o planejamento estratégico e também obrigar a realização de revisões a cada dois anos (informação verbal)². Com a reforma, coube ao Conselho Deliberativo aprovar e fiscalizar o planejamento. Também foi criada a Comissão de Acompanhamento do Planejamento Estratégico. No mesmo ano foi aprovado o primeiro Plano Estratégico do Grêmio (FAQ – Perguntas Frequentes). Carlos Diehl comenta sobre essa mudança no estatuto:

uma coisa que é importante entender do ponto de vista estrutural é que o proprietário do planejamento estratégico do Grêmio é o conselho deliberativo, quem executa, quem prepara, quem contrata a consultoria é o conselho de administração, mas quem aprova o planejamento estratégico é o conselho deliberativo, o conselho é o dono do planejamento estratégico. Isso é diferente de uma empresa, isso seria quase numa empresa como dizer que o planejamento estratégico é da assembleia geral, é quase isso (informação verbal, 2021)³

Em 2006, foi feita a primeira revisão do planejamento estratégico. Naquela revisão, o presidente do Grêmio era Paulo Odone. Adalberto Preis (informação verbal)² e Carlos Diehl (informação verbal)³ citam que, inicialmente, o presidente Paulo Odone criticava o primeiro pelo planejamento estratégico, mas depois, em uma reunião do conselho deliberativo, o presidente Odone reconheceu que o planejamento estratégico salvou o Grêmio de uma derrocada. A revisão ocorrida em 2006 foi ratificada pelo conselho deliberativo no dia 28 de setembro, segundo a ata do dia, o consultor Claus Süffert, reiterou a abrangência, solidez e qualidade do planejamento estratégico desenvolvido pelo clube em 2004. Nessa ata também foram ratificados a missão, valores, objetivos e estratégias, além de reavaliada a análise do ambiente interno e externo. Segue um trecho da ata:

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.

5.1.2 A Troca de Método de Planejamento

Em 2009, visando dar continuidade às melhorias dos processos de gestão definidos no objetivo (iii) do planejamento estratégico, o Grêmio começou o processo para obter a certificação ISO 9001⁴. A certificação que o clube estava buscando era para o escopo Gerenciamento de Associados, que engloba todos os processos de atendimento aos sócios, de administração de convênios e benefícios, de organização de jogos e de ações consulares. Os objetivos de melhoria pensados

³ Entrevista concedida por Diehl, Carlos. [fev. 2021]. Entrevistador: Pedro Henrique Silva Pinto. Porto Alegre, 2021. 1 arquivo .mp4 (41 min). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta monografia.

⁴ Segundo o Comitê Brasileiro de Qualidade ISO é "A norma ISO 9001 estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização, não significando, necessariamente, conformidade de produto às suas respectivas especificações

para o processo eram: aumentar a satisfação e a percepção de valor dos associados; ampliar o número de associados; aumentar a participação dos associados nos eventos e promoções do Grêmio; aumentar a receita oriunda do Quadro Social; e prestar atendimento cordial, ágil e eficaz. Para auxiliar no processo de obtenção da certificação ISO, foi contratado Augusto Mainieri, consultor na área de qualidade, que fez o mapeamento de todos os processos do clube, chegando a 14 macroprocessos. Em 7 de maio de 2010 o Grêmio foi recomendado para a certificação ISO 9001:2008 no escopo Gerenciamento de Associados. Também no início daquele ano, o clube passou por uma mudança no cargo de gerente executivo de administração e planejamento: Cristiano Keller recebeu uma proposta do Vasco da Gama e, para seu lugar, foi contratada Christina Muniz, que passou a ser responsável pelo planejamento estratégico do clube (informação verbal)⁵.

No mesmo ano (2010) foi dado início ao processo de revisão do planejamento estratégico. O consultor Claus Süffert, que participava da realização do planejamento estratégico desde 2004, aproveitou que o clube tinha realizado um mapeamento dos macroprocessos e propôs que o novo planejamento estratégico se desenvolvesse a partir do mapeamento dos processos feito no ano anterior.

Segundo Diehl (informação verbal)³, Claus conduziu o clube à mudança no modelo de planejamento estratégico com base no método de gerenciamento de diretrizes, com metas escalonadas. Para Carvalho & Paladini (2006, p. 192),

por meio do Gerenciamento das Diretrizes, procura-se criar condições para o gerenciamento das prioridades da organização no dia a dia. [...] Trata-se de uma sistemática para alinhar a organização em torno de seus objetivos estratégicos, mostrando a contribuição que se deve esperar de cada uma de suas partes, ou seja, graças a esse processo de gerenciamento desdobram-se objetivos gerais em objetivos específicos, de modo participativo. Trata-se de um desdobramento simultâneo de metas e meios.

Em entrevista concedida para Wiklicky (2011), Cristiano Koehler, diretor executivo e CEO do Grêmio na época em que o planejamento estratégico sofreu essa alteração, disse que esse modelo é bem-conceituado, pois possui diretrizes nítidas, tendo assim uma gestão empresarial competente. Para ele, seria mais fácil manter o foco nos objetivos que o clube propusesse.

⁵ Entrevista concedida por Muniz, Christina. [abr. 2021]. Entrevistador: Pedro Henrique Silva Pinto. Porto Alegre, 2021. 1 arquivo .mp4 (41 min). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta monografia.

O gerenciamento por diretrizes inicia através da definição das áreas de ação. Por isso, o processo seguiu através da identificação dos macroprocessos que o clube tinha encontrado e as oportunidades de melhoria dentro desses macroprocessos. Para construir o planejamento estratégico, a comissão de acompanhamento do planejamento definiu o que era almejado para cada um dos macroprocessos, os macroprocessos são sigilosos, não sendo disponibilizados pelo clube para esta pesquisa. “Por exemplo quando eles falassem de processo, por exemplo, de formação a gente queria ter, por exemplo, uma política única dentro do futebol, pessoas preparadas, técnicos preparados, pessoal técnico” (informação verbal)³.

Adalberto Preis (informação verbal)² definiu as políticas da seguinte maneira: “a partir de um determinado momento os objetivos que alguns chamam também de objetivos estratégicos começaram a ser chamados, como estão hoje no planejamento estratégico do Grêmio, como políticas.” Por isso, essa pesquisa adotará o termo objetivo ao invés de políticas. Depois de definido o que seria almejado para cada área, foram formados grupos de trabalho e cada grupo ficava responsável pela definição de objetivos para cada área do clube.

Esses grupos de trabalho partiram das metas pensadas pela comissão e definiram objetivos que o clube deveria ter para atingir as metas, tendo ideia de que o Grêmio mudaria de sede em 2013 e que era preciso levar em consideração o que era desejado para o clube após a mudança para o novo estádio, a Arena do Grêmio. Os grupos eram compostos pelos gerentes de cada área, conselheiros, consultores e profissionais com experiência no mercado.

Após a etapa de desenho de políticas foi feito o diagnóstico, ou seja, o quanto o Grêmio estava distante da política desenhada. Nessa etapa foram convidadas pessoas que conheciam o clube, como ex-presidentes. Cada um dos 14 macroprocessos identificados tinha no mínimo seis objetivos e, em cima desses objetivos, a análise foi realizada. Para aquelas em que o clube não estava performando bem, foram definidos objetivos para que se pudesse melhorar (informação verbal)⁵. Ainda em 2010 foi identificado que pouco mais de 30% das políticas estavam tendo uma performance satisfatória.

A ideia era realizar uma nova revisão do planejamento no ano de 2014, mas devido à mudança do clube para o novo estádio, a revisão foi adiada para o segundo semestre de 2016, tendo se estendido até 2017. Naquele ano, o clube realizou uma

pesquisa para saber o quanto tinha progredido em relação à performance que as políticas estavam tendo e chegou ao resultado superior a 60%. No entanto muitas áreas do clube acabaram não adotando o modelo. Nessa revisão, quem conduziu os trabalhos foram os executivos do clube, cada um trabalhando com seu setor. Os conselheiros que formam a comissão de Acompanhamento do Planejamento Estratégico estavam como padrinhos políticos e responsáveis para dar o parecer de aprovação ou não ao conselho deliberativo

O clube realizou, em 2003, todo o processo de criação do planejamento estratégico com uma equipe formada por conselheiros políticos, e em 2016 realizou o processo quase que em sua totalidade com gerentes, mostrando o processo evolutivo que sofreu ao longo dos 13 anos (informação verbal).³ É uma evolução, pois deixou de ser um elemento realizado através de pares políticos para ser executado por profissionais que têm experiência e podem se dedicar exclusivamente ao Grêmio. Naquela revisão foram definidos os objetivos que o clube deveria priorizar para obter uma melhora até a próxima revisão do planejamento estratégico, que estava planejada para 2019.

Apesar da pesquisa realizada em 2016 ter revelado uma progressão em relação aos objetivos, o método proposto por Claus e adotado pelo clube em 2010, com base no gerenciamento de rotina, não teve muita aderência dentro do clube, pois é um modo que acaba saindo muito do dia a dia dos profissionais (informação verbal)². Como forma de provar que o planejamento estava com uma baixa aderência por parte dos funcionários, Carlos Diehl (informação verbal)³ expôs que na próxima alteração do planejamento estratégico seria adotado um modelo mais próximo ao primeiro planejamento, utilizando mapas conceituais e mapas estratégicos. Para Diehl:

[...] tem muita gente que não tem o domínio desse processo. Imagina se tu já tem dificuldade numa empresa que são profissionais, de convencer um cara a ter uma profissionalização de processo, agora tu imagina fazer isso um ambiente político, onde os caras não tem formação na área. Tem médico, advogado, engenheiro né dependendo do tipo de engenharia, por exemplo uma engenharia baseada em processos, como a engenharia química o cara entende o conceito de processos, mas se o cara é um engenheiro civil o cara entende de viga, de construção, de cimento, de concreto é outra lógica, né (informação verbal, 2021)³

Preis (informação verbal)² também confessou que não estava sendo adotado o planejamento por todas as áreas, algumas entendiam que o planejamento

estratégico era mais importante do que outras. Apesar de a mudança de método ter sido feita com o pensamento de que seria benéfica para o clube, era perceptível que faltaram alinhamentos e mudanças de rotina para que todos dentro do clube entendessem a importância do planejamento estratégico com gerenciamento de diretrizes.

Estava previsto para acontecer uma nova revisão do planejamento no ano de 2020 e, antes de darem início, houve um entendimento entre Conselho de Administração e Conselho Administrativo de que o planejamento estratégico deveria ser totalmente revisto, passando por uma análise no formato, para entender se ainda era adequado o modelo que vinha sendo utilizado. No entanto, devido à pandemia causada pelo Coronavírus em 2020, a revisão acabou sendo postergada e ainda não tem data para acontecer (informação verbal)⁵.

Quadro 3 - Momentos marcantes para o planejamento estratégico do Grêmio

Ano	Momentos marcantes para o planejamento estratégico do Grêmio
2003	Início da realização do planejamento estratégico.
2003	Realização de reuniões para que cada departamento explicasse seu funcionamento.
2004	Alteração no Estatuto Social para implementar o planejamento estratégico no documento.
2004	Publicação do primeiro planejamento estratégico.
2006	Realização da primeira revisão do planejamento estratégico. Momento a onde o ex-presidente Paulo Odone reconhece que o auxílio do planejamento estratégico.
2009	Começo do processo para obtenção da certificação ISO 9001.
2010	Mudança do método do planejamento estratégico. Atráves do mapeamento de processos realizado para a certificação ISO 9001, o clube opta por mudar o método adotado para o gerenciamento de diretrizes
2016	Revisão do planejamento estratégico, realizada pelos gerentes executivos.
2020	Adiamento da revisão do planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 APONTAMENTOS SOBRE ALTERAÇÕES ESTRUTURAIS RELACIONADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A adoção do planejamento estratégico ocasionou mudanças na estrutura organizacional do Grêmio. Através dele foram definidas estratégias para pensando na evolução da estrutura pensada para o clube. Neste subcapítulo, será apresentado a estrutura atual do Grêmio e serão apresentados apontamentos sobre as alterações.

Segundo o Estatuto Social do Grêmio, o clube possui os seguintes órgãos que são encarregados pela operação do clube como um todo:

- a) Assembleia Geral;
- b) Conselho Deliberativo;
- c) Conselho Fiscal;
- d) Conselho Consultivo;
- e) Conselho de Administração;
- f) Presidência;
- g) Vice-Presidências;
- h) Gerência Executiva

Através desses órgãos, a estrutura organizacional do Grêmio é representada em dois organogramas. O primeiro é voltado aos órgãos estatutários, é a representação dos níveis hierárquicos da estrutura estatutária. Nela estão presentes a Assembleia Geral, o Conselho Deliberativo, o Conselho de Administração, o Conselho Consultivo, o Conselho Fiscal e a Gerência Executiva.

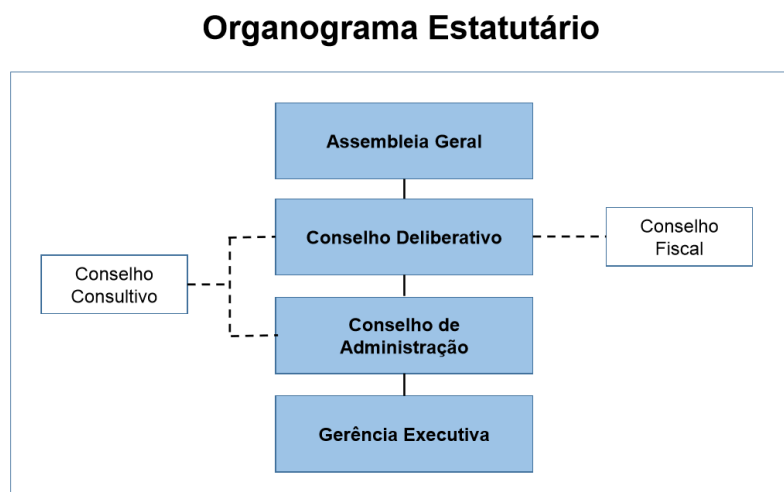
O artigo 55 do Estatuto Social (2021) do clube define a Assembleia Geral, que é composta pelos sócios do clube, maiores de 16 anos e que pertencem ao quadro social há mais de 2 anos sem interrupções, além de estarem em dia com os pagamentos durante os 12 meses que precedem as eleições. O Conselho Deliberativo é estabelecido no artigo 63 do Estatuto Social (2021) “O Conselho Deliberativo é o órgão representante dos associados do GRÊMIO, cabendo-lhe, além das matérias de sua competência privativa, todas as atribuições que não são específicas de outros órgãos.”. O Estatuto Social (2021) do Grêmio através do artigo 77 apresenta o Conselho Administração que é constituído pelo presidente e mais os seis vice-presidentes eleitos pela Assembleia Geral.

O Conselho Fiscal é determinado no artigo 97 do Estatuto Social (2021) “órgão autônomo e independente, de fiscalização da administração financeira do GRÊMIO, será constituído por 6 (seis) associados, eleitos pelo Conselho Deliberativo para um mandato de 3 (três) anos, sendo um deles o seu Presidente, outro o seu Vice-Presidente e outro o seu Secretário.” O Estatuto Social (2021) através do artigo 103 também define o Conselho Consultivo:

O Conselho Consultivo é um órgão especial honorífico, composto pelo Patrono, pelo Presidente e Vice-Presidente do Conselho Deliberativo, por todos ex-Presidentes e ex-Vice-Presidentes do Conselho Deliberativo, pelo Presidente e pelos ex-Presidentes do GRÊMIO, assim como pelos Grandes Beneméritos que tenham participado da administração do GRÊMIO em decorrência de eleição.

Os membros que fazem parte dos Conselho Deliberativo, de Administração, Fiscal e Consultivo são eleitos através de eleições e não são remunerados. Segue abaixo o organograma (Estatuto Social, 2021).

Figura 7 - Organograma Estatutário Grêmio Foot-Ball Porto Alegre

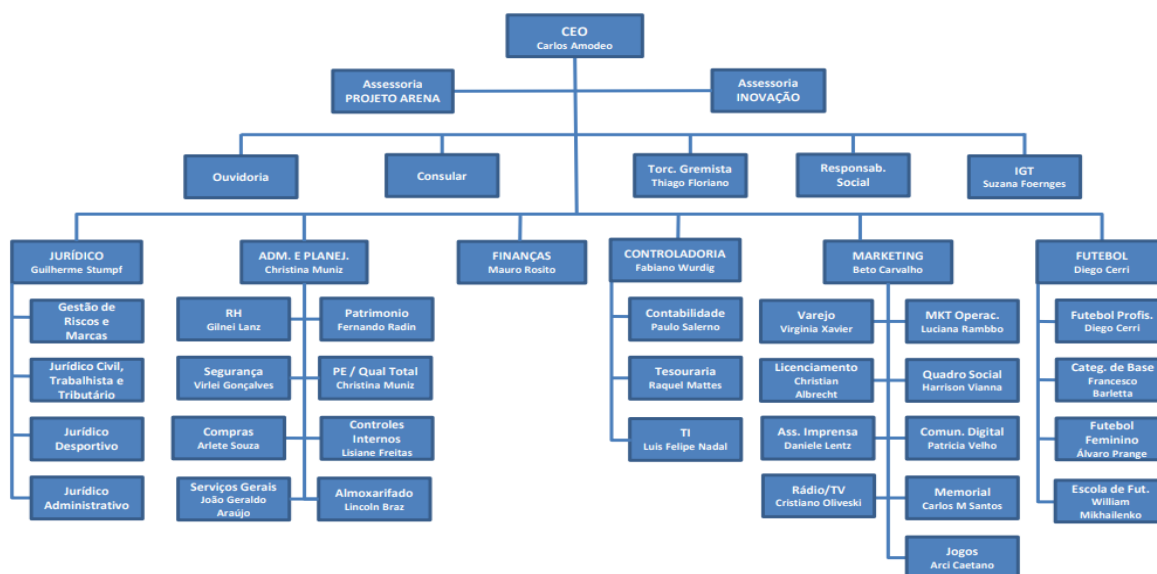


Fonte: Grêmio Foot-Ball Porto Alegre (2020)

O segundo organograma é o organograma executivo, que apresenta equipes divididas por áreas de conhecimento, contemplando apenas funcionários remunerados. Nele está presente a Gerência Executiva, que é o ponto de ligação entre o organograma executivo e o organograma estatutário. A Gerência Executiva é composta pelos gerentes das seguintes áreas: esportiva, jurídica, administrativa e

financeira, comercial e marketing, planejamento e controle. Segue abaixo a representação:

Figura 9 - Organograma Executivo Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense



Fonte: Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (2021)

Diehl (informação verbal, 2021)³ relaciona ao planejamento estratégico os avanços que ocorreram na estrutura organizacional do Grêmio. Até o ano de 2004, os vice-presidentes eram responsáveis por pastas funcionais. Por exemplo, o vice-presidente de finanças era o responsável final pela saúde financeira do clube (informação verbal)³.

Atualmente, o Conselho de Administração é composto pelo presidente e mais seis vice-presidentes. Não existe uma pasta para cada vice-presidente, todos estão livres para deliberar sobre os temas. No entanto, cabe ao presidente a escolha entre: cada vice-presidente assumir uma pasta ou que não haja a distribuição por pastas para cada vice-presidente. Conforme Diehl (informação verbal)³, o ex-presidente Eduardo Kroeff optou pela adoção das pastas.

O Duda ainda tinha a memória da época lá dos anos 80, ele pediu para os vice-presidentes assumirem uma pasta, mas a partir de 2012 com o Fabio e muito mais depois com o Romildo acabou, não tem mais vice-presidentes por pasta, os vice-presidente são parte do conselho de administração e cada pasta, cada área, cada função, cada diretoria.

Outra mudança realizada através do planejamento estratégico foi a adoção das gerências executivas para cada área funcional presente no planejamento. No entanto, apesar dos avanços, Diehl (informação verbal)³ expõe que a tomada de decisão depende de quem está no comando do clube, podendo ocorrer de o presidente priorizar objetivos de forma arbitrária:

tomamos um tombo com o Odone em 2010/11 porque ele não deu muito valor para categoria de base, mas a partir de 2012 com o Fábio as categorias de base foram fortemente retomadas... Então o Fábio fez isso, retomou as categorias de base a partir de 2012, mas isso tudo já estava previsto no planejamento estratégico essa coisa do reforçar as categorias de base e coisas do gênero. É claro que sendo uma entidade política e muitas vezes dependendo de quem tá no comando o próprio Odone tem uma visão mais personalista do clube, no sentido de eu comando. (informação verbal, 2021)³

Apesar de avanços significativos na estrutura organizacional, Diehl (informação verbal, 2001)³ entende que o clube ainda enfrenta problemas de governança nos dias atuais. O clube tem trabalhado para evoluir nos processos de tomada de decisão desde 2008, no entanto existem pessoas, cujos nomes não foram revelados, que acabam não permitindo que sejam instaladas travas estatutárias e regimentais para auxiliar o processo de tomada de decisão. Uma forma de aumentar a assertividade nas tomadas de decisão é a realização de reuniões semanais, realizadas entre o Conselho de Administração, o CEO, o assessor da presidência, e o secretário-geral. Segue abaixo relato presente no site de governança do Grêmio apresentando a reunião:

forma de aprimorar continuamente a gestão do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, baseada nos preceitos da transparência e da tomada de decisão mais assertiva ao Clube, todas as segundas-feiras, a partir das 17h, o presidente do Conselho de Administração (CA), Romildo Bolzan Jr, se reúne com os seus vices para debater temas intra e extracampo. (Portal de Governança, 2021)

6. ANÁLISE SOBRE A TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO GRÊMIO FOOT-BALL PORTOALEGRENSE

As pesquisas documentais e as entrevistas realizadas sobre o planejamento estratégico do Grêmio possibilitam apresentar nesse capítulo uma análise sobre pontos levantados no capítulo anterior, utilizando como base a revisão teórica apresentada no capítulo 3.

O primeiro planejamento estratégico elaborado pelo Grêmio, em 2003, utilizou o método de análise dos cenários para realizar a construção de cenários futuros e identificar forças e fraquezas, presentes no ambiente interno, e oportunidades e ameaças, presentes no ambiente externo. O método adotado pelo clube é o método SWOT, conforme a definição que Mintzberg (2000, p. 28) apresenta: “a avaliação dos pontos fortes [*Strengths*] e dos pontos fracos [*Weaknesses*] da organização à luz das Oportunidades [*Opportunities*] e das Ameaças [*Threats*] em seu ambiente.” Cabe notar que em nenhuma entrevista ou nenhum documento pesquisado foi mencionada a terminologia SWOT. Apesar de utilizar outro nome, o método SWOT foi importante para o Grêmio conseguir identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes em seu ambiente e com isso estruturar objetivos para o planejamento estratégico.

Aquele primeiro planejamento estratégico do Grêmio também pode ser definido como um planejamento de modelo básico da Escola do Design. Segundo Mintzberg (2000), o modelo básico de planejamento leva em consideração a análise do ambiente interno e externo da organização, como consta no planejamento estratégico do clube.

Observando a figura 5, é possível traçar comparativos com a estrutura do planejamento em questão. Mintzberg (2000) propõe a realização da avaliação interna e externa para traçar ameaças, oportunidades, forças e fraquezas. O clube realizou essa etapa na análise de cenários, onde elencou as forças mais atuantes, as fraquezas mais prejudiciais, as oportunidades mais acessíveis e as ameaças mais impactantes. Para Mintzberg (2000) esse é a próxima etapa, onde são definidos os fatores chave para o sucesso e as competências distintivas presentes internamente. Após a realização dessas etapas é criada a estratégia a ser seguida para atingir os objetivos. E foi dessa maneira que o Grêmio expôs suas estratégias, após a realização do modelo SWOT e das definições dos objetivos.

Porém, o Grêmio acabou realizando uma mudança na realização do planejamento estratégico. O clube precisou realizar uma parada na construção do planejamento estratégico para que as pessoas que participavam da realização do planejamento pudessem conhecer melhor os outros departamentos e assim conseguir propor estratégias e objetivos com uma assertividade maior (informação verbal)².

Para resolver o problema identificado foi proposto que os responsáveis por cada departamento realizassem uma apresentação às outras áreas (informação verbal)². É possível traçar um paralelo com a Escola de *Design* citada por Mintzberg (2000), segundo a qual o responsável pela elaboração do planejamento necessita ter conhecimento dos detalhes da organização. Foi isso que o clube buscou ao realizar a apresentação dos departamentos ao grupo encarregado da realização do planejamento estratégico.

Em 2004, como visto, o clube realizou uma mudança em seu estatuto para tornar obrigatórias a realização e a revisão do planejamento estratégico. Com essa mudança, o conselho administrativo do Grêmio se tornou o responsável pelo planejamento do clube. Foi definida uma comissão, a Comissão de Acompanhamento do Planejamento Estratégico, composta por conselheiros que são incumbidos de apresentar um parecer antes de levar para a aprovação do conselho. Essa alteração no estatuto foi necessária porque os responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico mostraram preocupação em relação à manutenção do planejamento por parte de futuras gestões.

Através dessa mudança realizada no estatuto, é possível encontrar uma associação com o que Mintzberg (2000) entende como Escola Cultural de planejamento: a formação da estratégia é definida pela cultura que está enraizada na organização. Foi o caso do planejamento estratégico do Grêmio. A cultura presente no clube levava a crer que não seria dada continuidade ao planejamento. Um fato que pode corroborar com essa afirmação é a desconfiança manifestada pelo então presidente Paulo Odone, que criticava o planejamento.

No entanto, durante a aprovação da revisão no ano de 2006, ele reconheceu que o planejamento estratégico salvou o Grêmio de uma derrocada. Outro ponto que preocupava os idealizadores do planejamento era a política interna do clube. Em um clube que possui milhares de torcedores existem grupos políticos que pensam de maneiras diferentes sobre a gestão do clube. Diehl (informação verbal)³ expôs que o

ex-presidente Paulo Odone tinha uma visão personalista do clube, gostava de ser o centro das decisões, diferente do presidente atual Romildo Bolzan, que, conforme foi citado no capítulo 6, é adepto do planejamento estratégico.

É nítido que havia vertentes com pensamento divergentes dentro do clube e, para conseguir superar a resistência às mudanças, a forma que o clube encontrou foi tornar obrigatória a manutenção e realização do planejamento estratégico atribuindo esta função ao Conselho Deliberativo. Havia resistência a mudanças estratégicas; presidentes que não adotavam as estratégias que o planejamento propunha ou que acabavam não seguindo o que fora planejado.

Isso vai ao encontro do que Mintzberg (2000) escreve sobre a Escola Cultural: as crenças estão enraizadas na organização de uma maneira imperceptível, mas que acabam sendo uma barreira para transformações. Lorsch (1986 apud MINTZBERG, 2000) observou que a cultura acaba sendo conservada com crenças que acabaram funcionando no passado, mantendo as estratégias estabelecidas. Um exemplo presente no Grêmio sobre a cultura enraizada é o relato de que o ex-presidente Eduardo Kroeff não adotou o Conselho de Administração, pois tinha referências dos anos 80, quando os vice-presidentes ocupavam pastas definidas.

Outro ponto no planejamento estratégico do Grêmio que encontra fundamentos na Escola Cultural é a forma para superar a resistência às mudanças estratégicas. Conforme sugere Lorsch (1986 apud MINTZBERG, 2000) a mudança cultural pode ser sugerida de um ente de fora da organização, como foi o caso do Grêmio. Os consultores externos levantaram questionamentos relativos ao futuro do planejamento estratégico, indagando se o planejamento teria continuidade. Esse questionamento levou os responsáveis internos a adotarem a mudança no estatuto como forma de superar a inercia estratégica da cultura organizacional.

A obtenção da certificação ISO 9001 pelo Grêmio foi um estágio em direção ao objetivo iii, implantar e aperfeiçoar o modelo de administração estratégica, proposto pelo clube no planejamento estratégico. Dentro desse objetivo, uma estratégia pensada foi a de implantar o Programa de Qualidade Total, e a certificação ISO pode ser considerada uma etapa, pois assim todos os processos que abrangem a certificação seriam padronizados. A obtenção da certificação ISO-9001 foi de suma importância para o clube, pois possibilitou qualificar e padronizar os processos internos do clube relativos ao atendimento de sócios e torcedores em geral. Também devido à certificação foi possível o mapeamento dos processos

internos do clube, esforço que possibilitou a mudança no método do planejamento. Segundo a Muniz (informação verbal)⁵ a adoção do Programa de Qualidade Total é importante para o funcionamento do clube, pois ele atribui metas e indicadores que são acompanhados constantemente pela sua área.

O método implementado a partir de 2010 foi o de gerenciamento de diretrizes, que pode ser relacionado com a Escola de Planejamento proposta pelo Mintzberg (2000). Para o autor, nesta escola o planejamento estratégico é construído da seguinte maneira: primeiro elabora os objetivos que a organização quer alcançar, após isso, são atribuídas notas para as metas para ser possível calcular o quanto elas estão sendo atingidas. Após, é realizada a análise interna e externa, conforme é feito na Escola de *Design*, podendo ser feita através da análise SWOT ou de outra ferramenta. Depois dessas duas etapas, é realizado o estágio de avaliação da estratégia e a próxima etapa é onde ocorre o detalhamento do modelo, para no último estágio ser feito o cronograma de execução.

É possível realizar uma associação desta Escola com a implementação pelo Grêmio do planejamento estratégico através do gerenciamento de diretrizes. Como mencionado no capítulo anterior, primeiramente o grupo de trabalho elaborou quais eram as áreas que a organização priorizava para seu futuro, definindo metas para cada uma. Em seguida, foi realizada a análise do ambiente e definidas estratégias para que as metas fossem alcançadas.

Ao invés do método SWOT, foi aplicado um outro método; e feito um convite para pessoas que possuíam conhecimento sobre o clube auxiliar nesse processo. Os convidados foram divididos em grupos e cada grupo era responsável por uma área da organização; eles deveriam propor estratégias para cada área. Posteriormente foi realizado um diagnóstico para avaliar o quão longe da meta estava a estratégia proposta e após isso foi realizado um cronograma para que o clube alcançasse essa meta. Assim, as etapas para a elaboração do planejamento propostas por Mintzberg (2000) foram todas realizadas pelo Grêmio, excluindo apenas a etapa de detalhamento. Os esforços de realização de planejamento estratégico, com o passar dos anos, trouxeram também a necessidade de mudanças na estrutura organizacional do Grêmio.

Evidentemente, a estrutura do clube sofreu diversas mudanças ao longo dos anos. No entanto, a estrutura atual está presente desde que o ex-presidente Fábio Koff assumiu o cargo em 2013 (informação verbal, 2021)³. Os organogramas

divulgados pelo Grêmio, podem ser comparados aos organogramas descritos por Ballestero-Alvarez (2006 apud LLATAS, 2011).

O organograma estatutário do Grêmio pode ser entendido como um organograma de assessoria, representado por uma linha vertical com órgãos de assessoria na horizontal que não possuem autoridade para dar ordens (LLATAS, 2011). Conforme apresentado no capítulo 6, o organograma estatutário possui a assessoria do Conselho Consultivo e do Conselho Fiscal, que são órgãos presentes no estatuto e servem para dar suporte e fiscalizar o Conselho Deliberativo e o Conselho de Administração. Apesar de sua simplicidade e fácil leitura, o organograma estatutário do Grêmio não é um organograma em linha, pois as ordens não fluem de cima para baixo, os órgãos trabalham em conjunto.

O organograma executivo do Grêmio é um organograma funcional, tal como definido por Ballestero-Alvarez (2006 apud LLATAS, 2011) como um organograma que expõe as funções que os chefes e os subordinados desempenham bem como os setores da organização. No organograma executivo do Grêmio constam os gerentes executivos e os times que atuam em cada área. No entanto, também estão presentes assessorias e outras funções que não pertencem diretamente a um gerente executivo: são os casos da ouvidoria, do departamento consular, do departamento do torcedor Gremista, do departamento social e do Instituto Geração Tricolor (IGT). Porém, no organograma funcional de Ballestero-Alvarez (2006 apud LLATAS, 2011), não constam referências para a presença desses órgãos.

Através dos organogramas disponibilizados pelo Grêmio, é possível encontrar elementos que Mintzberg (2003) chamou de Partes da Organização. Por se tratar de uma organização de grande porte, o Grêmio possui as seguintes partes em sua organização: cúpula estratégica, linha intermediária, núcleo operacional e assessoria de apoio.

Através dos cargos presentes nos organogramas, é possível definir que a cúpula estratégica é formada através do Presidente, dos seis vice-presidentes, do CEO, do secretário-geral e do assessor da presidência, esses dois últimos fazem parte, pois segundo Mintzberg (2003) quem fornece apoio à alta administração faz parte da cúpula estratégica. Conforme Mintzberg (2003), são os membros da cúpula estratégica que devem desenvolver a estratégia da organização e assegurar que ela cumpra a sua missão. É durante as reuniões realizadas semanalmente pelo Conselho de Administração, com participação do CEO, do assessor da presidência e

do secretário-geral, que esses pontos são debatidos. Segundo o site de Governança do clube, a pauta desses encontros normalmente é “Governança, investimentos, planejamento estratégico, todas as nuances relacionadas ao futebol, como contratações, negócios com atletas, comissão técnica, definição de estratégias aplicadas às categorias de base”.

A linha intermediária é formada pela gerência executiva, que é a ligação entre os dois organogramas, sendo o único item presente em ambos. Para Mintzberg (2003), a linha intermediária é a responsável por fazer a conexão entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. A gerência executiva é formada pelos gerentes de cada área do clube. Conforme foi apresentado no capítulo seis, esses gerentes possuem autoridade formal sobre seus comandados.

Como apresentado no organograma executivo, eles respondem diretamente para o CEO do clube. Conforme Mintzberg (2003), a linha intermediária é responsável por criar estratégias para sua unidade, e isso foi realizado no Grêmio quando da mudança de método do planejamento estratégico. Os gerentes executivos foram responsáveis, junto com um grupo de trabalho, por definir os objetivos que seriam necessários para alcançar as metas propostas (informação verbal)³. Também atualmente são os gerentes executivos que realizam as revisões do planejamento estratégico, entregando a revisão finalizada para a cúpula estratégica revisar e enviar para a aprovação do Conselho Deliberativo.

O núcleo operacional é constituído pelos elementos presentes abaixo dos gerentes no organograma executivo, sendo os responsáveis pela operação diária do Grêmio. Mintzberg (2003) elenca duas responsabilidades para o núcleo operacional: a fabricação de produtos e prestação de serviço, no caso do Grêmio os funcionários do núcleo operacional realizam a prestação de serviços. Parte do núcleo operacional foi capacitada pela certificação ISO-9001 realizada pelo clube em 2009, com foco no atendimento ao sócio.

Fora do fluxo operacional está alocada a assessoria de apoio sendo responsável por assessorar a organização em determinados assuntos, segundo Mintzberg (2003). Os dois organogramas do Grêmio apresentam assessorias de apoio, no organograma estatutário é o Conselho Consultivo e o Conselho Fiscal, que são órgãos para apoiar o Conselho Deliberativo e o Conselho de Administração nas tomadas de decisões. No organograma executivo as assessorias de apoio estão presentes como “Assessoria INOVAÇÃO” e “Assessoria PROJETO ARENA”.

Todas as partes da organização que formam o Grêmio têm como finalidade fazer com que as equipes de futebol tenham uma performance melhor. O núcleo operacional, a cúpula estratégica, as assessorias de apoio e a linha intermediária trabalham em função do futebol. Os processos orbitam em volta das competições que o clube disputa, sendo sempre a prioridade para todos (informação verbal)⁵. Mesmo aquelas funções que são inerentes ao jogo acabam tendo uma responsabilidade no final, conforme Muniz:

Tu tens como qualquer empresa aqueles processos que são inerentes ao fato de tu existir como corporação, suprimentos, recursos humanos, TI, financeiro. Isso faz parte de qualquer corporação. Se o teu financeiro não funciona não adianta tu vender um bom atleta e tu não vai saber o que fazer com o dinheiro certo? De repente o dinheiro some tu nem sabe onde é que foi parar.

Por esses motivos, é importante que todas as partes estejam alinhadas para conseguir entregar o melhor resultado pensando na evolução do futebol do clube. Tendo em vista a melhora do desempenho esportivo, outra mudança na estrutura organizacional que o planejamento estratégico proporcionou foi a definição das pastas dos vice-presidentes.

Antes do primeiro planejamento estratégico, os vice-presidentes assumiam pastas e cada um se tornava responsável por um departamento. Após o primeiro planejamento estratégico ser publicado, foi criado o Conselho de Administração, que é composto pelos vice-presidentes sem pastas específicas. Com isso o colegiado pode deliberar sobre todos os temas (informação verbal)³.

Essa mudança foi realizada pensando em tornar o clube mais profissional, atribuindo as pastas a gerentes executivos com experiência no mercado para que todos os vice-presidentes pudessem debater sobre todos os assuntos, não restringindo a apenas sua pasta. Os gerentes contratados fazem parte da linha intermediária, pois são eles quem realizam a ligação entre os dois organogramas, eles devem entender a meta da cúpula estratégica e são os responsáveis por orientar o núcleo operacional a atingir essas metas. Esse é o mesmo fluxo definido pelo Mintzberg (2003) para o núcleo estratégico.

No entanto, apesar de todas as mudanças realizadas pelo Grêmio, para funcionar tudo depende das decisões dos presidentes, conforme Diehl (informação verbal)³. Os ex-presidentes Eduardo Kroeff e Paulo Odono acabaram não seguindo essas mudanças, eles optaram por atribuir as pastas aos vice-presidentes, mas

continuar com os gerentes executivos. Entretanto, desde 2012, o clube está utilizando a mesma estrutura, dando continuidade no processo (informação verbal)³, o que proporcionou ao clube obter resultados positivos no futebol até o ano de 2020, principal objetivo do Grêmio.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto desta pesquisa foi analisar a trajetória do planejamento estratégico no Grêmio Foot-Ball Porto Alegre. Através das entrevistas e dos documentos pesquisados, foi possível identificar momentos importantes no planejamento estratégico do Grêmio. Os principais esforços que a pesquisa identificou foram: o desconhecimento das áreas do clube por seus funcionários, a modificação da estrutura para o clube manter o planejamento estratégico, a mudança cultural que o Grêmio ainda sofre e a evolução na gestão da organização.

Primeiramente, o planejamento estratégico do Grêmio possui pontos de associação com a bibliografia de Mintzberg sobre o tema, no entanto também possui pontos que diferem de Mintzberg. Os pontos que bifurcam em relação ao que Mintzberg propõe são principalmente relacionados às escolas estratégicas, como o tempo de parada para a realização de apresentações sobre os departamentos internos.

Na Escola de Planejamento, diferente do proposto por Mintzberg, o Grêmio não adotou o método SWOT para analisar o ambiente interno e externo e construir as estratégias. Foram convocadas pessoas que tinham ligação com o Grêmio para construir juntos caminhos para alcançar as metas traçadas anteriormente.

Nesta pesquisa foi identificado que o Grêmio não conhecia a si mesmo, os departamentos não conheciam o fluxo de tarefas e a organização interna dos outros departamentos; e foi através do planejamento estratégico que essa dificuldade começou a ser superada. Esse desconhecimento foi incluído como uma das fraquezas na análise SWOT apresentada pelo planejamento estratégico divulgado em 2003.

Conforme esta pesquisa mostrou, a falta de comunicação interna acabou por ocasionar uma diferença entre o planejamento estratégico do Grêmio e o modelo básico proposto por Mintzberg (2000) na Escola do *Design*: a parada realizada para que houvesse apresentações dos departamentos não é prevista por Mintzberg (2003). Porém, após a derrota no clássico Grenal do dia 06/11/2021, o técnico Wagner Mancini apontou que quando ele chegou ao clube o Grêmio não sabia a onde estava, declaração que pode indicar que o clube perdeu a vantagem que havia conquistado no processo de elaboração do primeiro planejamento estratégico.

O maior esforço que o Grêmio realizou na trajetória do planejamento estratégico foi a alteração de seu estatuto. Os responsáveis pela elaboração do planejamento acreditavam que seria necessário incluir o planejamento no Estatuto Social do clube e assim tornar uma obrigação do Conselho Deliberativo a realização e a manutenção do planejamento, para dessa maneira manter o planejamento atualizado.

Por isso, foram realizadas mudanças estatutárias e foi criada uma comissão para acompanhar o planejamento estratégico. Essa comissão é a responsável por apresentar um parecer para que o Conselho Deliberativo aprove ou não o planejamento. A mudança no estatuto está atribuída à Escola Cultural, onde as raízes da organização não permitem que as mudanças sejam realizadas. O ex-presidente Paulo Odone chegou a criticar o planejamento, ele ficava incomodado com os objetivos e as estratégias, mas após a primeira revisão ele admitiu que o planejamento foi fundamental para salvar o Grêmio de uma derrocada econômica, pois o Grêmio sofreu uma crise econômica no início dos anos 2000 e o planejamento ajudou a estruturar e organizar o clube.

No entanto, mesmo com a mudança no estatuto para obrigar o clube a realizar o planejamento, ele continua a depender das decisões tomadas pelos presidentes. Paulo Odone, por exemplo, acabou não seguindo todos os objetivos propostos pelo planejamento e, com isso, as categorias de base do clube acabaram por se tornar sucateadas.

Outro momento em que a cultura se mostrou enraizada foi quando o ex-presidente Eduardo Kroeff decidiu adotar que os vice-presidentes voltariam a ter pastas, pois nos anos 80 o clube tinha vencido campeonatos dessa maneira. O clube ainda enfrenta dificuldades devido à cultura enraizada em sua estrutura. Devido ao planejamento estratégico e às mudanças realizadas na estrutura organizacional e no Estatuto Social, hoje o clube tem em sua estrutura gerentes profissionais com amplo conhecimento de suas áreas. É importante notar que a Escola Cultural e a Escola do *Design* são escolas que possuem características diferentes, Mintzberg afirma que não há associações entre as escolas, mas no Grêmio foi possível identificar características de ambas as escolas.

O maior esforço do Grêmio visando à profissionalização de sua gestão foi a contratação de gerentes executivos. Conforme Sobral (2008), para haver uma gestão profissional é necessário que os clubes tenham diretores remunerados que

respondam pelos seus atos. É possível identificar ações realizadas colocando em prática a profissionalização.

O primeiro planejamento estratégico foi elaborado através de pares políticos: quem o realizou foi principalmente conselheiros com o auxílio de funcionários e consultores. A última revisão que o planejamento estratégico sofreu no ano de 2016 foi realizada pelos gerentes executivos, e a comissão do planejamento estratégico deu o parecer para o Conselho Deliberativo aprová-lo. Em 13 anos, o processo se tornou profissional, sendo feito por gestores que têm o conhecimento e a convivência diária com o tema. Também o organograma executivo expõe toda a estrutura de funcionários que o clube necessita para funcionar, essa estrutura é inteiramente composta por profissionais, tendo apenas o presidente e os vice-presidentes do clube como entidades políticas eleitas que atuam na construção de estratégias.

Os clubes de futebol no Brasil são organizações que até alguns anos atrás não pensavam em gestão, apenas realizavam o que fosse preciso para ser campeão, não importando o quanto comprometesse o futuro dos clubes. O planejamento estratégico desenvolvido pelo Grêmio em 2003 possibilitou ao Grêmio começar a seguir outro caminho. Foram traçados metas e objetivos para que o clube em poucos anos pudesse ter uma saúde financeira que propiciasse maiores investimentos no futebol. O planejamento auxilia no processo de tomada de decisão e na estruturação da organização, definindo metas e traçando estratégias para alcançá-las.

No entanto, ele não é a única solução, é necessário que haja dirigentes que sigam essas estratégias e que o clube saiba responder com agilidade quando estiver saído do rumo planejado. Também é necessário ter o conhecimento de que o futebol não é como uma empresa: no esporte é necessário que o time apresente resultados semanalmente, pois a opinião pública realiza cobranças conforme o desempenho do time, vitórias são esquecidas conforme o tempo passa, então é necessário que o planejamento estratégico seja realizado a curto, médio e longo prazo.

Em análise geral, o Grêmio possui um planejamento estratégico e estrutura organizacional consolidados e estruturados, que auxiliam o clube a obter resultados dentro e fora de campo e que têm ajudado na profissionalização do clube. Apesar do Grêmio possuir uma estrutura organizacional propícia para o sucesso, o produto final é o futebol, um esporte que depende de muitos fatores. Quando as vitórias não são

alcançadas, os clubes acabam sofrendo crises internas. O campeonato brasileiro de 2021, ano em que este trabalho foi realizado, é um exemplo disso.

O time passou quase todo o campeonato em crise técnica, o que poderá acarretar novas mudanças na estrutura organizacional. A atual crise que está instaurada no clube poderá resultar no rebaixamento à Série B do Campeonato Brasileiro, que também acaba expondo o fracasso do clube perante a sua missão de “Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado com vitórias e conquista de títulos”.

Uma hipótese para a atual crise e o insucesso em atingir a missão proposta é a não realização da revisão do planejamento estratégico proposto para 2020. Para que o clube continue trilhando o caminho de sucesso que tinha atingido, é preciso manter o planejamento estratégico constantemente atualizado e é necessário que haja uma política firme e profissional, além de se dedicar ao Grêmio, pois como dizia o ex-presidente Hélio Dourado “Sirva o Grêmio e nunca sirva-se do Grêmio”.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA PERSON. **OMS: Uma visão contemporânea.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CAPELO, Rodrigo. **Mais lucrativa da história, Copa do Mundo de 2014 gera R\$ 18 bilhões para a Fifa.** 2015. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/dinheiro-em-jogo/post/mais-lucrativa-da-historia-copa-do-mundo-de-2014-gera-r-18-bilhoes-para-fifa.html>. Acesso em: 29 ago. 2020.

CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos,** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

DUARTE, Filipe. **Ex-presidente do Grêmio, Luiz Carvalho marcou o centésimo gol da história dos Gre-Nais.** GAUCHA ZH - Esportes. 13 jul 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/noticia/2020/07/ex-presidente-do-gremio-luiz-carvalho-marcou-o-centesimo-gol-da-historia-dos-gre-nais-ckcjhah4c001v014708tclpd4.html>. Acesso em 09 nov.2021.

DUARTE, Orlando. **Futebol: histórias e regras.** São Paulo: Makron Books, 1997

FERNANDES, Luiz Fernando. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio.** 2000.Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

FIGUEIREDO, Diego. **A Profissionalização das Organizações do Futebol: um estudo de casos múltiplos sobre a estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros.** 2011. 264 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração do Departamento de Ciências Administrativas, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

FONSECA, J.J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GODOY, Arlinda S. Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, nº3, 1995.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE (Porto Alegre) (org.). **Portal de Governança**. Disponível em: <https://gremio.net/governanca/>. Acesso em 09 nov.2021.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE (Porto Alegre) (org.). **Estádio Olímpico**. Disponível em: <https://gremio.net/conteudo/index/41>. Acesso em 09 nov.2021.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE (Porto Alegre) (org.). **Everaldo Marques da Silva, uma estrela que brilha na bandeira tricolor**. Disponível em: <https://gremio.net/herois/heroi/5>. Acesso em 09 nov.2021.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE (Porto Alegre) (org.). **Fundação**. Disponível em: <https://gremio.net/conteudo/index/44>. Acesso em: 30 ago. 2020.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE (Porto Alegre) (org.). **Grêmio é recomendado para Certificação ISO 9001**. Notícias. 12 maio. 2010. Disponível em: <https://gremio.net/noticias/detalhes/10623/gremio-e-recomendado-para-certificacao-iso-9001>. Acesso em 09 nov.2021.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE (Porto Alegre) (org.). **Há 50 anos, Grêmio homenageava Everaldo Marques da Silva em sua bandeira**. Notícias, 30 jun. 2020. Disponível em: <https://gremio.net/noticias/detalhes/23428/ha-50-anos--gremio-homenageava-everaldo-marques-da-silva-em-sua-bandeira>. Acesso em 09 nov.2021.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE (Porto Alegre) (org.). **Títulos**. Disponível em: <https://gremio.net/titulos>. Acesso em: 30 ago. 2020.

GZH. **Arquivo Gaúcha recupera trajetória de Oswaldo Rolla, o Foguinho**. Youtube, 21 out. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Ga3TFKMwbKY>. Acesso em 09 nov.2021.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol**: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. 168 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MATTAR, Michel. **Na trave**: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOSCA, Hugo Motta Bacêllo. **Fatores Institucionais e Organizacionais que Afetam a Profissionalização da Gestão do Departamento de Futebol dos Clubes**. 2006. 189 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, PUC/Rio, Rio de Janeiro, 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano; MOSER, Vinicius. O futebol ítalo-germânico no Rio Grande do Sul. **Educación Física y Deportes**, Buenos Aires, v. 135, p. 1-1, ago. 2009.

PRONI, Marcelo Weishaupt *et al.* **Esporte-Espectáculo e Futebol-Empresa**. FEF/Unicamp (Tese de Doutorado). Campinas, 1998.

ROSENFELD, Anatol. O futebol no Brasil. **Revista Argumento**, ano 1, n.4. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra: 60-85, 1974.

Rumelt. R. P. "The Evaluation of Business Strategy." *In* H. Mintzberg and J. B. Quinn. **The Strategy Process**. 3d ed. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall. 1997.

SANTOS, Luiz Marcelo Vívero Vieira. **A evolução da gestão no futebol brasileiro**. 2002. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2008.

SORIANO, Fernando. **A bola não entra por acaso**. São Paulo: Lafonte, 2010

TENENBAUM, Daniel Miller. **A importância de uma gestão profissional para o desempenho dos clubes de futebol: estudo de caso do cr flamengo**. 2015. 83 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Puc - Rio, Rio de Janeiro, 2015.

APÊNDICE A - ENTREVISTA REALIZADA COM ADALBERTO PREIS

Pedro: Então como eu expliquei para o senhor ali, eu estou começando agora minha pesquisa sobre o planejamento estratégico, né, do Grêmio. A minha ideia de pesquisa era uma aí quando eu comecei a pesquisa eu fui me interessando pelo planejamento e mudei para essa área. Então eu falei com o Carlos ele passou o contato do senhor aí eu consegui agendar a entrevista. Então eu queria um pouquinho falar contigo sobre quantos planejamentos tiveram assim, eu vi que eles começaram em 2003 né, foi o senhor quem deu a ideia e eu queria saber como é que foi o processo dos planejamentos que já tiveram desde então.

Adalberto Preis: Acho que há algumas questões que são muito importantes para a efetivação para eficácia, digamos assim, do planejamento estratégico do Grêmio. Nós começamos 2003 conforme eu te relatei no e-mail, depois de elaborados os elementos permanentes que nós fizemos com negócio, algumas empresas só fazem missão, visão, valores, ameaças e oportunidades dentro daquele, daquela formulação clássica. Ninguém no Grêmio tinha ideia de como funcionavam os departamentos a não ser aqueles dos quais as pessoas trabalhavam. Aqueles departamentos dos quais as pessoas tinham contato, ou seja, era aquela história e que foi apontada nas fraquezas dos elementos permanentes como um dos maiores problemas do Grêmio, que era a falta de comunicação. E era exatamente o desconhecimento que as pessoas tinham dos outros departamentos que eram todos ilhas. Bom, aí nós demos uma parada, que eu não tenho conhecimento como sendo normal no planejamento estratégico de uma empresa comercial normal, para que os responsáveis por cada área fossem ao grupo de trabalho e explicasse como funcionava cada área. Como é que as pessoas iam montar os objetivos, as estratégias e mesmo trabalhar depois no planejamento operacional se não conheciam o funcionamento da área. Foi extremamente válido e eficaz. Acabamos concluindo levou tempo, foi mais demorado. Nós tínhamos uma sessão por semana, nos reunimos reuníamos sempre às terças-feiras. Houve o interesse importante, o grupo que participou foi um grupo, nem sempre os mesmos, houve um núcleo duro que participou o tempo todo do planejamento e outros

chegavam e saiam, chegavam e saiam, mas sem um prejuízo maior para o andamento. No ano de 2004, nós tivemos, eu no e-mail te expliquei, que o coordenador técnico que era do Senac, se chamava Renato Souza e era muito, muito competente, mas olha muito competente mesmo. Alguém paciente com um grupo que não estava acostumado em trabalhar em planejamento estratégico ele conseguiu conduzir de uma forma que o resultado final foi eu diria o resultado excelente e até já vou prosseguir com as revisões que houve, houve várias revisões já e inclusive com a mudança de metodologia a partir de um determinado momento em que os objetivos que alguns chamam também de objetivos estratégicos começaram a ser chamados, como estão hoje no planejamento estratégico do Grêmio, como políticas. Que eram os antigos objetivos estratégicos, mas a essência não mudou, mesmo com a mudança para Arena, mesmo com todo esse período transcorrido a essência dos objetivos estratégicos e das políticas permaneceu. Claro, com uma atualização, com uma modernização houve um tempo importante de lá para cá. Mas, fato extremamente importante, há eu queria registrar mais um aspecto. Em 2004, incorporou-se à equipe de assessoria o Dr. Claus Süffert, hoje é continuada a empresa dele pelo filho, a consultoria dele ele. Ele era o bambam, digamos assim, da qualidade total no Rio Grande do Sul. Tem noção do que é o a qualidade ou chamada de qualidade total também? E aí já antecipando a mudança da metodologia ocorreu a partir de 2010 eu acredito que tenha sido na revisão do ano de 2010 e foi conduzida toda na parte técnica, profissional pelo escritório do Claus Süffert, então eles passaram a adotar aquela metodologia usada no trabalho da qualidade. Nós começamos com o conceito de que a qualidade era uma commodity e o planejamento estratégico que era importante e que a qualidade era um dos objetivos, mais tarde uma das políticas, do planejamento estratégico. Já o grupo do Süffert tava por um motivo compreensível porque eles eram os técnicos principais do trabalho, como é, agora faz tempo que eu não tenho contato que era o Programa de Qualidade Total do Rio Grande do Sul que era patrocinado pelas federações, empresas, FIERGS, associação comercial e etc. Bom, mas o fato relevante foi o seguinte quando nos concluímos o trabalho no 2004, surgiu a preocupação. Conluia-se o trabalho, nem todo mundo acredita, isso vai se perder ou pode se perder em num clube como o Grêmio ou num clube de futebol é preciso haver uma ordem normativa que obrigue as administrações a seguir o planejamento. E o que nós fizemos no ano de 2004 foi feita uma reforma estatutária no Grêmio, aí

o nosso grupo do planejamento fez-se incluir e que foi aprovado pelo conselho deliberativo, fez incluir um dispositivo que atribuía ao conselho deliberativo do Grêmio a condição de aprovação do planejamento estratégico e obrigava a revisões de 2 em 2 anos. Nas comissões permanentes foi criada uma comissão, Comissão do Planejamento que inclui desde atribuições agora mais específico, entre as atribuições do Conselho Deliberativo uma das atribuições eu te enviei por e-mail também é a de aprovar e fiscalizar o cumprimento do plano estratégico do Clube. Isso foi incluído no estatuto do Grêmio, a metodologia a ideia de realização e de manutenção e de aprimoramento de atualização do planejamento estratégico é norma, é lei, hoje no Grêmio. Tu vês que lá na área de governança do site do Grêmio estão os elementos permanentes e a explicação a respeito do planejamento. A primeira revisão foi realizada no ano de 2006, houve inclusive um fato extremamente relevantes a interessar para o teu trabalho, eu posso te mandar da ata do Conselho Deliberativo na qual o presidente de então reconheceu que o planejamento estratégico, claro as pessoas usam indistintamente o planejamento é o processo o plano estratégico é o produto né, no caso específico se pode dizer que foi o produto plano estratégico, mas tão importante quanto o produto é o planejamento é o processo e o planejamento estratégico salvou o Grêmio da derrocada. Situando, tinha visto a era pôs ISL, no ano de 2000, o Grêmio estava extremamente endividado, com patrimônio negativo altíssimo e as administrações posteriores a partir de 2005 adotaram o planejamento estratégico como processo para modernização do clube e houve essa declaração do presidente de então de que o planejamento, para ver a importância que teve o planejamento na história do clube. 2010 foi feita uma outra revisão e acredito que a última tenha sido realizada no ano de 2013, ela vinha meio que, eu tô dando o meu depoimento, a minha visão, a minha percepção, vinha meio em trancos e barrancos algumas áreas adotavam, outras áreas nem tanto e algumas administrações davam mais importância do que outras. Mas quando chegava nas eleições todo mundo para apresentar um planejamento para gestão ia lá no plano estratégico e se abeberava das ideias do plano estratégico e apresentavam, mas não valorizava e nem se comprometia. Na eleição para o ano de 2015, gestão 2015, que é que rigor a mesma composição do Conselho de administração sobre a presidência do Dr. Romildo Bolzan, havia três candidatos, me parece que era isso. E os candidatos começaram a cobrar do presidente, do candidato para presidência Romildo que não apresentava um plano

de gestão. E aí a ideia e a conclusão e a afirmação do presidente Romildo é a de que ele não tinha plano para apresentar, que o plano dele era o plano estratégico do Grêmio. Isso foi de uma importância e eu até que te diria o seguinte: que em grande parte e eu estabeleceria a correlação entre as sucessivas gestões com superávit que nós temos tido desde então, com esse comprometimento público e com a adoção com toda a força, com todo o comprometimento a adoção do processo de planejamento estratégico e do cumprimento do plano estratégico. Não é a oitava maravilha do mundo, mas eu diria que tem tido, está tendo uma importância muito grande inclusive há profissionais do clube hoje que são encarregados de manter atualizado e de cobrar dos vários departamentos o cumprimento das metas, cumprimento dos objetivos estratégicos e dos operacionais. O que mais eu vou dizer nessa linha antes que tu me faças as perguntas. Um detalhe, apenas uma pequena curiosidade. O presidente Fábio Koff lançou um livro, no ano de 2017 eu acho que foi e ele no frontispício do livro tem a frase me deixa, eu to com os valores abertos aqui na minha frente e um dos valores é, foi colocado assim “honestidade de propósito servir e não se servir” ou seja servir o clube e não se servir e as pessoas começaram então a atribuir ao presidente cópia dessa frase. Essa frase está nos valores do plano estratégico desde o ano de 2003 quando foram elaborados os valores permanentes. É evidente que o pessoal que fez também não inventou isso, o pessoal captou isso, isso foi uma ideia importante no clube que alguém defendeu ou defendia e o pessoal captou e introduziu entre os valores do clube esse aí. Valores permanentes ne, os elementos permanentes do clube. Deixa-me ver se teria alguma coisa mais, bom vamos às perguntas. Ou então uma explicação sua qual é a sua metodologia do trabalho, o que tu pretendes fazer do trabalho?

Pedro: Então eu estudo na UFRGS, no curso de administração e desde que eu entrei na faculdade eu tive essa vontade de trabalhar com o esporte. Sou gremista desde que me conheço por gente, graças a meu pai e sempre gostei de tudo que é esporte. Sempre gostei bastante da área de gestão esportiva então conforme a faculdade foi indo eu fui pensando em fazer meu TCC sobre esse tema e quando eu comecei o trabalho, essa não era minha ideia principal e conforme fui lendo fui gostando e me interessando pela área do planejamento estratégico. Por enquanto ainda não tem uma linha bem

definida, então as perguntas vão ser bem genéricas assim, mais perguntas brandas para falar sobre bastante temas assim para depois conseguir pinçar as coisas então é mais ou menos isso.

Adalberto: Eu te diria que o planejamento teve uma importância enorme, decisiva na reestruturação do clube na modernização do clube e na recuperação econômica e financeira do Clube. Inclusive a história da Arena história de um novo estádio que foi uma oportunidade que surgiu estava previsto entre os objetivos da área patrimonial do plano estratégico. Claro que não estava prevista sob essa forma “Arena”, mas estava prevista a construção ou a modernização do estádio como sendo um objetivo estratégico. Quando surgiu a oportunidade não foi difícil convencer as pessoas haja vista que isso já tava lá aprovado pelo conselho deliberativo que tinha aprovado aquele plano estratégico, então isso facilita tudo. Mas eu diria uma, que tu poderias explorar neste teu trabalho a questão das relações de causas e efeitos. É claro que essa modernização, a existência de um plano, a convergência das pessoas não determinado rumo é uma causa de um efeito positivo, mas na questão do salto de qualidade e salto de qualidade ocorreu quando o Grêmio conseguiu realizar plenamente a missão dele que é de satisfazer os associados e seus aficionados com vitórias e conquistas de títulos. A partir da conquista da Copa do Brasil do ano de 2016 e da Libertadores da América no ano de 2017 o Grêmio deu um salto em direção ao infinito eu te diria. O Grêmio conseguiu naquele período receitas importantíssimas da transferência de jogadores, os compradores de jogadores estavam de olho no Grêmio, o trabalho das categorias de base que vinham trabalhar, as categorias de base foram um dos setores do clube que mais cumpriram em trabalhar sempre com o planejamento estratégico e com o plano operacional baseado no plano, que contempla com muito muito detalhe até não excessivo, mas detalhe importante as categorias de base. E aí então o surgiram essas oportunidades, o Grêmio negociou, alguns falam em 500 milhões de reais e outros chegam a falar em um bilhão. Eu nunca vi essa conta eu só posso te dizer que com a negociação do jogadores nos anos 2016, 2017 e 2018 entre eles o Everton agora o Pepe, o Pedro Rocha antes e outros jogadores que o Grêmio negócio nesse período, o Grêmio não só fez caixa importante, que era sempre uma dificuldade muito grande, mas praticamente acabou com dívida de empréstimos onerosos que era uma barbaridade o valor, o custo quando se chegava no fim do

ano e ai fazer uma conta do que se tinha pago de juros. Era uma, me perdoa a expressão, era uma estupidez o montante de juros que se pagavam. Hoje a dívida do Grêmio, a dívida bancária, à dívida onerosa digamos assim é muito pequena. Se tu fores ao balanço do Grêmio tu vais encontrar uma dívida grande que é composta por impostos atrasados históricos, mas que estão parcelados em que não há dificuldade nenhuma de fazer o pagamento, Grêmio está totalmente em dia e há uma dívida também relativamente relevante que é em relação à Arena, alguns aspectos da Arena como: inauguração e etc. Mas é uma dívida que não obriga o desençaixe porque essa dívida ela é toda projetada para ser compensada com ganhos futuros que o Grêmio tem em relação a OAS, a Arena Porto-Alegrense, de tal forma que o Grêmio nunca vai precisar desembolsar recursos próprios novos para pagar essa dívida essa dívida vai sendo paga por compensação e quando terminar o prazo de gestão da Arena, por parte da Arena Porto-Alegrense e essa dívida se extingue se ainda houver saldo. Agora tem uma coisa que é a seguinte e o planejamento ensina bem a gente. Em clube de futebol como se trabalha com valores muito elevados qualquer descuido afunda o clube de novo, por isso ele precisa ter uma governança muito controlada muito rígida até eu diria. Então tô pronto para tuas perguntas.

Pedro: Teu envolvimento no processo foi a criação dele?

Adalberto: Sim, eu era do Conselho de Administração de uma empresa chamada Cecrisa Revestimentos Cerâmicos de Santa Catarina, Criciúma Santa Catarina e a Portinari com seus produtos Cecrisa e era uma empresa que estava falimentar na época que eles me convidaram para participar do Conselho de administração e a empresa para sair do buraco e conseguiu, contratou eu diria em três etapas diferentes as melhores consultorias de planejamento estratégico do país para ver num dos planejamentos foi o primeiro era equipe de fazer o planejamento estratégico da Petrobras, para ver o nível. Então a empresa investiu muito em planejamento estratégico que teve um resultado maravilhoso tanto que empresa não só saiu do buraco e como foi depois vendida por um valor bastante expressivo e eu trazia de lá essa experiência. De planejamento estratégico eu participei assim das várias etapas e também da gestão de marca, embora no clube a minha atuação, eu

não digo a mais importante, mas eu acho que talvez a mais importante tenha sido essa do planejamento estratégico, mas a da preferência era o futebol. O que mais?

Pedro: Bom, as abordagens adotadas tu chegou a comentar um pouco né? Então foi mais a qualidade total lá no início e aí depois tiveram algumas alterações.

Adalberto: Não a qualidade o clube fez um trabalho de certificação de qualidade que foi independente do planejamento estratégico, eu mencionei a qualidade apenas sobre a questão da metodologia dos Consultores que trabalharam orientando o planejamento estratégico. Porque o planejamento foi feito naquela metodologia de fazer, participar em equipes de trabalho né. Profissionais e dirigentes voluntários, mas gente que conhece o clube que tá participando do dia a dia do Clube. Os profissionais orientaram o uso nos vários períodos utilizaram as metodologias, na realidade quem fez o planejamento foi a própria equipe do clube, mas há um aspecto que se tu quiseres ser inovador quem sabe tu venhas a explorar. Pela velocidade das coisas hoje, se ainda é cabível, se ainda é adequado se ter um plano estratégico escrito e dá a impressão assim de uma estática de algo meio imóvel e as coisas tem muita tem muita velocidade hoje tem muita velocidade na informática por exemplo, mas em várias outras atividades da vida e se aquela ideia da revisão de dois em dois anos não é um espaço por esta velocidade das coisas da vida hoje um espaço longo demais. Tudo fica desatualizado muito rápido.

Pedro: Qual a diferença que o senhor vê do planejamento de uma empresa para o Grêmio, para um clube o clube de futebol?

Adalberto: Na elaboração em si nenhuma diferença, na prática na realização, no cumprimento do plano estratégico uma enorme diferença porque o clube não tem dono né. Os donos são os torcedores, mas o clube não tem um proprietário. Então no clube as inconstâncias, as diferenças de visão podem ser muito frequentes e a questão do cumprimento da obediência ao plano estratégico, esse é um dos principais problemas da governança do clube. O de fazer com que os futuros dirigentes sigam com rigor as regras do plano estratégico. A parte política também

entra muito forte tanto que o Grêmio está fazendo um trabalho com uma consultoria para encontrar regras que sem imobilizar o clube, sem uma me ajuda aí encontrar a expressão sem ser uma amarra muito grande para os futuros dirigentes, seja uma garantia de que não vai aparecer nenhum maluco aí de que vai botar o clube a se perder em função de gastos excessivos.

Pedro: Então o planejamento ele segue sendo muito utilizado, por mais que ele não tenha uma atualização o senhor falou desde 2013, ele segue, o Romildo, o Conselho de administração continua utilizando bastante?

Adalberto: Sim, porque há um aspecto aí que é interessante, provavelmente muito mais do que uma em uma empresa comercial. E aí nós vamos encontrar uma outra diferença em relação a uma empresa comercial como um produto essencial do clube na área de entretenimento, tá lá no negócio “entretenimento sócio esportivo focado no futebol”, mas como ele é focado no futebol não há uma alteração tão grande a não ser quando há alteração nas regras do futebol, se não é o futebol não muda tanto ou seja você não precisa tá encontrando, inventando produtos, o que significa dizer que as estratégias tem uma durabilidade maior, mas existe como a área é de entretenimento, hoje existem e aí a missão e o negócio assim definidos ajudam muito o clube a se desenvolver há várias áreas que o clube hoje está desenvolvendo, como áreas acessórias, mas extremamente importantes. E para isso é preciso ter o planejamento, só que aí já te, os planejamentos operacionais inspirados no estratégico.

APÊNDICE B - ENTREVISTA REALIZADA COM CARLOS DIEHL

Carlos: Na época o Grêmio fez um convênio com o Senac e veio um consultor do Senac para ajudar. Então o processo começou em 2003 e eu me agreguei ao grupo ali no início de 2004 mais ou menos quando alguma coisa já estava feita. E eu conheci o Preis por um acaso porque eu fui fazer uma palestra na Federasul sobre planejamento estratégico e na época uns dos vice-presidente da Federasul era o Zélio Hocsman, o Zelinho. E o Zélinho assistiu à palestra, gostou muito e disse que o vice-presidente Adalberto Preis estava mexendo com isso (planejamento estratégico) e vai gostar muito de conversar contigo (Carlos) e eu disse que estava à disposição. E aí levou um tempo, os dois estavam viajando, levou uns dois meses para a gente conseguir conversar. Daí eu fui lá e participei de duas reuniões da Diretoria de Planejamento na época. E aí ele me convidou para integrar a diretoria de planejamento isso em 2004, infelizmente aquele ano não foi muito bom, mas a gente acabou com o planejamento estratégico e aí depois a gente fez uma revisão em 2006/2007 aí com o Odone e já o Cristiano Keller participando que é o CEO do Palmeiras hoje né. Porque o Palmeiras tem separado um CEO esportivo e um CEO administrativo, o Cristiano que é meu amigo é o responsável pela parte administrativa. Aí nós fizemos uma revisão em 2007 depois fizemos uma em 2010 que era o Marcos Hermann o vice-presidente de planejamento na gestão do Duda (Fernando Antônio Kroeff) eu participei ativamente, na época acho que o Cristiano já tinha saído acho que tava a Christina que é a que tá até hoje Christina Muniz a responsável executiva de planejamento. E aí em 2014 eu acho nós fizemos uma nova revisão depois disso não fizemos mais. Aí éramos para retomar, fazer uma revisão na verdade uma reelaboração em 2018/2019, mas como essa coisa da Arena estava muito incerta ainda a gente deixou em stand-by. Eu conversei com o Amodeo que é o nosso CEO, a gente conversa muito eu e ele porque ele sabe o quanto eu atuo nessa área de governança de planejamento estratégico. E aí eu já pré combinei com ele que esse ano nós vamos fazer a revisão do planejamento estratégico independente do que acontecer com a Arena, então na verdade esse ano nós não vamos fazer uma revisão, vamos fazer uma elaboração do planejamento estratégico. Nos outros anos todos foram feitas revisões, foi feito (o

planejamento) em 2004, feito em 2006 em 2010 e em 2014, então já foram feitas três revisões. O próximo passo é fazer uma reelaboração do planejamento estratégico.

Pedro: Então, estou iniciando minha pesquisa, na UFRGS realizamos em dois semestres o TCC e eu tinha visto no site do Grêmio que tinham feito em 2004, mas tinha entendido que tinham refeito em 2009 e 2015.

Carlos: Não foi uma revisão. O primeiro modelo em 2004, foi um modelo bem tradicional, fizemos uma revisão em 2006 e 2007 dentro do modelo tradicional e em 2009 veio o Claus da Qualitin, o Claus Süffert, que trabalhou com a Gerdau, fez o planejamento estratégico da Sogipa. Ele é um cara muito experiente, só que ele trouxe para dentro do Grêmio uma lógica de gerenciamento da rotina, ele fez um planejamento estratégico com base naqueles modelos mais japoneses, com base no gerenciamento da rotina. Pra minha surpresa ele trabalhou com macroprocesso, por que dentro da abordagem japonesa de planejamento estratégico a gente trabalha com o chamado de gerenciamento das diretrizes, que a gente trabalha com o Hoshin Kanri, trabalha as diretrizes em nível macro, estabelece macro objetivos e vem desdobrando em metas e meio, sempre essa lógica. Então por exemplo: objetivo principal é conquistar vitórias e abre lá: futebol e vai colocar uma meta como, um título continental ou nacional a cada 2 anos, isso é uma meta. Meio para atingir a meta: valorizar categorias de base. Então, tu vai pegar isso e vai abrir para as categorias de base e a meta vai ser: fornecer dois jogadores por ano em nível de titularidade, meio melhorar captação. Esse é o chamado de desdobramento das diretrizes. Uma diretriz dentro do modelo japonês é uma coisa que tem meta e meio, uma meta e qual é o meio que eu levo para atingir, é um modelo bem robusto, mas bem intuitivo. Ele não usou isso o que ele fez foi identificar macroprocessos, identificar gaps nos macroprocessos, só que o que acontece com isso, o conceito de processo da forma como ele trabalha e eu trabalho com isso também porque além da universidade eu atuo como consultor em planejamento estratégico, governança e controladoria então o conceito de processos e macroprocesso é um conceito que poucas empresas entendem e usam, no caso da Gerdau sim, mas eles trabalham com gerenciamento da rotina desde os anos 80, então ele tava acostumado com aquela realidade. Ele tentou trazer isso para dentro da realidade do Grêmio e ele

não teve aderência tanto é que o nosso CEO acertou com a nossa executiva de planejamento que se use faça uma tradução daquela abordagem para uma coisa mais próxima de um BSC. Inclusive o que eu acertei com ele é que a nossa próxima rodada de planejamento estratégico ela vai ser feita com base no modelo tradicional usando mapas conceituais, mapas estratégicos e só isso não vamos inventar muito. Porque o que que acontece Pedro tudo como nós estamos falando de política tem muita gente que não tem o domínio desse processo. Imagina se tu já tem dificuldade numa empresa que são profissionais, de convencer um cara a ter uma profissionalização de processo, agora tu imagina fazer isso um ambiente político, a onde os caras não tem formação na área. Tem médico, advogado, engenheiro né dependendo do tipo de engenharia, por exemplo uma engenharia baseada em processos, como a engenharia química o cara entende o conceito de processos, mas se o cara é um engenheiro civil o cara entende de viga, de construção, de cimento, de concreto é outra lógica, né. Inclusive na engenharia civil sequer tem um processo contínuo de produção, tu estudou isso na administração de processos, layout. Eu leciono a administração também e tudo o que a gente leciona na administração são coisa que já funcionam na prática é coisa que veio da prática. Então que acontece tem uma dificuldade muito grande de explicar um conceito mais complexo para as pessoas e tu tem necessidade da participação política, então o que a gente vai fazer é um processo mais tradicional nessa próxima elaboração. Processos mais tradicional e vamos agregar basicamente mapas estratégicos. Porque os mapas estratégicos, isso também não é invenção dos Americanos tá então isso é um conceito que vem lá dos anos 30 da educação são chamados de mapas conceituais eles eram usados para montar processo de formação, são mapas conceituais. Os japoneses usaram muito nos anos 50 e tal e nada mais é do que uma embalagem nova dessas ideias tá a única coisa que tem diferente em relação ao Hoshin Kanri em relação ao gerenciamento por diretrizes a única diferença importante que tem é a ideia de tu estabelecer perspectivas fixas, normalmente no Hoshin Kanri tu faz o desdobramento da estratégia por meio da estrutura funcional tradicional. Por exemplo, tua empresa tem quatro diretorias, então tu desdobra pelas quatro diretorias e se tu tiver oito tu desdobra por oito. Se tu tiver três, então quando tu trabalha por dados bancários tu trabalha com as quatro perspectivas que são mais ou menos físicas, às vezes tu tens uma perspectiva ou outra, mas no geral são mais ou menos fixas. Então foi esse o processo tá, o próprio Paulo Odone reconheceu,

primeiro ele criticava o Preis, ele pode te contar isso depois com mais propriedade, mas em 2006 o próprio Odone reconheceu que os quadradinhos do Preis, como eram chamados, eles tinham contribuído para orientar o clube e ajudar nessa que o Odone levou acabo em meio de 2005/2006.

É bom lembrar de ligar a ideia também, só entre nós aqui né, naquela ideia do condomínio não é dele para saber como está ele quem deu a ideia foi o Fábio Koeff, ele que deu a ideia junto com o cara que trabalhava com Fábio faleceu depois era tipo um secretário, não o que faleceu foi o Celso Rodrigues, o advogado, Foi um outro cara que trabalhava, daqui a pouco vou lembrar, era o secretário do Clube dos 13 em 2012 para o Grêmio ele foi junto como um tipo de CEO, mas era tipo alguém que ficava no dia a dia lá então por isso mesmo a gente fez que essa recuperação a partir disso. Esse aspecto que o Claus levou para lá dos processos, ele teve um aspecto positivo tá porque ele começou aparecer indicadores por áreas E aí essas áreas passaram a ter que atender aqueles indicadores e isso foi positivo no sentido que deu uma lógica de metas e indicadores para o clube tá. Um outro ponto também foi legal foi o seguinte em 2009 quando a gente fez a revisão do planejamento estratégico tá a gente tinha a ideia desdobrar o planejamento estratégico por área e aí para desdobrar por áreas a gente estabeleceu padrinhos, que eram dirigentes políticos, que iriam em cada área. Eram os padrinhos do planejamento estratégico. Na época o Paulo Deitos que era o diretor das categorias de base me convidou para fazer para eles e aí eu passei 6 meses lá fazendo os dobramentos do plano estratégico dentro da categoria de base lá eu conheci o Edson Aguiar que foi o cara que Autuori trouxe, o Mauro Rocha e outros que ajudaram a reestruturar a categoria de base do Grêmio que tinha sido meio largada. E aí tomamos um tombo com o Odone em 2010/11 porque ele não deu muito valor para categoria de base, mas a partir de 2012 com o Fábio as categorias de base foram fortemente retomadas e o Fábio trouxe uma outra ideia bacana na época que foi o Projeto Lapidar, o exemplo mais claro do sucesso do projeto Lapidar é o Luan. O Luan chegou no Grêmio com 17 anos, ele era peladeiro e alguém achou ele lá trouxe pro Grêmio tanto é que não sei se tu lembra que o Renato dizia que tinha que botar o Luan para treinar cabeçada na força porque o Luan não tinha tido formação básica então ele tinha aqueles vícios de que a gente que é boleiro tem né, que bate errado na bola, não coloca o pé de apoio direito, não enquadra o corpo, aquelas coisas que todos nós temos, o que o Luan tinha era basicamente talento, compara ele com o Ramiro, o

Ramiro não errava um fundamento, ele não é craque, mas não erra um fundamento. Ele sabe bater na bola, sabe cobrar um lateral, sabe bater escanteio, sabe dá um passe certo, ele não é genial, não vai dar um baita drible, mas um básico sabe. É um cara que treinou desde os 11 anos. E no interior a melhor categoria de base, depois da dupla Grenal é o Juventude, é a melhor categoria de base do estado. Quem está muito bem de categoria de base é o Brasil de Pelotas. Eles (Juventude), são referência, tanto que veio o Ramiro, Alex Telles, Folmann, Bressan, que foi crucificado injustamente, quem mais que veio que a gente lembra. Então o Fabio fez isso, retomou as categorias de base a partir de 2012, mas isso tudo já estava previsto no planejamento estratégico essa coisa do reforçar as categorias de base e coisas do gênero. É claro que sendo uma entidade política e muitas vezes dependendo de quem está no comando o próprio Odone tem uma visão mais personalista do clube, no sentido de eu comando. Um cara como o Romildo tu passa o tempo inteiro ouvindo-o falar em processo, tudo isso é parte dessa profissionalização que começou mais forte com o planejamento estratégico e com a mudança da estrutura em 2004, por que até 2004 tu não tinha um conselho de administração, tu tinha um presidente com vice-presidentes e os vice-presidentes tinham pastas, tinha um vice-presidente de futebol, um vice-presidente de finança, um vice-presidente de marketing e assim por diante. Com o Odone não teve muito isso, com o Duda, porque o Duda ainda tinha a memória da época lá dos anos 80, ele pediu para os vice-presidentes assumirem uma pasta, mas a partir de 2012 com o Fabio e muito mais depois com o Romildo acabou, não tem mais vice-presidentes por pasta, os vice-presidente são parte do conselho de administração e cada pasta, cada área, cada função, cada diretoria. Não gosto muito do termo, mas para ti posso dizer, está fazendo administração entende a lógica de função organizacional, função de finanças, função de cooperação, função comercial, mas então para cada função tu tem hoje um executivo. Tem um executivo de planejamento que é Christina Muniz, executivo de marketing Beto Carvalho e tu tem o executivo de futebol agora tá vago e tu tem um executivo jurídico que eu acho que hoje o jurídico é o Guilherme só não me engano, Guilherme Stumpf, o que mais tem de executivo hoje? Eu acho que são executivos. O executivo de planejamento que é o caso da Cris né é quase um executivo administrativo assim porque RH fica ali embaixo, ISO fica ali embaixo, o processo fica ali embaixo, patrimônio fica ali embaixo. Nós temos um executivo financeiro também, que também é da contadoria que o Fabiano Wurdig que veio da

RBS um cara muito bom também tá e então são quatro executivos hoje, o Beto, a Cris, o Guilherme e o Fabiano tem uma situação que é uma situação formal que é o Mauro Rosito que tá como formalmente como executivo de Finanças mas isso foi um acordo trabalhista na prática ele não tem mais nenhuma função nenhuma função tá quem toca mesmo é o Fabiano, porque ele era de dirigente sindical e foi demitido e aí volta atrás, foi um rolo, então ele na prática ele não assim em termos práticos formalmente ele não tem nenhuma função, a única função dele hoje é revisar contratos, mas não tenho certeza, colocaram ele em uma função de acordo trabalhista, para não gerar mais passivo. Então é isso tá essa é a estrutura que a gente tem hoje, o planejamento estratégico foi em grande parte um processo que permitiu a gente dá um pontapé nessas coisas da profissionalização, que antes era uma coisa difícil no Grêmio. Até hoje tem problema, governança a gente vem tentando trabalhar governança dentro do Grêmio desde 2008, mas a gente não tem conseguido, não tinha conseguido até então porque os caras não queriam ouvir falar em governança não queriam travas né estatutárias e regimentais para a questão de tomada de decisão, mas agora com o Biedermann que é uma referência em governança no Brasil tá e o presidente Romildo que como foi gestor público sabe da importância disso aí tu teve “a tempestade perfeita” né então daqui para frente a coisa tá andando. Nos inclusive contratamos uma empresa agora para fazer isso tá. A nossa comissão lá a CAP, Comissão de Acompanhamento de Planejamento Estratégico, ela também é responsável pela por esse tema da governança, ta dentro da nossa comissão então a gente está começando a trabalhar mais esse tópico agora. O Planejamento foi feito em 2004 naquela forma clássica, um diagnostico externo, um diagnóstico interno, inicialmente foi feito tudo aberto, o Preis pode te dar mais detalhes, mas era assim faziam uma reunião por semana no conselho deliberativo e aberto para quem quisesse participar, foi feito com apoio profissional mas com base em conhecimento e opinião de dirigentes políticos basicamente, então na primeira versão era quase só dirigentes políticos que participaram, depois ao longo do tempo os executivos começaram a participar da última vez nos fizemos, em 2014/2015 o trabalho foi conduzido por executivos, foi dividido em equipes cada uma trabalhou uma área né e nos Conselheiro da comissão e membros, nós estávamos como padrinhos políticos de cada comissão, mas o líder operacional de cada comissão já era um executivo. Isso foi uma coisa interessante, eu nunca tinha pensado muito sobre isso, mas a conversa contigo me iluminou nisso. Ou seja, nós

partimos de um processo que era puramente político para um processo que se institucionalizou executivamente, a tal ponto que em 2004 o Preis teve uma ideia muito boa, que eu de uma forma participei disso, que eu cheguei a propor isso, mas ele já tinha pensado também, propor para ele colocar o planejamento estratégico dentro do estatuto, o planejamento estratégico está dentro do estatuto do Grêmio e uma coisa que é importante entender do ponto de vista estrutural é que o proprietário do planejamento estratégico do Grêmio é o conselho deliberativo, quem executa, quem prepara, quem contrata a consultoria é o conselho de administração, mas quem aprova o planejamento estratégico é o conselho deliberativo, o conselho é o dono do planejamento estratégico. Isso é diferente de uma empresa, isso seria quase numa empresa como dizer que o planejamento estratégico é da assembleia geral, é quase isso. Nós temos assembleia geral no Grêmio, mas nós não temos proporcional a uma empresa nós não temos na assembleia geral na prática na assembleia geral é o conselho deliberativo, porque tu não tem como fazer uma assembleia geral como uma empresa porque tu não tem como fazer uma assembleia geral com 30 mil pessoas então conselho deliberativo, mas esse papel. Ele representa a assembleia geral até pela impossibilidade prática de termos uma assembleia geral. Dali do conselho deliberativo para baixo todas os elementos são similares, tanto é que nós temos um conselho fiscal e uma auditoria independente, o conselho fiscal e auditoria independente prestam contas ao conselho deliberativo e não a assembleia geral, como seria em uma empresa S.A. Nós não temos uma auditoria, mas estamos reforçando a ideia de ter uma consultoria independente, foi meio acertado isso. A auditoria independente presta contas ao CA (Conselho Administrativo) como em uma empresa normal. Nós temos essa característica de que em clubes de futebol a assembleia geral é o conselho deliberativo, tanto é que as mudanças estatutárias elas são previamente aprovadas no conselho deliberativo e depois elas vão para ratificar pela assembleia geral. Pelo modelo de negócio não teria como, pois, teria que ter a aprovação dos 30 mil sócios, em cada matéria dessas, tanto é que quando tem alteração estatutária, normalmente tem mais de uma por ano, tu faz uma assembleia geral só com vários itens da alteração estatutária para facilitar. Então é assim que funciona, mas isso é uma coisa bacana, né? Na verdade, o fato que está dentro do estatuto, isso é uma coisa importante. Eu vi que tu tava preocupado com a ideia da estrutura organizacional, veja que essa questão da estrutura garante ao conselho deliberativo a propriedade do

planejamento estratégico, nós vamos implementar, eu posso até conversar com o presidente do conselho tá, e vê se tu pode participar como convidado na nossa próxima reunião, dia 29, por que nós vamos apresentar a primeira versão do painel de indicadores de planejamento estratégico a nossa comissão vai passar a fiscalizar de fato a execução do plano estratégico, assim como a comissão de finanças fiscaliza a execução do orçamento, nós vamos passar a fiscalizar a execução do planejamento estratégico, da mesma forma. Já está até definido, no final do ano a gestão vai dizer “nossas metas estratégicas para 2022 são:” ela apresenta o plano para a comissão de planejamento estratégico, a comissão vai olhar o plano estratégico e dizer “está coerente ou não está coerente” e vai emitir um parecer recomendando ou não a aprovação das metas estratégicas da mesma forma como tá fazendo com o orçamento hoje, nós estamos fazendo o mesmo modelo.

Pedro: deixa eu te perguntar uma coisa, qual é a diferença de um planejamento estratégico de um clube de futebol para uma empresa assim, as principais. Por que eu acredito que tem algumas diferenças até pelo modelo

Carlos: O ferramental, a gente sempre divide o planejamento estratégico em dois grandes elementos, essa ideia não é minha, vem lá do Mintzberg, processo e conteúdo. O processo é muito parecido com outras empresas, o que muda é um pouco o conteúdo e os atores, por que tu tem atores não profissionais, que são os dirigentes políticos. Tanto na execução quando na elaboração do planejamento estratégico e aí a questão da paixão, da emoção tem uma diferença muito importante em relação a saúde do planejamento estratégico em clube de futebol que é o chamado curtoprazismo. Tchê, a gestão está maravilhosa, mas se não ganhar a Copa do Brasil no domingo, segunda feira é terra arrasada, entendeu? ainda mais se levar uma sapatada então menos mal, por quê no Grêmio menos, por que nós temos uma estabilidade muito grande o Renato renovou, saiu agora a pouco a notícia, então isso vai diminuir o estresse, mas normalmente o peso é muito grande do curto prazo. Leva uma sapatada em um Grenal ou algo assim, pronto na segunda feira nada mais vale nada mais é importante, tem que trocar o treinador, o presidente, impeachment. Então o curto prazo é uma coisa que afeta muito essa questão do planejamento estratégico, a manutenção da execução estratégica, não é nem do planejamento é da execução estratégica. Aí também já ouvi isso empresa,

só pra deixar claro que não é só em clube. Já ouvi em empresa assim: “Não, não, agora vamos resolver esse problema depois a gente lembra do planejamento estratégico.” Como se fosse coisas, as pessoas sempre acham planejamento estratégico é uma coisa que tu vai fazer depois. O melhor exemplo que eu uso pra dizer o que é o planejamento estratégico é quando a gente resolve ter um filho. Vou explicar o porquê. Imagina o seguinte se eu resolver ter um filho hoje, quer dizer daqui a nove meses eu tenho que agir quando?

Pedro: Hoje, agora

Carlos: ta, então eu vou tomar uma ação agora que vai ter repercussão em nove meses e vai durar no mínimo 20 anos. No mínimo 20 anos eu vou ser responsável. Por mais que eu diga assim eu vou deserdar o meu filho, mas só depois dos 18, antes disso tu não pode, entendeu? Então tu tem uma coisa que eu tu pode agir agora, não é que tu vai fazer no futuro, tu vai fazer agora, não é que tu vá agir no futuro, tu vai fazer agora, a repercussão não imediata, mas a duração dessa ação é de longo prazo. Não é a ação que é de longo prazo, é o efeito dela que é de longo prazo e de difícil reversão, entendeste? Então o planejamento estratégico tem um pouco disso e muitas vezes esse curto prazo diz “vamos deixar de fazer o que é estratégico agora só para resolver esse problema”, mas se tu não resolver o problema estratégico, e tem uma outra coisa isso acontece em clube e em empresa também. Um erro tático, tu corrige ali na frente, um erro estratégico é muito mais difícil. Tu resolver ter um filho daqui nove meses e escolher errado a mãe dele tu vai pagar esse pato por muitos anos, tu e teu filho. O que eu quero dizer é isso, os clubes tem essa questão do curto prazo muito presente, tem a questão da emoção que é uma coisa que acaba afetando e a emoção da semana, por que o futebol se move por semana né. E tem um outro ponto que muita gente costuma colocar como diferente que eu acho que não é tão diferente: a política. Aí tu diz assim “não, mas clube tem política e empresa não tem” então tu não conhece empresa. Toda empresa tem política que é a luta pelo poder, não to desprezando isso, não to minimizando, dizendo que não é importante e tal. Mas o que acontece nos clubes a gente assume que há política e que há uma luta pelo poder. As empresas a gente faz de conta que não que é tudo meritocracia, que se tu virar o CEO em uma empresa tu não vai levar um CFO de confiança tua, um amigo teu, o

teu grupo de colega mais próximo vai lutar para implantar as ideias que eles acham. Isso é política também, com um nome diferente e tu não assume isso, tu faz de conta que não tem política em empresa, mas tem também. A diferença é que nos clubes é muito mais visível, muito mais evidente, é uma política aberta e se tu assumiu como CEO de uma empresa e levou pra trabalhar contigo, tu era CFO antes e pegou teu gerente financeiro e transformou em CFO agora e tal e etc. Se eu fui do grupo que não foi promovido, eu vou combinar de tomar um vinho com o CFO e todo mundo vai ficar de cabelo em pé. Como assim, o cara era adversário. Vai pegar mal para mim e para ele. Em um clube de futebol que eu fosse oposição ao Romildo em marcasse uma janta com ele, ninguém ia achar anormal, todos achariam normal isso, “não, eles vão lá combinar alguma coisa” todo mundo acharia normal. Então nas empresas a gente não reconhece isso, não aceita isso e nos clubes isso é mais presente tá. Quando aí é um problema, na execução o dirigente político interfere na execução aí tu tem uma disfuncionalidade. Por que tu ta colocando alguém que não só não tem a dedicação como provavelmente não tem a expertise necessária para movimentar aquele assunto. Terminou aquela época como aconteceu em 2004, eu vi isso com o Doutor Hélio Dourado, tu o conhecestes ne? Lembra desse senhor?

Pedro: Claro, lembro sim!

Carlos: Doutor Hélio Dourado cruzou por mim lá em um corredor do Olímpico e disse assim “O Diehl, por acaso tu não lembra de algum zagueiro destro que jogue pelo lado esquerdo?” e eu fiquei pensando. Era assim que a gente contratava jogador. Isso não existe mais, se o cara que vai contratar hoje, não souber operar o sistema lá do centro de dados digitais (CDD), ele não contrata ninguém, a não ser que faça tipo o Renato, me traga o Tiago Neves, mas se o Tiago Neves ou qualquer outro passar pelo CDD, um cara desse tipo, ele não é contratado. A não ser que tenha uma pressão externa ou de alguém tipo o Renato. Só entre nós aqui, o Renato não é muito chegado em processos. Olha a entrevista do presidente hoje e olha a cara do Renato, com o perdão da palavra, olha a cara de bunda do Renato quando o presidente ta falando em processos e retomar a base e tal. Tu viu a entrevista?

Pedro: eu vi o comunicado.

Carlos: ele está com uma cara de bunda que ele não sabe o que dizer né?

Pedro: até fiquei pensando que ele não queria renovar.

Carlos: Ele queria renovar e ele tentou usar aquela ideia do Atlético para renovar nas condições dele, só que ninguém quer levar ele por que ele ta com valor muito alto, ele está muito identificado com o Grêmio e os resultados dele nos últimos três anos não foram bons 2018, 2019 e 2020 são resultados bem comuns. Com a equipe que ele tem tinha que render muito mais. Se a gente pegar nominalmente jogador por jogador o Colorado deve ter uns três ou quatro jogadores melhores do que os nossos. Um por um: lateral direito, goleiro, a zaga não dá nem para a partida, nosso meio é melhor, o Edenilson e Patrick disputariam posição e deu, fica por aí. Tem que render mais né? O cara lá tem um celtinha e consegue correr fórmula Passat lá em Tarumã, a gente aqui ta com um Ômega e não consegue andar, aí não dá né.

Pedro: O Romildo, como acredita nos processos acredita na manutenção daí? Esse é um dos motivos também da continuidade? Ou isso acaba não entrando no planejamento?

Carlos: São duas coisas que de uma certa forma trazem um aspecto positivo em relação a execução estratégica no Grêmio tá. Primeiro é a continuidade o fato de que a gestão é praticamente a mesma desde 2012, né? O Romildo é o legítimo sucessor do Fábio, isso é uma coisa. O segundo aspecto positivo é que eu acho que há uma conjunção de fatores que favorece isso. Uma é o Romildo que tinha uma experiencia em gestão pública, ele é politicamente conciliador não tem dúvida nenhuma disso, então ele pacificou o clube, aquela coisa toda e tal, não tem dúvida nenhuma disso, ele é um cara muito transparente o perfil dele favorece, mas ele é um cara que acredita nisso, em processos em profissionalismo etc. e tal né. As vezes o pessoal critica questões pontuais, mas são algumas concessões que ele faz, por que ele sabe o meio que está vivendo. Porque ele sabe que o meio é político, então ele faz algumas concessões. E também tem no próprio conselho deliberativo o Bidermann que é um cara de gestão, de governança que também acredita nisso, ele reforçou muito essas questões internas, ele deu apoio no conselho para manutenção do planejamento. A continuidade da gestão. A Christina

que é executiva de planejamento está no Grêmio desde 2009. O Bento Carvalho que é o executivo de marketing está desde que o Fábio assumiu em 2012. O Fabiano já tem três ou quatro anos lá, o Amodeo também, tu tem uma longevidade dos cargos e isso permite que tu tenha uma longevidade que antes não havia. Então isso é um aspecto muito positivo, um aspecto muito positivo, de dar estabilidade para a gestão, não necessariamente sucesso, mas pelo menos estabilidade. Só que gestão tem muito a ver com continuidade, estabilidade ne? Porque não tem como tu querer melhorar as coisas, se tu passa o tempo todo apagando fogo. Por exemplo, nós estamos em uma situação hoje boa por quê? Por que duas coisas que nós temos desde 2012, isso ficou claro com o Fábio, nós fizemos duas coisas, nós trocamos dívidas caras por dívidas baratas e nos alongamos as dívidas, então nós tiramos a pressão sobre o fluxo de caixa. O Grêmio hoje vende jogador antes de precisar do dinheiro entendeu? E até 2012/13 a gente vendia, o Alex Telles era para ter ficado um ano mais, ele iria querer ficar, não foi o caso agora do Pepe que quer ir embora ou do Tete aquele que quer ir embora entendeu? O Arthur queria ir embora, mas os outros não, o Everton, ele ficou. O Everton está desde 2017, ele não fez uma pressão e o Grêmio não precisava. Se fosse antes desse período do Romildo, um pouco antes, logo na época em que o Koeff assumiu, nos venderíamos porque precisaríamos vender.

Pedro: O Douglas Costa por exemplo.

Carlos: O Douglas quis ir embora, hoje ele posa de Gremistão e tudo, mas eu conheço bem a história dele. Eu tava lá quando ele foi vendido, eu tava lá na renovação, eu conheço bem a história dele na renovação. Fez uma pressão enorme.

Pedro: eles ficam falando o que querem e fica essa situação para o dirigente.

Carlos: é, os caras têm um pouquinho, tem um pouquinho de imaturidade também mas tem um pouquinho de diplomacia. Depois o cara faz juras de amor, que nem o Ronaldinho, então tem que ter muito cuidado e muitas vezes os cara começa com esse discurso aí de “Sou Gremista, sou Gremista” por que o seguinte, fechou o mercado na Europa e o único lugar que vão pagar mais do que ele vale é aqui, ne? Quando ele volta. Quando volta vão pagar mais do que ele vale. Ele já não joga

mais em alto nível, entendeu? Mesmo caso de uma certa forma do Anderson, o Giuliano veio até conseguiu voltar, mas o Giuliano foi para um mercado secundário e ainda estava em um bom nível, dificilmente um clube que não seja e o originário do cara vai pagar caro por um cara desses. Olha o Filipe Luis, voltou para o Flamengo, o Daniel Alves voltou para o São Paulo, eles tinham saído dali porque que eles voltaram para esses times? Porque ele já que ele já não tinha mercado na Europa, quando eles vêm para cá perto do feijão com arroz que eles conhecem ou eles vão para os EUA, ou pra Rússia ou China. Hoje Estados Unidos e China, é o mercado de jogador que está se aposentando. Pega o Beckham que foi lá para os Estados Unidos, o Tinga, eu me dou com o Tinga, ele me disse que ia para os Estados Unidos, ele me disse que ia jogar mais um ano dois aqui aí depois iria ir para os Estados Unidos, que ele tinha mercado lá, mas ele aquela lesão grave e ele acabou desistindo, mas ele tava acertado para ir no ano seguinte jogar a liga americana, que é a Major League Soccer. Então ele ia para lá, ele sabia não ia jogar em primeiro nível mais na Europa então ele lá jogava no Borussia Dortmund, que é um time de primeira linha. Ai saindo ali depois vai jogar, vai jogar a onde? Ele podia jogar no Grêmio, ou o Inter ou ele podia ir para lá. Aí ele veio para o Inter e depois para o Cruzeiro né? Depois ele ia para os EUA quando teve aquela lesão.

O restante ele pediu para parar a gravação.

APÊNDICE C – ENTREVISTA REALIZADA COM CHRISTINA MUNIZ

Pedro: Tudo bem? Eu me chamo Pedro e estou fazendo Administração na UFRGS e estou no 9º, 10º semestre, estou quase acabando o curso e estou fazendo o meu trabalho de conclusão. Eu sempre gostei de futebol e de esportes e quando eu entrei na faculdade eu sempre tive a vontade de trabalhar com isso. Sempre tentei entrar nesse meio e aí quando tava procurando um tema para o meu trabalho de conclusão me veio à mente fazer sobre o Grêmio, é a minha paixão desde criança, fazer alguma coisa relacionada. Conversei com meu orientador e a gente pensou sobre o planejamento estratégico daí. Analisar nos planejamentos estratégicos que a gente teve. Achei uma ideia legal, gostei. Consegui uma entrevista com o Carlos, depois ele passou o contato do doutor Adalberto e o Dr, me passou o seu. Eu queria conversar um pouquinho contigo sobre os planejamentos, é uma conversa bem aberta. A ideia é ir passando, pincelando para depois eu selecionar o atraso que eu preciso ali e aí eu vou escrever mais ou menos.

Christina Muniz: A minha única preocupação em relação ao teu TCC que vai faltar material, por que eu não posso te liberar.

Pedro: Isso eu sei, já conversei com o doutor, já conversei com todo mundo, meu professor está ciente disso, eu também to ciente disso. Nós vamos fazer com entrevistas, pois a gente vai ter material suficiente por isso que ele falou não consegue mais uma entrevista e a gente vai ter um material bem sólido e aí a gente consegue. Tem alguma coisa também no site do Grêmio, né eu já consegui é ali no site de governança, então eu acredito que com essas entrevistas mais o material que a gente tem, acho que vai dar para trabalhar em cima. Eu queria começar te pergunta, que tu entrastes no clube em 2009.

Christina Muniz: eu entrei em 2010, no início de 2010. Na verdade, o que acontece. Quando eu entrei, eu entrei em substituição ao Cristiano Keller, que naquele momento era o gerente executivo de planejamento, porque ele assumiu o

cargo no Vasco, então eu entrei para substituí-lo tá. E tinha duas coisas em andamento, a nossa certificação ISO 9000 e já estava previsto uma revisão do planejamento estratégico para 2010. E esse cargo é quem fica encarregado de cuidar do processo de planejamento. Então foi isso foi assim a minha entrada, entrei já com um monte de coisa para fazer.

Pedro: E aí ocorreu em 2010 essa revisão?

Christina Muniz: Na verdade, assim provavelmente os outros entrevistados provavelmente já te disseram isso, mas assim. O Grêmio teve seu primeiro planejamento estratégico feito em 2003, em 2006 ele passou por uma revisão, os objetivos e metas foram mantidas e ali ficou a previsão de em 2010 fazer uma nova revisão. Na época o nosso consultor para esse tipo de assunto era o Claus Süffert, que tinha muitos anos de experiência na Gerdau e já tinha na época uma empresa chamada Qualitin. O que aconteceu em 2010 quando a gente foi falar de planejamento estratégico? Em 2009 como preparação para a ISO 9000, um outro consultor dessa vez na área de qualidade, Augusto Mainieri, ele tinha feito, deixa eu explicar esse consultor era da empresa na época chamada Lucen, ela não existe mais, eles começaram pelo mapeamento de processos. Mapearam todos os processos do clube para a partir daí decidi em que escopo a gente iria focar para obtenção de resultado. Então em 2009 como preparação para o trabalho na ISO 9000, foi feito o mapeamento geral dos processos do clube e se chegou a 14 processos. Quando a gente iniciou o trabalho de revisão do planejamento estratégico em 2010, o Claus Süffert, que era o consultor nas áreas de planejamento estratégico, fez uma proposta que a gente mudasse o nosso formato de planejamento estratégico, em vez daquele planejamento habitual que se vê nas empresas, ele propôs que a gente utilizasse esse mapeamento de processos e em cima dele desenvolver-se então esse novo formato do planejamento estratégico. Então o que aconteceu, nessa época se faça o seguinte se tinha um comitê, o doutor Adalberto Preiss fazia parte dele e mais alguns consultores, então o que que se fez? Se escolheu, digamos assim palavras-chaves para cada um dos processos. O que que a gente queria em cada um dos processos. Por exemplo, quando eles falassem de processo, de formação a gente queria ter, uma política única dentro do futebol, pessoas preparadas, técnicos preparados, pessoal técnico. Então se definiu

algumas coisas. Depois dessa primeira parte, se formaram grupos trabalho, formado por conselheiros e alguns Consultores, se convidou pessoas com expertise nas áreas, por exemplo, vou falar de Recursos Humanos vou chamar alguém que tenha bastante experiência nisso e que seja gremista, mas de fora do clube. Vou falar de suplementos e vou fazer a mesma coisa trazer alguém com expertise. Então a partir de isso com as palavras chaves na mão esses grupos de trabalho definiram políticas que o clube deveria ter em função daquelas palavra chave. Então a gente determinou políticas e na época a nossa visão é o que que a gente queria para o Grêmio pós a Arena. A gente tava enxergando lá 2013, como é que o Grêmio seria pós Arena. Então a partir disso se desenharam políticas para cada uma dessas palavras chaves e o que a gente fez depois em uma outra etapa, com grupos que conheciam bem o Grêmio, grupo de gestores e ex-presidentes. A gente fez um diagnóstico, ou seja, quanto o Grêmio tá distante dessa política que a gente tá querendo aplicar. Numa política, por exemplo, de ter equipes próprias na área de formação a gente não tem nada a respeito, a gente tem alguma coisa, mas precisa melhorar, a gente tá bem, ou a gente tá acima da expectativa. Então para cada um desses 14 processos que tinham no mínimo cada um deles 6 políticas a gente fez então esse diagnóstico. Quanto o Grêmio está longe da onde a gente quer chegar? Em cima disso, ou seja, daquelas coisas em que a gente não estava atingindo se definiu que objetivos a gente teria para chegar lá. Como a gente iria trabalhar? Por exemplo, para tu ter uma ideia lá em 2010 a gente constatou que a gente tava atendendo pouco mais de 30% das políticas, então tinha bastante coisa para fazer, dessa bastante coisa que tinha para fazer o quê que era prioridade? E aí nós passamos a fazer plano de ação para trabalhar em cima dessas prioridades. Em 2016/2017 são dois anos porque a gente começou no final de 2016 a gente completou efetivamente em 2017 se fez uma nova avaliação, ou seja, qual foi o diagnóstico: pegamos lá os nossos os nossos 14 processos com as suas políticas e analisamos para ver o que que a gente tinha conseguido melhorar ou não. Após esse trabalho lá de 2017 a gente constatou que a gente tinha avançado que dizer dos trinta e poucos por cento que a gente tava atendendo em 2010 a gente já tinha passado de 60% no atendimento das políticas. E aí novamente daquilo que a gente não estava atendendo se selecionou itens para a gente trabalhar nos próximos anos tá 17, 18 e 19 nesse triênio. Aí em 2019 a gente tinha que prever uma nova rodada de planejamento estratégico em 2020 houve um consenso entre Conselho de

Administração e Conselho Deliberativo que a gente deveria rever totalmente nosso planejamento estratégico. Analisar se o formato era adequado ou não e o que a gente deveria utilizar a partir daí só que em 2020 veio a pandemia e aí essa é uma das pendências que a gente tem, essa revisão do plano estratégico que provavelmente a gente só vai poder fazer quando as coisas ficaram um pouco melhores. A gente aprendeu muita coisa nesse período. Para tu teres uma ideia a nossa auditoria de ISO-9000 ano passado foi por vídeo e funcionou bem legal. Essa é a situação atual, estamos em compasso de espera para fazer uma nova revisão do planejamento. Eu entendo que só deva acontecer no ano que vem, provavelmente ao longo desse ano a medida que as coisas vão indo para o lugar a gente vai ter uma seleção de uma nova auditoria e eu imagino que esse trabalho passa o ano que vem.

Pedro: O trabalho é um trabalho longo assim, não é algo se resolve em um mês, o trabalho de revisão?

Christina: isso principalmente se a gente mudar a estrutura, porque uma coisa é tu trabalhar. É que assim, porque que eu te disse que foi 2016 e 2017, no segundo semestre, porque isso demanda tu reunir grupos de trabalho, os grupos de trabalho avaliarem se aquelas políticas continuam adequadas ou não e depois disso fazer o diagnóstico. Imagina 14 grupos trabalhando então a gente tem situações assim, é um trabalho, não é assim vamos fazer um no modelo que a gente tem hoje. Não é fazer um workshop de três dias que tá tudo resolvido.

Pedro: Então tu participaste desses dois processos?

Christina: Sim, o processo de criação do novo modelo o primeiro diagnóstico e do segundo diagnóstico.

Pedro: tu tens uma ideia do número de pessoas que participa do processo?

Christina: A gente acaba trabalhando entre 50 e 60 pessoas.

Pedro: Qual a relevância que tu enxergas em termos de resultados esportivos daí do planejamento estratégico ou tu acreditas que os resultados esportivos não estejam diretamente ligados aos resultados administrativos?

Christina: Não eu acho que tem muito a ver, tu entendes? Por exemplo, algumas políticas são extremamente importantes para que tu tenhas bons resultados. Por exemplo ter uma política que diz o seguinte: o clube quer que os principais profissionais técnicos sejam do clube. Por exemplo, nós estamos falando de repente de preparador físico e treinador de goleiros, fisioterapia. Tu ter esse pessoal como profissional do clube tu troca o treinador, mas a tua base continua. Tu podes olhar como era lá em 2010, cada vez que trocava e tem muitos que ainda fazem isso, tu contrata um treinador e ele traz um monte de gente junto com ele, traz nutricionista, preparador físico, auxiliar técnico. E aí tu perde o histórico, tu perde o seu referencial. Hoje a gente tem a situação do Renato que está com a gente a bastante tempo, mas a gente sabe como é que funciona os clubes que às vezes o pessoal não consegue nem esquentar a cadeira. Não consegue nem fazer a mudança da família para Porto Alegre que já vai ter que mudar para outro lugar. Então tem coisas que são muito importantes, por exemplo uma das nossas políticas que tá lá na parte de infraestrutura é dizer que a gente tenha Centro de Treinamento a nível do melhor que tiver no futebol mundial e acho que a gente vem trabalhando nesse sentido tá e tu vai dizer “Isso faz diferença no desempenho?” faz diferença no nosso desempenho. Tu podes ver que o nosso processo de formação de atletas ele tá aí para demonstrar o quanto o planejamento e organização fazem diferença no resultado. Por exemplo nós somos o único clube de futebol que tem a área de formação certificada pela ISO 9000. Nós temos a certificação desde o final de 2017 e foi um trabalho de mais de 4 anos até a gente chegar na certificação. Originalmente a nossa certificação lá em 2010 era de gerenciamento de Associados e no final de 2012 a gente começou a trabalhar para certificar a área de formação aí nós trabalhamos praticamente durante quatro anos até chegar na certificação, mas hoje tudo que acontece dentro da área de formação, ou seja, nas categorias de base ele é padronizado e tá alinhado ao nosso planejamento estratégico. A tendência é os resultados se manterem.

Pedro: Tudo o que é feito no clube então é para no final dar resultados esportivos, por mais que não esteja ligado diretamente com isso.

Christina: Exatamente, porque os processos na realidade eles orbitam em volta do nosso processo principal que são as competições. O que que tu precisas para fazer com que os dois processos preparação e as competições funcionem bem? Tu vais ter que ir ter um bom processo de ativo de atletas, tu vais ter que ter um bom processo de formação, vai ter que ter um bom processo de eventos para dar suporte e assim vai. E tu tens como qualquer empresa aqueles processos que são inerentes ao fato de tu existir como corporação, suprimentos, recursos humanos, TI, financeiro. Isso faz parte de qualquer corporação. Se o teu financeiro não funciona não adianta tu vender um bom atleta e tu não vai saber o que fazer com o dinheiro certo? De repente o dinheiro some tu nem sabe onde é que foi parar.

Pedro: Então eu sei que não tava antes, mas imagino que tu tens o conhecimento então em 2010 foi praticamente um novo modelo de planejamento?

Christina: Sim, foi um novo modelo. Ele foi criado em 2010, se criou por orientação do consultor e concordância do Grêmio. Se criou um novo formato de planejamento. Se tu procurares tu vais ver que existem algumas organizações que adotaram isso posteriormente, fazer o planejamento estratégico em cima de processo.

Pedro: Eu acredito que eles (Dr. Adalberto Preiss e Carlos Diehl) tenham se confundido em relação aos anos. O Dr. Adalberto tinha me dito que em 2014 tinha sido feito uma revisão.

Christina: Eles se confundiram, a revisão foi feita entre 2016 e 2017. A ideia no início era fazer de quatro em quatro anos, mas atrasou. Nós estávamos com a Arena. Estava marcado para 2014, mas ficou para 2016. A ideia era de quatro em quatro anos, mas tu precisas ter no mínimo uma estabilidade. Em 2014 a gente ainda tava aprendendo a viver em novos ambientes.

Pedro: e a Arena também entrou dentro do planejamento ou ela acaba ficando de fora por ser outra empresa?

Christina: Na realidade a Arena entrou no planejamento no sentido de que se tu for olhar lá em 2010, uma das políticas que a gente tinha na parte da infraestrutura era ter uma ocupação planejada da Arena. Para de repente não virar um novo Olímpico. O Olímpico quando a gente foi desativar daqui a pouco alguém dizia assim “Ah tem uma salinha lá no fundo” então isso fazia parte. No momento que a gente fez a ocupação ela deixou de contar como uma política de infraestrutura certo porque daí para frente a gente tinha a previsão de só assumir anos após, mas no momento 00 ela fazia parte.

Pedro: Até falando sobre o Estádio Olímpico, o doutor e o Carlos me comentaram que o clube uma área não conversava com outra lá em 2003 era bem esparso e tu acredita que agora mudou por causa do planejamento?

Christina: sim, não só do planejamento como também do fato de que a gente trabalha com gestão da rotina. Todos os setores tem os seus indicadores tem as suas metas a gente acompanha isso periodicamente. Então as coisas são complementares, uma coisa não existe sem a outra. Então digamos que o meu macro objetivo no planejamento estratégico é ter a mesma política de aproveitamento de jogadores tanto na formação quanto no profissional, digamos. Ai de repente tu ter um setor que vai ter um item de controle lá e parece que não tem nada a ver com a coisa. O setor de serviços gerais tem um indicador que diz lá quanto por cento das demandas das frotas são agendadas previamente digamos. Tu vais dizer que isso não tem nada a ver, mas assim para tu ter uma ideia nesse item de controle especificamente lá em 2010 em torno de trinta e poucos por cento só das viagens que eram agendadas, hoje a gente tem esse número em torno de 90%. Eu não preciso te dizer quanto a gente ganha em produtividade, de repente eu mando o motorista três vezes no mesmo lugar no mesmo dia, que era o que acontecia antes. Então essas pequenas coisas de cada um dos setores elas vão contribuindo para que consiga atingir os seus objetivos maiores.

Pedro: Tudo para ajudar na profissionalização do clube no final.

Christina: Exatamente. Por exemplo deixa eu te contar agora só por curiosidade. Quando eu entrei no Grêmio eu tinha 30 anos de experiência em indústria. Por formação eu sou engenheira metalurgista e trabalhei em chão de fábrica, trabalhei com muita coisa. Quando eu vim para o Grêmio, a primeira coisa que eu ouvi do pessoal aqui era assim “Tu vais ver que teus trinta anos não vão te ajudar em nada, futebol é diferente”. Para justificar e manter o status quo. Passado um tempo me disseram “viu, eu te disse que o futebol era diferente” e eu disse “tu vais me perdoar eu não acho que seja tão diferente assim eu acho que o produto é diferente. Uma coisa é fazer ferramentas, outra coisa é fazer tinta e outra coisa é tu jogar futebol. O produto é diferente, mas a organização como um todo ela não é muito diferente.” E o que que eu via em 2010 no Grêmio. Eu via o clube de futebol com a cara de uma indústria da década de 80. Os mesmos problemas de relacionamento, com o mesmo nível de desorganização. E aí tu sebes que se as indústrias tiveram que se profissionalizar para sobreviver, quem não fez isso não sobreviveu, era questão de tempo para que os clubes de futebol tivessem que fazer a mesma coisa e é esse movimento que tu vê na última década em todo o Brasil.

Pedro: Para fazer o trabalho acabei lendo bastante, eu acabei lendo coisas diferente e acabei lendo também muito sobre a década de 60, 70 e 80 e realmente eu vi que teve uma profissionalização nessa época. Na Europa começou ali nos anos 60, 70 e no Brasil um pouco depois realmente depois ninguém fala mais nada. Essa mudança ali nos anos 80 e ficou até os anos 2010. E agora a gente acaba vendo bastante texto, muita coisa na internet, muitos jornalistas comentando sobre esse assunto e é muito fácil todo mundo ter um maior conhecimento hoje em dia e aí foi obrigado a ter essa transformação nos clubes.

Christina: sim, é bem isso aí e assim os próprios mecanismos criados pelo ProFut, pelo licenciamento de clubes, o licenciamento da CBF. Eles estão conduzindo os clubes para profissionalização, eles começam a obrigar pelo menos

aqueles clubes que não tinham pensado nisso ainda, eles começam a ter que ter algumas coisas para garantir sua participação na série A.

Pedro: Como tu me comentou que trabalhou 30 anos em uma empresa metalúrgica, tu consegues ver uma diferença entre o planejamento de uma empresa e um clube de futebol?

Christina: Não, nenhuma. Na realidade o que a gente tem aqui no Grêmio é um modelo diferente, porque é feito em cima de processos, mas planejamento estratégico é planejamento estratégico. Se o que tu queres, digamos assim, se em uma empresa tu tem lá um objetivo de chegar em dois anos a um faturamento de 500 milhões, vendendo ferramentas, no clube tu vai ter um objetivo de chegar a 500 milhões só que com outro tipo de produto, sejam eles premiações ou por direito de TV ou seja lá o que for. As coisas são parecidas os teus objetivos principalmente nas áreas de apoio como eu te disse, TI, RH, suprimentos, financeiro são os mesmos não tem diferença. Vamos pensar que se fosse uma fábrica de tintas teria o objetivo de lançar um produto novo, um produto revolucionário, a cada 2 anos. E talvez em um clube de futebol esse objetivo seja lançar um atleta de reconhecimento internacional a cada um ano. Muda apenas o produto.

Pedro: Vocês veem times de futebol seguindo ou que acabam vindo perguntar sobre? Não sei se acaba tendo essa troca.

Christina: Na realidade, em muitas situações o Grêmio já foi benchmarking para outros times, mas principalmente em projetos assim de associados, tipo sócio torcedor o Grêmio foi o primeiro a ter, depois o pessoal veio aqui para ver como é que funcionava e aí lançaram. Então assim em várias situações pontuais isso já aconteceu, na questão de planejamento em si e essa troca de figurinhas não tem acontecido, eu te confesso que eu não sei como é que os outros estão trabalhando.

Pedro: Eu imagino também que não aconteça devido as questões estratégicas.

Christina: Na realidade, normalmente os executivos que trocam figurinhas entre os clubes são os financeiros e marketing esse é o mais comum. Inclusive tem grupos de trabalho dentro da CBF para resolver determinadas questões, mas o os administrativos não. Os administrativos, os de futebol eles até se dão, mas em um outro nível.