

**UFSM**

**Dissertação de Mestrado**

**O planejamento estratégico do Grêmio Foot Ball Porto  
Alegrense e do Sport Clube Internacional através de  
modelos interpretativos**

---

**Taís Stefanello Ghisleni**

**PPGEP**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2005**

**O planejamento estratégico do Grêmio Foot Ball Porto  
Alegrense e do Sport Clube Internacional através de  
modelos interpretativos**

**por**

---

**Taís Stefanello Ghisleni**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,  
Área de Concentração em Gerência de Produção, da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção.**

**PPGEP**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2005**

Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação de  
Mestrado

**O planejamento estratégico do Grêmio Foot Ball Porto  
Alegrense e do Sport Clube Internacional através de  
modelos interpretativos**

elaborada por

**Taís Stefanello Ghisleni**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Dr. Rudimar Antunes da Rocha**  
(Presidente/Orientador)

---

**Dr<sup>a</sup>. Janis Elisa Rupphental**

---

**Dr<sup>a</sup>. Marli Hatje**

Santa Maria, 15 de agosto de 2005

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que colaboraram para a realização deste trabalho.

Ao professor Rudimar Antunes da Rocha, pelas orientações e paciência.

Aos meus pais, Beto e Beatriz, meus irmãos, Rafael e Eduardo e meu namorado Oberdan pelos exemplos de vida e pelo apoio incondicional.

Aos colegas Adriana Porto, Élide Boeck, Daniela Pozzobon, Felipe Carpes, Roger Rossato, Rosenara Cappa e Viviane Fernandes, pela troca de material e experiência, pelo apoio e pelos momentos alegres durante a caminhada do mestrado.

Aos queridos amigos, Cica, Lázaro e Alessandro, pela ajuda e companheirismo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelos ensinamentos.

Um agradecimento especial às professoras Janis Rupphental e Marli Hatje e ao professor João Hélvio Righi pelas sugestões e apoio que muito contribuíram para o resultado final deste trabalho.

Aos dirigentes do Grêmio e Internacional, especialmente a Alexandre Aguiar e a Edu Pesce, pela participação neste trabalho.

A equipe de Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, principalmente a Eliseu de Oliveira, pela sua disponibilidade e ajuda.

À CAPES, pelo apoio financeiro.

## SUMÁRIO

Lista de quadros .....	vii
Lista de figuras .....	viii
Lista de siglas .....	ix
Lista de anexos .....	x
Resumo.....	xi
Abstract.....	xii
1 Introdução .....	13
1.1 Objetivos .....	16
1.1.1 Objetivo Geral.....	16
1.1.2 Objetivos Específicos.....	17
1.2 A Importância do Estudo .....	17
1.3 Estruturação do Trabalho .....	19
2 Fundamentação Teórica .....	21
2.1 Organizações .....	21
2.1.1 Organizações esportivas.....	23
2.2 O futebol .....	27
2.2.1 A situação atual das organizações esportivas .....	29
2.2.2 Modernização da estrutura administrativa dos clubes .....	32
2.3 O planejamento .....	35
2.3.1 Planejar, planejamento e plano .....	36
2.3.2 Planejamento estratégico.....	37
2.3.3 O planejamento estratégico de uma organização esportiva .....	46
2.3.4 Modelos de planejamento estratégico .....	54
2.3.4.1 O modelo de Bryson.....	54
2.3.4.1 O modelo de Almeida.....	57
2.3.5 Modelo de planejamento estratégico para org. esportivas .....	60
2.3.5.1 O modelo de Roche.....	60
3 Procedimentos metodológicos .....	65
3.1 Universo da pesquisa .....	67

3.2 Delimitação da pesquisa.....	67
3.3 Questões de pesquisa .....	68
3.4 Instrumentos da pesquisa .....	68
3.5 Procedimentos metodológicos .....	69
3.6 Limitações do estudo .....	71
4 A pesquisa – planejamento estratégico em organizações esportivas .....	72
4.1 O Grêmio (histórico).....	72
4.2 O Internacional (histórico).....	73
4.3 O planejamento estratégico do Grêmio Foot Ball Porto Alegrense.....	74
4.4 O planejamento estratégico do Sport Clube Internacional.....	90
4.5 O processo de planejamento estratégico em organizações esportivas ....	95
4.6 Etapas das metodologias dos modelos de planejamento estratégico .....	98
4.7 Sobre o problema de pesquisa.....	105
5 Modelo de planejamento estratégico proposto para as organizações esportivas brasileiras .....	106
5.1. Bases do modelo .....	107
6 Conclusão e Recomendações .....	111
6.1. sugestões para trabalhos futuros .....	113
Bibliografia .....	114
Anexos .....	123

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de perfil profissional de gestores esportivos.....	49
Quadro 2 – Avaliação estratégica do ambiente.....	82
Quadro 3 – Resultado da avaliação estratégica do ambiente.....	83
Quadro 4 – Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 1.....	96
Quadro 5 – Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 2.....	86
Quadro 6 – Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 3.....	86
Quadro 7 – Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 4.....	87
Quadro 8 – Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 5.....	87
Quadro 9 – Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 6.....	88
Quadro 10 – Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 7.....	98
Quadro 11 – Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 9.....	89
Quadro 12 – Etapas das metodologias apresentadas.....	103

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de decisão e os tipos de planejamento.....	43
Figura 2 – Os dez passos do ciclo de mudança estratégica.....	54
Figura 3 – Modelo do processo de planejamento estratégico de Almeida.....	57
Figura 4 – Modelo do processo de planejamento estratégico de Roche .....	60
Figura 5 – Composição do planejamento estratégico do Grêmio FBPA .....	77
Figura 6 – Escala de posicionamento.....	84
Figura 7 – Processo de planejamento estratégico do S.C.Internacional .....	92
Figura 8 – DNA estratégico dos modelos de planejamento estratégico - Grêmio.....	104
Figura 9 – DNA estratégico dos modelos de planejamento estratégico - Internacional .....	104
Figura 10 – Modelo de planejamento estratégico proposto .....	108



## **LISTA DE SIGLAS**

- Grêmio FBPA – Grêmio Foot Ball Porto Alegre
- USP – Universidade de São Paulo
- SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- UFRGS – Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 .....	123
Anexo 2 .....	124
Anexo 3 .....	125

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **O planejamento estratégico do Grêmio Foot Ball Porto Alegrense e do Sport Clube Internacional através de modelos interpretativos**

AUTORA: TAÍS STEFANELLO GHISLENI  
ORIENTADOR: RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA  
Santa Maria, 15 de agosto de 2005.

Nos diversos setores empresariais, o planejamento estratégico está se tornando muito importante, e as organizações precisam conhecer e entender seus métodos para alcançarem o sucesso no ambiente dos negócios. Este planejamento é válido para o desenvolvimento das organizações esportivas, pois assegura um mínimo de visão global, a partir de uma definição adequada de seus objetivos e estratégias nacionais, bem como com o cenário internacional. Propicia ainda que a organização e a otimização dos meios para a consecução de suas finalidades incluam a participação da comunidade de torcedores e da sociedade na decisão de onde alocar os recursos.

Este trabalho analisa como os fundamentos do planejamento estratégico são descritos por Bryson, Almeida e Roche, e como são adotados pelos clubes de futebol profissional Grêmio Foot Ball Porto Alegrense e Sport Clube Internacional de Porto Alegre.

Os clubes de futebol vêem-se diante de uma situação conflituosa: por um lado, a pressão social revestida pela legislação, que exige mudanças; por outro, a situação financeira da maioria dos clubes brasileiros (endividados e sem caixa) deixa evidente a ineficácia administrativa e o acarretamento da desvalorização de seu produto ou marca. Assim, esta pesquisa se desenvolve no meio de um processo de mudança de organização e funcionamento destas organizações, e é dentro deste contexto que reside a sua importância para todos os interessados.

Quanto à metodologia, este trabalho refere-se a uma pesquisa de natureza qualitativa, classificada como descritiva, e que utilizou para o desenvolvimento do seu processo, a técnica do Estudo de multi-casos.

Palavras-chave: organizações esportivas, planejamento estratégico e futebol.

## **ABSTRACT**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **Strategic planning of Grêmio Foot Ball Porto Alegre and Sport Clube Internacional through interpretative models**

AUTHOR: TAÍS STEFANELLO GHISLENI  
ADVISER: RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA  
Santa Maria, 16 de agosto de 2005.

On several business departments, the strategic planning is becoming very important and the organizations need to know and understand its methods to get the success in the business environment. This planning is valid for the development of the sporting organizations, because it keeps a minimum of global vision, as of an adequate definition of its goals and national strategies, as well as with the international scenery. It also propitiates that the organization and the efficiency of the ways for the consecution of its aims includes the community participation of fans and of the society in the decision about where to allocate the resources.

This work analyzes like the bases of the strategic planning are described by Bryson, Almeida and Roche, and like are accepted by the professional football of the clubs: Grêmio Foot Ball Porto Alegre and Sport Clube Internacional of Porto Alegre.

The football clubs are before a conflicting situation: on the one hand, the social pressure covered by the legislation, that requires changes; on the other hand, a financial situation the most Brazilian Clubs (run into debt and without cash in hand) allows evident the administrative inefficiency and the resulting of the devaluation of their products or mark. So, this research develops in middle of a change process of organization and functioning of these organizations, and it's in this context that resides its importance for all interested.

With reference to methodology, this work refers to resource of qualitative nature, classified like descriptive, and that used for the development of its process, the study technique of multi-cases.

**KEYWORDS:** sport organizations, strategic planning and football

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

---

Nos diversos setores empresariais, o planejamento estratégico está se tornando muito importante, e as organizações precisam conhecer e entender seus métodos para alcançarem o sucesso no ambiente dos negócios. A partir da década de 80, muitos fatores provocaram a necessidade de informações mais detalhadas. Na medida em que as organizações passaram a ter âmbito nacional e internacional, aumentou a necessidade de informações sobre todos os tipos de organização, em especial as que tratam sobre a administração do esporte e suas particularidades.

Como a maioria dos negócios, o esporte tem sido alvo da intuição dos gerentes na formalização e planejamento estratégico. Neste sentido, o esporte e, principalmente, o futebol, como negócio, têm evoluído significativamente. Deste modo, este campo de atividade vem estabelecendo fortes ligações com a atividade empresarial.

As associações esportivas de países desenvolvidos da Europa são consideradas promissoras na arte de planejar e estabelecer relacionamentos duradouros com seus torcedores. É possível citar que o planejamento estratégico de clubes de futebol é uma técnica muito usada pela administração esportiva.

Porém, a implantação deste método gerencial, no Brasil, é recente, além de ser utilizada adequadamente por um número restrito de organizações. Diante disso, faz-se necessário conhecer melhor as experiências vivenciadas por clubes brasileiros, no caso dos clubes gaúchos Grêmio Foot-Ball Porto Alegre<sup>1</sup> e Sport Clube Internacional, para fidelizar clientes e promover sua imagem e marca.

---

<sup>1</sup> A partir de agora, neste trabalho, usar-se á a abreviação Grêmio FBPA para designar Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.

A partir das décadas de 80 e 90, os consumidores se tornaram mais afluentes e sofisticados, então os gerentes das organizações precisam de informações mais completas a respeito de como seu público alvo irá reagir diante das novidades do mercado. É visível que o ambiente se transforma em alta velocidade, assim as informações necessitam ser mais atualizadas.

Por este motivo, Roche (2002, p. 17) afirma que “as organizações – assim como os indivíduos – vêm-se obrigadas, cada vez mais, a refletir sobre o caminho a adotar no futuro, sobre o que fazer, qual a direção a tomar. Em outras palavras, as entidades – e as pessoas – vêm-se obrigadas a planejar.”

Assim, todos aqueles que pretendem elaborar o planejamento estratégico necessitam compreender a relação entre a teoria e a prática de suas ações, através da aquisição de boa formação básica pelo aprofundamento nos estudos específicos, além da consciência das responsabilidades profissionais inerentes à carreira que assumem. O importante é saber como agir, e quando agir, pois a eficiência das ações desenvolvidas depende da adequação dos procedimentos aos sistemas utilizados.

Deste modo, o planejamento estratégico é importante para o desenvolvimento das organizações esportivas, pois assegura um mínimo de visão global, a partir de uma definição adequada de suas finalidades, coerentes com os objetivos e estratégias nacionais, bem como com o cenário internacional. Propicia também que a organização e a otimização dos meios para a consecução de suas finalidades incluam a participação da comunidade de torcedores e da sociedade na decisão de onde alocar os recursos.

Vale destacar que o “produto futebol” possui peculiaridades que poucos segmentos do mercado possuem, pois conta com um forte vínculo entre torcedor-consumidor e clube-jogador. Para que este produto seja atrativo para os investidores, a rentabilidade não pode ficar restrita apenas à venda de jogadores, direitos de televisão e patrocínio. É necessário procurar alternativas de arrecadação que propiciem aos clubes condições para manter seus melhores jogadores. O problema é que os clubes, de uma forma geral, não têm alcançado muito êxito nesta empreitada por apresentar uma estrutura pouco organizada e

uma diretoria que necessita ser mais preparada do ponto de vista administrativo. Essa situação aponta para a necessidade de modernização da gestão e de um planejamento estratégico e esportivo.

Acontece que, em várias organizações esportivas no Brasil, o planejamento quase inexistente, pois a ação acaba por ser dominada pela informalidade, algo que é muito mais característico das práticas esportivas que das atividades mercadológicas.

Se, por um lado, o planejamento estratégico ainda é pouco utilizado nas organizações esportivas brasileiras, por outro, Helal (1997, p.122) afirma que “a tendência a modernizar a máquina administrativa é um processo inexorável... a tendência é em direção à profissionalização dos dirigentes.” Para que a modernização seja sucedida, esta mudança precisa ser acompanhada por uma reorganização, e entre as técnicas que as entidades esportivas têm adotado se encontra o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico compreende a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio e a sua utilização ajuda na escolha de um modo de compatibilizar a estratégia adequada, para que se possa satisfazer, do melhor modo possível, os objetivos dos clubes.

Sob este enfoque, um dos maiores especialistas brasileiros no tema, Melo Neto (2000), sinaliza que, quando um patrocinador investe num clube de futebol, o seu objetivo não é apenas o reforço e a melhoria de imagem. Ele deseja muito mais do que isso: quer marca mais forte, ganhar prestígio e obter visibilidade. Este pensamento vai ao encontro do que apregoa Hayes (1996), ao sugerir que o maior problema das empresas não é definir o que é planejamento estratégico, nem a existência de um planejamento formal, mas a forma como ele é implantado.

Desta forma, alguns clubes de futebol profissional do Brasil já iniciaram sua modernização administrativa, utilizando algumas ferramentas de administração, entre elas o planejamento estratégico. Assim, equipes, como Grêmio e Internacional, têm adotado este tipo de planejamento. No Grêmio FBPA, o planejamento estratégico foi iniciado em fevereiro de 2003. Entretanto, como sua implementação ainda é recente, não se tem uma avaliação sobre a

eficiência dessa ferramenta (planejamento estratégico) para ajudar as entidades esportivas a atingir suas metas e seus objetivos. O Internacional também iniciou seu planejamento estratégico em 2003.

A fim de trazer boas idéias para os planejamentos estratégicos dos clubes de futebol, esta pesquisa estuda também os modelos de planejamento estratégicos propostos por Bryson, Almeida e Roche, modelos consolidados, já utilizados e testados pelo mercado em suas ações.

Desta maneira o nosso problema de pesquisa derivou-se de algumas reflexões sobre a carência de estudos científicos sobre o planejamento estratégico em organizações esportivas, mais especificamente em clubes de futebol profissional brasileiros. Por exemplo, a análise de Slack (apud LEONCINI, 2004), que fez algumas reflexões sobre o futuro da pesquisa na área de administração esportiva e argumentou que seria necessário criar projetos conjuntos de pesquisa.

Seguindo este raciocínio, a presente pesquisa busca estudar como o planejamento estratégico está sendo implementado para que seja capaz de alcançar os objetivos da organização dentro do processo de transformação pelo qual passa a “indústria” de futebol no Brasil, originando o seguinte problema de pesquisa:

**Como os fundamentos do planejamento estratégico são adotados pelos clubes de futebol profissionais Grêmio F.B.P.A. e S.C. Internacional?**

Desta forma, visou-se a atingir os seguintes objetivos:

## **1.1 Objetivos**

A definição dos objetivos é crucial para se responder o problema de pesquisa. Por isso, tem-se neste estudo:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar como os fundamentos do planejamento estratégico são descritos por Bryson, Almeida e Roche, e como são adotados pelos clubes de futebol



profissional Grêmio Foot Ball Porto Alegrense e Sport Clube Internacional de Porto Alegre.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o modelo de planejamento estratégico que os clubes de futebol gaúchos, Grêmio e Internacional, utilizaram para a elaboração de suas estratégias a partir do modelo planejamento estratégico implantado em 2003;
- Constatar as particularidades destas organizações esportivas no processo de planejamento estratégico dos clubes;
- Confrontar os modelos de planejamento estratégico utilizados pelos clubes estudados com os modelos propostos por Bryson, Almeida e Roche;
- Sugerir um modelo de planejamento estratégico adequado à realidade dos clubes de futebol estudados.

## 1.2 Importância do estudo e contexto

Antes de destacar a importância deste estudo, considera-se resumidamente a atual situação da indústria futebolística brasileira.

Os clubes de futebol vêm-se diante de uma situação conflituosa: por um lado, a pressão social revestida pela legislação, que exige mudanças; por outro, a situação financeira da maioria dos clubes brasileiros (endividados e sem caixa) deixa evidente a ineficácia administrativa e o acarretamento da desvalorização de seu produto ou marca. Assim, esta pesquisa se desenvolve no meio de um processo de mudança de organização e funcionamento dessas organizações, e é dentro deste contexto que reside a sua importância para todos os interessados.

Dentro deste raciocínio, Leoncini (2004) indica que a sociedade brasileira (torcedores, patrocinadores, jornalistas, etc.), sabidamente apaixonada por futebol, pode e deve aprender mais sobre os verdadeiros papéis econômicos e sociais deste esporte. Esse que provoca, ao mesmo tempo, indignação, propalada pelos críticos

de sua gestão equivocada, e encantamento, decantado pelos mesmos críticos frente a um momento de genialidade de seus ídolos.

Assim, para garantir uma boa posição no mercado, as organizações dependem de sua capacidade de criar rapidamente aplicações estratégicas eficientes, e isso requer mais do que ferramentas para projetar e efetivar ações gerenciais, são necessárias metodologias de planejamento estratégico, que aproveitem as estratégias e técnicas, visando desenvolver resultados eficazes em longo prazo. Tal abordagem é de grande valia em um contexto de profundas mudanças estruturais e econômicas no mercado mundial e, particularmente, brasileiro.

O estudo de diferentes técnicas é bem aceito no curso de Engenharia de Produção, que está em franca expansão em termos de conhecimento e atuação, já que originalmente os seus processos e conceitos foram desenvolvidos para a organização da produção nas fábricas. Hoje, estas técnicas se mostram úteis para a aplicação nos mais diferentes negócios e setores produtivos; como exemplo, é possível citar a área de serviços, que atualmente representa um dos setores de grande crescimento no Brasil e no mundo. O estudo do “negócio” futebol como indústria do setor de serviços (entretenimento) representa uma excelente oportunidade de crítica e inovação dos conceitos aceitos pela Engenharia de Produção, principalmente no contexto de expansão. Como bem colocou Taylor (1998 apud LEONCINI, 2004), quanto mais pesquisas puderem ser feitas sobre o aspecto comercial e de negócio do jogo, melhor se entenderá este novo tipo de gerência e seus caminhos futuros.

Assim, esta questão de pesquisa trata de um problema complexo, contemporâneo e pouco explorado cientificamente e visa a identificar as formas de utilização do planejamento estratégico dos clubes Grêmio FBPA e Sport Club Internacional, e também a realizar um estudo dos modelos de Bryson, Almeida e Roche, para que estes possam agregar contribuições aos modelos utilizados pelas organizações esportivas.

Esta dissertação servirá para auxiliar os administradores destas organizações no processo de elaboração do planejamento estratégico,

pretendendo-se assim que esses usufruam desta técnica administrativa, de forma a poder, no futuro, manter as ações e os recursos do clube/empresa focados nas atividades relevantes para a sua empresa, que não podem ser sacrificadas ou suspensas em função das atividades cotidianas.

Salienta-se que este trabalho visa servir de base teórica para novos estudos sobre Administração Esportiva, Planejamento Estratégico e Marketing Esportivo. Assim, a relevância desta pesquisa está pautada nas contribuições objetivas que ela vai proporcionar. Primeiro, com o estudo do processo de Planejamento Estratégico dos clubes Grêmio FBPA e Sport Clube Internacional, deixando os leitores a par do que está acontecendo dentro deste setor; e, segundo, com a proposta de um modelo de planejamento estratégico para possível transposição da experiência para as demais organizações esportivas deste e de outros estados brasileiros.

Estudar casos a respeito do planejamento estratégico de organizações esportivas é também um dos caminhos para o desenvolvimento dessa técnica no País. E esta pesquisa pretende contribuir para que haja geração de uma base factual de maior confiança e com menor probabilidade de enganos no trato deste assunto. Vale ressaltar que o planejamento estratégico, quando corretamente aplicado, seja em empresas ligadas ou não ao esporte, ajuda pessoas e/ou organizações a conquistar posições e a manter-se dentro do mercado.

### **1.3. Estruturação do trabalho**

O trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos. No primeiro, é apresentada a introdução do tema, a qual abrange uma contextualização sucinta do assunto a ser desenvolvido. Tem-se também a definição do problema de pesquisa, a importância do estudo e a definição dos objetivos a serem atingidos.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica. Essa trata de questões, como organizações esportivas, planejamento estratégico e modelos de planejamento estratégico. A seguir, no capítulo três, estão os procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento desse estudo.

Na seqüência, o quarto capítulo aborda as questões relacionadas ao processo de planejamento estratégico em organizações esportivas, mais especificamente nos clubes de futebol Grêmio e Internacional de POA - RS.

Nesse tópico, é realizada uma descrição dos modelos de mudança organizacional para avaliar a implementação do planejamento estratégico, sendo demonstradas a análise e a interpretação dos resultados levantados com a pesquisa de campo. Também são evidenciados os pré-requisitos para o planejamento estratégico nas organizações esportivas e analisados os modelos de planejamento estratégico.

O capítulo cinco apresenta uma proposta de modelo de planejamento estratégico para ser utilizado pelas organizações esportivas e, no final do trabalho, no capítulo seis, são apresentadas as conclusões e as recomendações decorrentes deste estudo.

## CAPÍTULO 2

### FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

---

As menções teóricas utilizadas como base para o desenvolvimento deste estudo remetem aos seguintes temas: organizações esportivas, futebol e planejamento estratégico.

Esses referenciais sustentam a pesquisa no sentido de buscar a compreensão sobre o planejamento estratégico em organizações esportivas, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

#### **2.1 Organizações**

Toda organização necessita ter compromisso com o controle, com os resultados e com as tarefas especializadas. Para Drucker (1997, p. 25) a organização “é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum, sendo sempre especializada e definida por sua tarefa.” Diferentemente de Drucker, Restrepo (1992, p. 20) preocupa-se com as relações coletivas, afirmando que “o estudo das organizações consiste em analisar processos sociais e relações coletivas, porque trata de coletividades em ação.” Neste trabalho, as organizações são consideradas como parte da vida das pessoas e satisfazem as suas necessidades, partindo ou não de um planejamento prévio das suas ações. Para Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da

sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização precisa seguir para aproveitar as oportunidades e evitar problemas.

Os riscos causam turbulência no ambiente empresarial e, de acordo com Oliveira (1986), geram um clima de incerteza para a tomada de decisões, provocando uma situação em que, cada vez menos, as organizações assistem aos acontecimentos passivamente, sendo, ao contrário, forçadas a adotar uma postura pró-ativa em relação ao ambiente. Desta forma, pode-se deduzir que o planejamento estratégico e até conceitos mais amplos, como administração estratégica e administração de questões estratégicas, passaram a incorporar as ferramentas de administração orientadas para o controle da turbulência ambiental.

O planejamento estratégico pode chegar a ser um elemento-chave para definir a cultura da organização. Na realidade, o planejamento estratégico é, sobretudo, um processo, uma forma de trabalhar, que acaba se tornando uma marca da identidade da organização. “O planejamento estratégico converte-se, assim, num elemento que define a cultura de funcionamento de uma organização”. (ROCHE, 2002, p.32)

Percebe-se que o planejamento estratégico é um processo que faz parte da direção da organização; portanto, é, fundamentalmente, uma tarefa dos diretores, da qual também precisa participar, de uma ou outra forma, o conjunto da entidade. Ou seja, envolve a participação de todos os níveis da organização.

O planejamento estratégico evoluiu, passando a fazer parte de algo mais amplo: a administração estratégica. E, atualmente, o enfoque dado à estratégia empresarial concentra-se mais na análise do ambiente externo, ou seja, no ambiente turbulento de alta competitividade, que influencia as ações da empresa no mercado. Assim, pode-se considerar que a estratégia está relacionada à ligação da empresa ao seu ambiente interno e externo. E, nesta perspectiva, as organizações procuram definir e operacionalizar ações que maximizem os resultados da interação estabelecida.

Salienta-se que, para se ter uma organização que vise ao futuro, aproveite as oportunidades, previna-se de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado, modificável a todo o momento é necessário que se

tenha um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo; caso contrário, a administração estará apenas reagindo ao seu ambiente.

### **2.1.1 Organizações esportivas**

A crescente concorrência, tanto interna quanto externa, é a regra do jogo na maioria dos mercados. À medida em que os concorrentes se tornam mais capazes de identificar e explorar novas oportunidades de mercado, a organização se vê diante da necessidade de aperfeiçoar cada vez mais suas atividades.... (LIMA, 2003, p.17)

Com as organizações esportivas, a situação não é diferente, e cabe ao gestor a tarefa de buscar o melhor posicionamento para a cada organização, tendo em vista a configuração da sua rede de negócios, já que o futebol brasileiro passa por importantes transformações rumo a sua profissionalização e requer uma gestão mais transparente, a fim de aumentar sua atratividade como produto. Zouain e Pimenta (2003) consideram que os gestores esportivos precisam estar preparados para ajudar dirigentes e equipe principal (times) a formular e alcançar metas e objetivos.

Entre os principais problemas enfrentados pelos gestores esportivos encontra-se a péssima estrutura organizacional do esporte nacional, a falta de dados confiáveis e de planejamento estratégico. As organizações precisam criar e apresentar uma proposta que atenda realmente às necessidades do seu público-alvo, de modo a facilitar sua escolha e proporcionar-lhe o máximo de valor possível.

Brunoro (1997, p.20) salientou muito bem essa situação, ao declarar que

enquanto assistimos pela televisão aos principais campeonatos do mundo com estádios lotados, por aqui constatamos um público reduzido, obrigado a conviver, ainda, com um calendário inchado e uma série de torneios que não foram totalmente assimilados pelos torcedores.

É fácil perceber que valores não faltam ao esporte, pois o mesmo é uma atividade que gera entusiasmo, interesse e emoção. Os Jogos Olímpicos ou as Copas do Mundo de Futebol são os únicos eventos que conseguem alcançar tantas pessoas ao mesmo tempo. Isso ocorre porque o esporte representa não só uma simples diversão, mas também uma forma da pessoa “entrar” no entretenimento.

Também é uma atividade democrática, pois pode ser praticado por qualquer povo e, além disso, é uma linguagem universal, que possibilita uma competição sadia entre países e povos, ao mesmo tempo em que difunde valores altamente positivos e de caráter educativo.

No entanto,

o futebol brasileiro vive um momento de transição, em busca da modernidade. Para que esse processo possa ocorrer mais rapidamente e com eficiência, é preciso que os clubes - muitos dos quais à beira da falência - tenham convicção de que o profissionalismo, em todos os níveis do futebol, é uma alternativa necessária para a sobrevivência saudável desse esporte no país. (BRUNORO; AFIF, 1997, p. 27)

Brunoro e Afif (1997) mostram que muitas agremiações em decadência só conseguiram se reerguer a partir do momento em que romperam laços paternalistas e amadores de gerenciamento e passaram a adotar posturas mais profissionais em sua organização, estas amparadas por estratégias de marketing eficazes e por consultores financeiros qualificados, os quais mostraram que um forte grupo de jogadores pode gerar resultados muito positivos financeiramente.

De acordo com Nuzman (1995), quem quiser vencer no esporte necessita de três requisitos básicos: imagem, qualidade e profissionalismo. Isso ocorre devido ao grande desenvolvimento da indústria do entretenimento, que estabelece novos padrões de qualidade para as suas atividades. Isso acontece porque o público se torna mais exigente com o passar do tempo.

A televisão surge, neste contexto, como um importante papel, ela reúne em torno dos eventos esportivos um número crescente de telespectadores nas mais distantes localidades. Por esse e outros motivos, já é capaz de intervir na escolha dos esportes a serem disputados e como serão disputados.

A ampla cobertura dos eventos esportivos gera concorrência entre as redes de televisão e acaba por redefinir ao que o público prefere assistir. Samaranch (apud NUZMAN, 1995, p. 73) ressalta que “todos os esportes que não se adaptarem à televisão estarão fadados ao desaparecimento e, da mesma forma, as televisões que não souberem buscar o acesso aos programas esportivos jamais conseguirão sucesso financeiro e de público.”



Entram em cena as imagens que, como se pode confirmar na publicidade e no esporte, servem de modelos de identificação para as pessoas; portanto, sem a televisão muitos eventos não seriam patrocinados e dificilmente alcançariam tantos espectadores em todas as partes do mundo. A união do esporte com a televisão ajudou a popularizá-lo, a difundir o seu caráter educativo e social; além disso, através da ampla cobertura deste meio, pode garantir retorno aos patrocinadores e, conseqüentemente, maior promoção de eventos.

Quanto aos eventos relacionados ao futebol, é de conhecimento popular que as receitas dos clubes originam-se de quatro fontes principais: receita de bilheteria, cotas de televisão<sup>2</sup>, patrocínio e fornecimento de material esportivo. Mas também é possível acrescentar o uso da marca e remuneração por cessão de jogadores a esta lista.

Cada esporte tem o seu público, seja de jovens, adolescentes, pré-adolescentes, adultos e até idosos, homens ou mulheres, de todas as classes sócio-econômicas, residentes em zonas de praia, montanha, zona norte ou zona sul, regiões metropolitanas, cidades de pequeno, médio e grande porte. No entanto, Melo Neto e Ghisleni (2001) salientam que a maioria dos clubes de futebol ainda não soube despertar para a importância das ações de marketing com o foco nos seus torcedores.

É possível afirmar que o marketing é importante no desenvolvimento, manutenção, aperfeiçoamento e difusão do esporte, e é através de suas ações que entra em cena o planejamento estratégico de organizações esportivas. Os eventos esportivos geram valores positivos aos produtos e serviços da empresa que os patrocina, melhoram a sua imagem institucional e o retorno que estes atos ocasionam é imenso. Mas, embora gerem valores tão positivos às empresas, para os clubes este retorno ainda não é suficiente, já que, na falta de modelos de administração mais seguros e transparentes, os problemas, muitas vezes, deixam de ser diagnosticados e, portanto, não são solucionados. Neste contexto, é necessário que os clubes planejem o desenvolvimento sistemático do valor de suas marcas.

---

<sup>2</sup> Cota de televisão é o valor pago pela emissora de televisão para a transmissão dos jogos do Campeonato. Um valor é negociado e posteriormente repartido pelos clubes.

A partir dos anos 80, as instituições começaram a considerar a imagem de marca como um ativo estratégico das empresas, e, desde então, entrou em cena a gestão de marcas, cujo objetivo é criar uma identidade largamente reconhecida pelo mercado-alvo a atingir. Já a gestão patrimonial envolve ainda o gerenciamento do valor da marca, tanto para medição da importância e do grau de conhecimento da marca quanto para a alocação do orçamento de marketing.

Brunoro (2004) sugere que o retorno do investimento de marketing esportivo pode ser percebido principalmente na identidade que a marca cria junto ao público. Isso acontece, pois, na medida em que o produto se torna conhecido, seu nome aparecerá frequentemente na mídia, seja em jogos televisionados seja na mídia impressa. Mas, para que este retorno aconteça realmente, e todo o seu potencial seja aproveitado, é indispensável um prévio planejamento estratégico das ações da organização.

Vale salientar que as ações das organizações esportivas adquiriram maior importância devido ao crescimento do esporte como um dos fenômenos sociais e culturais mais importantes do século XX. Devido às suas características, Roche (2002) classifica as entidades esportivas em quatro grupos, quais sejam:

- As organizações desportivas públicas, ou seja, as entidades, órgãos ou sociedades criadas pelas administrações públicas de desenvolvimento do esporte e gestão de complexos desportivos. É o caso dos serviços municipais de esportes, dos centros de alto rendimento e do Conselho Superior de Esportes do Estado.
- As organizações privadas sem fins lucrativos, cuja finalidade é a prática ou a promoção das atividades esportivas. Aqui se encaixam os clubes e a federação esportiva, pois essas associações caracterizam-se por não poderem repartir benefícios entre os associados.
- Também as empresas de serviços desportivos, cujo objetivo principal é a obtenção de benefícios e, portanto, são regidas pelos princípios de gestão e mercado, próprios da empresa privada. É o caso das escolas esportivas ou das organizações que promovem, por exemplo, acampamentos de férias.

- E ainda as sociedades anônimas esportivas, ou seja, os clubes profissionais que estão entre a entidade mercantil pura e o clube esportivo tradicional.

Roche (2002, p. 40) afirma que

é importante destacar a diferença existente entre as organizações desportivas, sobretudo as públicas e as privadas sem fins lucrativos, e as empresas privadas”, pois facilmente “comete-se o erro de confundir clubes e federações com empresa e de tentar aplicar àquelas a lógica empresarial, o que representa um perigo.

Da mesma forma, o planejamento estratégico não é idêntico na empresa privada e nas organizações desportivas. No entanto, isso não impede o setor não-lucrativo de aprender com o setor privado. Bryson (apud Roche, 2002, p.40) confirma esta dica ao afirmar que “a grande experiência do setor privado com o planejamento estratégico... proporciona uma rica bagagem de conselhos sobre como aplicá-lo em [organizações com] propósitos públicos e sem fins lucrativos”.

Entretanto, ao contrário do que deveria ser o habitual em um país que conta com tantas organizações esportivas e um desenvolvimento progressivo do esporte e de suas estruturas, infelizmente a utilização do planejamento estratégico dos clubes esportivos brasileiros ainda não está sendo a norma de funcionamento dos mesmos.

Por este motivo, cabe ressaltar que o planejamento estratégico deve impor-se progressivamente nas organizações esportivas, e, consoante Roche, (2002, p.46)

principalmente pelas tendências e mudanças que se observam no fenômeno do esporte especialmente no espetáculo desportivo: mudanças nas fontes de financiamento, aumento ou redução da presença dos espectadores, concorrência de outros espetáculos desportivos na televisão, limitação da publicidade (cigarro, álcool, etc.). Hoje, mais do que nunca, o planejamento estratégico, ou seja, construir o futuro levando em conta as possíveis mudanças será cada vez mais necessário.

## **2.2 O futebol**

O futebol é, dentre todos os esportes, o mais popular e o que de longe desperta maior paixão e interesse. Para os brasileiros o futebol é muito mais que um jogo no qual dois times de onze atletas se defrontam em busca do gol: ele é

um elemento central da cultura e, por que não dizer, da própria identidade nacional.

O futebol, como todos os outros esportes profissionais de massa do mundo; vive um dilema. Para sobreviver, precisa ser cada vez mais atraente. Seu ramo é o do entretenimento e a sua concorrência são os outros espetáculos. Mas nenhum torcedor diria que se ‘entretém’ com seu time, que vai ver um jogo como quem vai a um concerto. Vai para dilacerar ou ser dilacerado, vai para a guerra, mesmo que seja quase sempre uma guerra metafórica. Assim, para ser atraente, o esporte não pode ter nenhum atrativo do espetáculo, nenhuma montagem ou faz de conta. Tem que ser uma séria e quase trágica competição por um cetro, não ima experiência estética mas a busca do coração do inimigo e da glória eterna – mesmo que no ano seguinte todos voltem a ter zero pontos. (VERÍSSIMO, 1996, p. 03)

O futebol também é o produto que é oferecido aos mercados consumidores, de diferentes maneiras. Pode-se afirmar que a atividade de maior valor agregado na cadeia produtiva da indústria do futebol é justamente a produção dos jogos de futebol, que acontece através da cooperação e da competição de clubes por títulos.

Azevêdo (2004, p. 81) informa que

a profissionalização da administração dos clubes de futebol profissional é um tema que predomina nos debates técnicos e requer uma abordagem aprofundada, principalmente quando se observa a consequência desastrosa que as gestões amadoristas têm imposto aos grandes clubes brasileiros.

A organização do esporte, aos moldes do que acontece em todas as demais áreas, deve estar centrada em planejamento focado na realidade futura, visando à perenização das organizações. Azevêdo (2004, p. 82) acrescenta também que “o planejamento estratégico e a administração estratégica possuem, como suporte básico para a vida de uma organização, um permanente trabalho de ‘previsão para o futuro’.”

Este trabalho de planejamento é importante para que seja estabelecido um mecanismo em que as ações urgentes não se sobreponham às importantes, deixando, assim, o futuro inexplorado. Neste caso, a capacidade de reflexão e imaginação são medidas de liderança que devem ser exploradas para que possam ser utilizadas em favor da organização.

### **2.2.1 A situação atual das organizações esportivas**

Conforme dados do Portal de Negócios do Esporte (MSI SPORTS, 2005), o mercado da indústria esportiva é um negócio que movimenta algumas centenas de bilhões de dólares anualmente, e o futebol mundial movimenta mais de US\$ 250 bilhões. No Brasil, de acordo com pesquisa realizada pela FGV<sup>3</sup>, o número estimado da indústria de esporte está por volta de US\$ 25 bilhões, e o crescimento anual deste setor ultrapassa os 10%. Para se ter uma idéia do potencial do mercado brasileiro, salienta-se que anualmente são vendidos mais de 85 milhões de pares de tênis, mais de 6 milhões de bolas de futebol e são publicadas mais de 70 revistas de esporte dentro das mais diversas modalidades. É visível, portanto, que a infra-estrutura para a prática de esportes, no Brasil, é invejável, embora apresente graves problemas de manutenção.

Ainda com dados do MSI SPORTS (2005), é possível afirmar que o Brasil comporta mais 8.000 equipes de futebol, mais de 300 estádios de futebol com capacidade para mais de 5 milhões de torcedores e, para atender a toda essa demanda, temos uma indústria que atua direta e indiretamente neste importante segmento da economia brasileira. A indústria esportiva no Brasil amadurece e hoje, representa cerca de 3% do PIB.

Estamos começando uma caminhada em busca da excelência, da auto suficiência administrativa, em busca tão somente de poder viabilizar o futebol através de medidas empresariais, pois, atualmente, não podemos mais considerar o futebol como um esporte e sim como um negócio altamente lucrativo. (BORGES, 2004, p. 01)

Há uma mudança acontecendo na estratégia do futebol brasileiro, mas há ainda um segmento inexistente nesta cadeia de ações, que elevará a indústria do esporte no Brasil. E este segmento é a formação do dirigente esportivo, pois nenhum dos integrantes que compõem o mundo esportivo já pensou neste campo.

Borges (2004) indica que muitas pessoas que estão no mercado esportivo poderiam estar na docência e melhorando o nível dos dirigentes, atletas e ex-atletas, e que as próprias universidades privadas poderiam ver este nicho de

---

<sup>3</sup> Pesquisa realizada em Maio de 2002.

mercado e pensar em oferecer cursos. O mesmo autor afirma que “temos que formar o dirigente esportivo... ... só a profissionalização do dirigente e sua capacitação levarão os clubes a alguma coisa.”

Batista (2004, p.01) conta que “nos últimos anos, é nítida a falta de público nos estádios brasileiros. A escassez estaria diretamente relacionada à incompetência da administração dos clubes e à pirataria”. Com a queda das receitas de bilheteria, o que ocorre é o aumento da dependência dos times dos montantes recebidos através das negociações com a televisão. E comparada aos países europeus, onde os estádios estão lotados, a renda brasileira e sua distribuição são irrisórias, o que contribui para o afastamento do público.

No entanto, Batista (2004, p. 01) orienta que algumas medidas podem ser tomadas para que as médias de público nos estádios brasileiros aumentem.

- a) Punir os responsáveis por atos de violência nos estádios. Essa é uma das medidas mais difíceis de serem implantadas, já que a impunidade não é um problema somente do mundo esportivo, mas da sociedade brasileira;
- b) Adaptar os estádios a todos os tipos de faixa de renda. Como o Brasil possui uma desigualdade social elevada, é muito difícil um jogo ter capacidade máxima com ingressos elevados, já que são poucos os cidadãos com bom poder aquisitivo. Dessa forma, para manter os estádios cheios, faz-se necessário criar áreas para torcedores de todas as faixas de renda;
- c) Reformar os estádios. Faz-se necessário buscar parcerias entre clubes e iniciativa privada, ou fazer como na Inglaterra, que foi criada o *Football Trust*, um fundo financiado pelo poder público e empresas privadas para a remodelação das arenas esportivas;
- d) Criação de ações de marketing para atrair o público de volta aos estádios. Mas, para isso, é necessário que os clubes possuam uma boa infraestrutura para o atendimento de seus consumidores, ou seja, os torcedores;
- e) Diminuir a dependência da televisão. Apesar de os clubes estarem em péssimas condições financeiras e as emissoras se aproveitarem disso para impor suas condições, as equipes possuem força (em razão do grande

número de torcedores) para imporem suas vontades, como a diminuição do número de torneios, além de jogos em horários adequados.

Um clube de futebol pode ser considerado o centro de tudo que acontece na indústria: salários de jogadores, mídia, patrocinadores, fornecedores, parceiros comerciais, torcida, tudo existe porque o clube existe. Dessa forma, Fernandes (2004, p. 01) enfatiza que

o clube deveria procurar suporte de profissionais de vários setores econômicos (marketing, finanças, mídia, tecnologia, etc.) Esses dividirão seus conhecimentos para beneficiar a organização e melhor satisfazer todos aqueles que participam do âmbito esportivo.

Complementando este pensamento, o Jornal do Grêmio (2003, p. 12), na pessoa do então diretor de futebol Evandro Krebs, traz a idéia de que

para a implantação de uma verdadeira política de futebol profissional é necessário que haja condições estruturais e operacionais em perfeita sintonia com a filosofia estabelecida, interagindo na execução do programa pré-estabelecido e totalmente integrada com as demais ações internas do clube.

O manual da UEFA<sup>4</sup> (apud Fernandes 2004, p. 01) recomenda que:

- os clubes sejam administrados de acordo com as suas próprias necessidades e as dos seus clientes;
- profissionais qualificados e especialistas façam parte da sua estrutura organizacional;
- todos seus jogadores sejam treinados por técnicos qualificados e auxiliados por um grupo de médicos de tal forma que possam influenciar na formação de novos talentos e no time profissional.

Dessa forma, a sinergia entre o departamento de futebol e administrativo será tal que novas oportunidades significarão uma melhor performance no campo de jogo, caminhando, dessa maneira, lado a lado com todo o desenvolvimento comercial do clube.

Prisco Paraíso (2004, p. 01) conta que “nenhum clube hoje é viável financeiramente se ele depender só da televisão. A arte, o êxito da gestão

---

<sup>4</sup> UEFA = União das Associações Europeias de Futebol - é o órgão governante do futebol no continente da Europa. A missão essencial da UEFA é salvaguardar o desenvolvimento do futebol europeu a todos os níveis do jogo e a promoção dos princípios de unidade e solidariedade.

financeira de um clube passa por ter sempre um aspecto motivacional muito forte com a sua torcida, com seu sócio.”

E, no atual momento do futebol brasileiro, não há viabilidade financeira para os clubes que não tenham essas origens de receita – bilheteria, sócios, televisão – e que igualmente, não trabalhem na formação de atletas.

Os clubes são fortes financeiramente porque têm negócios com atletas, negociações que envolvem direitos federativos de atletas. Pensando assim, o Figueirense tem prioridade total na Divisão de Base, não só para sua viabilidade financeira futura, como para ter atletas identificados com a sua marca, com as suas cores, com a cidade e com o estado.” Prisco Paraíso (2004, p. 01)

Em se tratando de atletas, Leoncini (2004, p.27) chama atenção para o fato de que

estamos vendo há tempos os melhores jogadores deixarem os principais clubes de futebol [brasileiros] em busca de melhores salários e condições de trabalho (campeonatos mais organizados e menos desgastantes) na Europa. Isto acarreta uma perda do valor global do mercado futebolístico brasileiro, já que os jogadores são o recurso principal para os clubes produzirem o espetáculo futebolístico.

Logicamente, não podemos esquecer que a relação econômica é de suma importância para as pretensões de longo prazo das entidades que comandam o futebol mundial. Assim, temos que primar pela organização dos campeonatos, que vêm a ser a atividade mais importante para os clubes de futebol profissional. Fica claro aqui que a partir dos critérios de elaboração dos campeonatos, os principais clientes se posicionam para comprar os produtos e serviços a eles oferecidos.

### **2.2.2 Modernização da estrutura administrativa dos clubes**

No Brasil, as organizações esportivas em geral, e as organizações de futebol profissional em particular, vivem um momento de transição fruto de um processo histórico da evolução do campo esportivo no Brasil e no mundo. Nesse sentido, uma profunda transformação vem ocorrendo no mercado do futebol e Aguiar (2004, p. 01) indica que “os diversos estudos conduzidos apontam para a urgente necessidade de modernização das entidades, substituindo os anacrônicos



modelos amadores de administração por especialização, profissionalização e gestão estratégica.” Logo, o Grêmio defronta-se com uma encruzilhada histórica, em que abandona a estrutura amadora e falida ou adota uma gestão estratégica e profissional. E o Internacional também está ligado nestas mudanças e já conta com ajuda profissional para gerir sua gestão.

Aguiar (2004) afirma ainda que o dirigente amador trabalhe, teoricamente, por amor ao clube, sacrificando suas tarefas particulares e suas empresas para comandar a agremiação esportiva. Contudo, não é cobrado por prejuízos, afinal exerce sua atividade sem remuneração e com o exclusivo propósito de boa vontade.

Já o profissional trabalha por dinheiro, e busca atingir metas e objetivos pré-determinados, sendo que se não atingir o estipulado ou mostrar incompetência, poderá ser dispensado e substituído por outro. Neste caso, a implementação da gestão estratégica depende de um modelo de administração em que se privilegie a especialização gerencial e o controle de resultados, o que hoje não existe.

Salienta-se que uma das mais importantes revistas de economia e negócios do mundo, a Business Week, recentemente explorou a crise financeira do futebol mundial, concluindo que os problemas da atualidade nada se relacionam, com a popularidade do esporte, que está em alta, mas com a forma de gerenciamento escolhida pelos clubes.

Many of football's problems could be fixed by better marketing and old-fashioned financial discipline. Managers, often ex-players, lack basic business expertise. Teams fail to fully exploit merchandising or sponsorship opportunities. "There are ways to make money in pro football, but not many clubs are using them," says Björn Bloching, a Hamburg-based partner at Roland Berger Strategy Consultants. (BUSINESS WEEK, jul. 2004, p.02)

A evolução das leis desportivas no Brasil reflete e impulsiona mudanças relativas à organização e ao funcionamento das entidades esportivas, particularmente as relacionadas ao futebol e apontam para o surgimento de um novo paradigma administrativo nessas organizações. A atuação dos clubes de futebol como empresas é um processo evolutivo que há muito tempo vem

acontecendo no futebol brasileiro e mundial. Dentro deste paradigma surgiu a Lei Pelé<sup>5</sup>, prevendo a obrigatoriedade da transformação dos clubes e entidades de administração do futebol em empresas. Contudo, vale reforçar que esta lei não é a criadora do futebol empresa, pois foi a profissionalização irreversível do futebol que exigiu que algo como a Lei Pelé fosse criada, e não o contrário.

Em respeito a este aspecto, Leoncini (2004) confirma que a necessidade de profissionalização da gestão dos clubes de futebol não é uma coisa que nasceu com a Lei Pelé, pois esta é apenas um marco no ainda longo processo de transformação da gestão do futebol brasileiro.

Aguiar (2004, p. 04) complementa que “a solução para os clubes não passa unicamente pela profissionalização das áreas, indispensável, mas sim por um planejamento de curto, médio e longo prazo com visão estratégica do negócio para o atingimento da missão institucional.”

Leoncini (2004, p. 155) fez um estudo intitulado ‘Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol’, e caminha no mesmo sentido, ao destacar que

começa a ficar mais evidente a necessidade de um posicionamento estratégico efetivo por parte dos clubes brasileiros que considere as forças internas e externas atuantes na indústria de futebol, e as oportunidades e ameaças de mercado (neste caso, tanto as relacionadas ao mercado de torcedores quanto de jogadores).

Acrescenta o autor ainda que este novo posicionamento requer competências essenciais e funcionais específicas para que os clubes obtenham seus resultados esperados, tanto em termos financeiros (lucro ou equilíbrio) quanto esportivos (títulos ou permanência nas principais divisões do futebol).

É importante lembrar que dentro da modernização da estrutura do futebol não se pode deixar de considerar a ligação primária entre torcedor e clube, pois este mercado consumidor relativamente cativo (os torcedores) é a chave que atrai a televisão, ou seja, o que capitaliza o valor do mercado esportivo é o poder da

---

<sup>5</sup> A Lei Pelé, na sua primeira versão (1998) foi uma nova versão da Lei Zico, porém com inovações, entre elas pode-se destacar: 1. a obrigatoriedade da transformação de Clubes em entidades com fins lucrativos e 2. a extinção do passe no futebol. Já a segunda versão da Lei Pelé (2000) torna a transformação do clube em empresa facultativa.

torcida, o poder da televisão e o poder dos jogadores. Portanto, fica clara a necessidade de uma estrutura lógica que indique as principais especificidades dos relacionamentos de negócios entre estes dois tipos de agentes.

O relacionamento clube-torcedor pode ser considerado o maior recurso natural que o futebol tem. Os torcedores não mudam. Você pode trocar de amor, de cidade, mas normalmente não muda de time. Logo, o futebol não é um negócio comum, não tem nada a ver com satisfação do produto. Conforme Taylor (1998 apud Leoncini 2004, p. 45) “é uma relação emocional, na maioria das vezes de sofrimento, que pode ser convertida ou até explorada como uma relação comercial.”

Também sobre o relacionamento clube-torcedor, basicamente podemos dizer que o consumidor busca nos jogos de futebol uma forma de entretenimento e de se identificar socialmente, enquanto o clube busca transformar este relacionamento em atividades comerciais.

Como se pode ver, o principal recurso dos clubes de futebol é o seu patrimônio de fãs e a sua exploração parece inevitável. Contudo, os dirigentes das organizações de futebol precisam ser cautelosos, pois a lógica do negócio futebol não se parece com a lógica dos negócios tradicionais. No entanto, apesar de ser este o principal relacionamento a ser gerenciado pelo clube, existem outros relacionamentos comerciais que atualmente dão o suporte financeiro central para a maioria dos clubes, como por exemplo, a TV, os patrocinadores e fornecedores interessados no marketing, dentre outros.

### **2.3 O planejamento**

A necessidade de planejamento estratégico nos dias atuais é grande, na verdade sempre foi. Só que nunca foi dada tanta ênfase como hoje. E mesmo assim algumas empresas ainda vêem o exercício de planejar como uma atividade desnecessária e inútil, que consome tempo e não leva a lugar nenhum. Estão

erradas, pois, num mundo altamente competitivo e globalizado, a realização de um planejamento estratégico é necessária.

Existem várias abordagens sobre o processo de planejamento, indicadas por vários autores, porém, são pequenas as variações entre as diversas metodologias propostas. Na realidade, embora o planejamento estratégico, como processo contínuo de integração da empresa com o ambiente, permita estabelecer os objetivos e as potencialidades da empresa, além de orientar o melhor aproveitamento dos recursos utilizados pela organização, o mesmo é pouco utilizado, e assim, tais organizações apresentam-se ineficientes no processo estratégico.

### **2.3.1 Planejar, planejamento e plano**

“O plano estratégico de uma organização desportiva precisa ser, antes de tudo, um instrumento eficaz.” (ROCHE, 2002, p.52)

Roche (2002) afirma que para que o plano estratégico seja um instrumento útil e prático para as organizações é necessário que reúna as seguintes características:

- ser flexível, ou seja, o plano é um instrumento que deve ser seguido, porém, correções e desvios necessários podem ser adaptados;
- ser global, pois deve abranger toda a organização desportiva em seu conjunto e não em partes;
- ser operacional, pois deve ser de possível realização e apresentar metas alcançáveis;
- ser participativo, pois sua elaboração, aprovação e execução é uma responsabilidade da equipe de diretores da organização, porém, deve estabelecer um sistema de participação que envolva ao máximo a entidade;
- formal, ou seja, escrito de acordo com uma sistemática e dentro de uma metodologia lógica;

- conhecido, onde os objetivos, estratégias e programas sejam identificados pela equipe.

Enfim:

O plano estratégico de uma organização desportiva deve servir para unir todos os seus componentes em torno de fins comuns e definir os códigos de identidade da organização para o futuro, seja qual for a tarefa e função que cada pessoa desempenha na mesma. (ROCHE, 2002, p.54)

E este plano deve ser atualizado permanentemente, pois esta ação permite a adaptação das estratégias às mudanças que se produzem no mundo do esporte, e é esta atualização uma das características do planeamento estratégico.

Além das características principais, o processo de planeamento estratégico pode ser dividido em três grandes fases: a elaboração, a implementação e o controle, e que todas estas são de grande importância para a execução do todo. Por este motivo é possível afirmar que

a tarefa e responsabilidade daquele que se chama “planejador” (ou de um consultor) não é a elaboração de um plano estratégico, mas o apoio técnico e metodológico para a elaboração desse plano. Ou seja, ajudar no desenvolvimento do processo coordenando as ações a serem seguidas, os documentos sobre os quais trabalhar, os estudos, as análises, as consultas e os resultados, não usurpando, porém, o papel do diretor (diretores), que não lhe corresponde. (ROCHE, 2002, p. 33)

Informa-se também que quando utilizado adequadamente, o planeamento estratégico, em seu aspecto central, impulsiona toda a empresa na direção do crescimento e desenvolvimento, da diversificação e inovação.

### **2.3.2 Planeamento estratégico**

O planeamento estratégico é resultado de uma evolução decorrente de mudanças ocorridas na gestão das organizações, devido às constantes alterações do ambiente e ao aumento da competitividade. Portanto, para melhor compreender esta importante ferramenta de gestão, busca-se, a seguir, a partir da literatura da área de planeamento estratégico, refletir sobre as definições e a importância deste planeamento como ferramenta de competitividade.

A literatura trata o planejamento como uma das tarefas mais importantes de um administrador, que pressupõe: escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino escolhido. Pode-se supor que uma das maiores tarefas do administrador do nosso tempo é prever as mudanças e antecipar-se a estas. Para isto, faz-se necessário entender o conceito de planejamento e sua evolução no ambiente das organizações.

Por definição, planejar, “é um processo que consiste na análise sistemática da situação atual e das ameaças e oportunidades futuras, visando a formulação de estratégias, objetivos e ações” (CUNHA, 1994, p. 27). Assim, pode-se entender por planejamento estratégico

o processo pelo qual uma organização, uma vez analisado o entorno no qual ela se desenvolve e está localizada e fixados seus objetivos no médio e longo prazo, escolhe (seleciona) as estratégias mais adequadas para atingir esses objetivos e define os projetos a executar para o desenvolvimento dessas estratégias. Estabelecendo-se, assim, um sistema de acompanhamento e atualização permanente que adapte os objetivos citados, estratégias e programas às possíveis mudanças, externas e internas, que afetem a organização. (ROCHE, 2002, p. 18)

Stoner e Freeman (1995) afirmam que o planejamento possui dois aspectos básicos que são vitais para a organização: determinação dos seus objetivos e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Na verdade, as empresas devem pensar em estratégia como algo que se desenvolve com o tempo, por meio do estabelecimento de um objetivo claro, em termos de estímulo e alavancagem de recursos e não apenas de alocação de recursos, pois somente assim as empresas poderão construir bases de competência que lhes permitam sobreviver em mercados em constante transformação.

Neste sentido, o planejamento estratégico “é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. (OLIVEIRA, 2001) E, conforme Bryson (1995), o planejamento estratégico utiliza um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas para auxiliar as empresas e seus administradores a produzirem decisões fundamentais que os guiem na elaboração de seus projetos.

Isto acontece porque elaborar o planejamento estratégico de uma organização é a primeira etapa para estruturar um pensamento estratégico que tenha condições de ser eficaz e competitivo. Ansoff (1981, p.81) apresenta o planejamento estratégico como

a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa.

Tiffany e Peterson (1998) dizem que o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro e, sim, uma ferramenta que fornece à organização uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. Segundo os autores, o planejamento estratégico é uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, os valores a serem oferecidos ao cliente, as vantagens a longo prazo, e lucratividade, entre outros aspectos.

Lima (2003) resume várias definições ao afirmar que, em suma, o planejamento estratégico é um processo que, alicerçado na missão, visão, princípios e valores da organização, define as estratégias a serem adotadas para alcançar os objetivos, tendo em vista os ambientes externo e interno da organização, e Almeida (2001, p. 22) acrescenta ainda que

planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Assim, “o planejamento se tornou não apenas uma abordagem para administrar o futuro da organização, mas a única concebível”. (MINTZBERG, 2000, p.47)

Com isso, as organizações devem planejar para coordenar suas atividades, para assegurar que seu futuro seja levado em consideração, para serem racionais e ainda, devem planejar para controlar. Quando se diz que o planejamento significa

controlar o futuro da organização, é válido lembrar que isto também inclui o ambiente fora da organização.

Mintzberg (1995) argumenta ainda que o planejamento estratégico está voltado para o futuro da empresa, que, por sua vez, é imprevisível. Ocorre ainda que as reações do ambiente às ações estabelecidas no plano estratégico são difíceis de serem previstas. Por isto costuma-se dizer que o planejamento é uma ferramenta mais útil em ambientes estáveis. Mas o planejamento também é útil em ambientes em constante mudança, já que um bom planejamento propicia à empresa antecipar-se e responder com rapidez às mudanças ambientais e preparar-se melhor para as alterações súbitas.

Scramin e Batalha (apud TERENCE, 2002) complementam afirmando que o grande sucesso que o planejamento estratégico tem alcançado no meio empresarial está justamente relacionado à redução do grau de incerteza do ambiente da organização. Neste sentido, a melhor abordagem para a falta de precisão em delinear um futuro é aceitar a incerteza, tentar compreendê-la e integrá-la ao planejamento estratégico.

O planejamento é proposto para garantir que as organizações coordenem e controlem suas atividades, considerem o futuro e atuem racionalmente. Pode-se dizer que o planejamento destina-se à coordenação e a sua literatura evidencia a necessidade de tornar a estratégia explícita.

Uma estratégia é formulada para conduzir as energias em uma determinada direção, é desejada e não somente o resultado inevitável. Significa que o planejamento funciona melhor quando os contornos gerais de uma estratégia já estão prontos, não quando é necessária mudança estratégica do processo em si.

Como a organização é a agência de tomada de decisão, uma mistura de manipulação e participação, onde a sobrevivência de um sistema dependerá do tratamento que será dado a outros setores separados e não-relacionados. Ao optar pelo planejamento estratégico é necessário que os responsáveis tenham acesso às informações e aos programas nos quais estão inseridos, já que planejar significa conhecer, prever, alocar e gerir recursos, controlando não apenas um aspecto, mas a organização e sua administração como um todo.



Seguindo a mesma linha de pensamento, Ansoff (1981, p. 86) trata a administração estratégica

como um sistema escolhido de administração, que enfatiza sua própria flexibilidade, isto é, que provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busca a mudança da própria política, avalia mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho a curto prazo, e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização porque aí estão os principais geradores de sua própria flexibilidade.

Outro autor que trata sobre o mesmo tema é Aacker (2001) ao salientar que a administração estratégica de mercado é um sistema concebido para auxiliar a administração tanto na antecipação quanto na tomada de decisões, assim como na criação de visões estratégicas.

Neste sentido, a formulação da estratégia tem de ir além dos interesses imediatos da própria organização. É preciso ressaltar que toda a teoria provoca mudanças e que a estratégia é um evento organizacional, o resultado da cooperação de vários subsistemas que combatem a organização. Resumindo, a administração estratégica é uma administração que induz à mudança.

O processo de mudança já se tornou parte das organizações, e

a experiência em empresas mostra que os conceitos de planejamento estratégico podem ser apresentar dificuldades ao serem transferidos para a prática, e que não só essa transferência é difícil, como também as tentativas de instalar uma disciplina estratégica rigorosa provocaram ‘resistência ao planejamento’ (ANSOFF, 1981, p.87).

Devido a isso, a administração começou a pesquisar o antídoto para a resistência organizacional que fizesse o planejamento estratégico aceitável e digerível e descobriu que a administração estratégica funcionaria se se originasse da administração de cúpula e se recebesse atenção e apoio continuado dessa administração.

Como o planejamento estratégico é apenas um conjunto de planos e intenções, não produz ações nem mudanças visíveis na empresa. Para efetuar as mudanças, a empresa necessita de outras qualidades, tais como: administradores treinados e motivados, informação estratégica, estruturas fluidas, etc. e sem estas qualidades a empresa parecerá resistir à implantação de planos.

O processo de gerenciamento surgiu da crescente demanda para coordenar com eficiência e eficácia os recursos, de forma a se alcançar às metas previstas. É importante não esquecer que o profissional que trabalha com estratégia é, antes de qualquer coisa, um agente de informação na função de agilizador dos sucessos ou insucessos de uma organização. Inicialmente é preciso compreender todos os problemas envolvidos e decidir enfrentá-los frente a frente, tratando a percepção do consumidor como a realidade válida para tirar vantagens da mesma.

Em se tratando de planejamento estratégico, a ênfase está na tarefa de descobrir uma forma adequada de relação entre empresa e meio. A ênfase da administração estratégica desloca-se da elaboração do plano para a sua implementação e a tarefa da administração estratégica é levar a cabo o plano estratégico e efetuar de fato a administração estratégica da empresa.

É fato que, com a mudança acelerada da tecnologia, novos produtos e processos, novas preferências dos consumidores e novas práticas administrativas, um número cada vez maior de empresas passou a se dedicar a administração estratégica.

Para Francese e Piirto (1993), o mercado de consumo está cada vez mais diversificado, portanto, é preciso desenvolver estratégias individuais para cada segmento de consumidores. Existem mais tipos de consumidores, mas há também mais veículos e fontes para a transmissão destas mensagens. O importante é definir corretamente como usar as informações para obter os resultados esperados, pois, há mais informações sobre os consumidores hoje do que em qualquer outra época.

À medida que aumentam as opções, os profissionais responsáveis pela estratégia das organizações devem buscar informações que lhes ofereçam vantagem competitiva diante dos demais. O mercado muda muito, e algumas tendências impulsionaram esta revolução, entre elas um maior número de unidades familiares, mais tempo de vida da população, consumidores mais fragmentados e maior tempo dedicado ao lazer.

Cannie e Caplin (1994) salientam que para que o processo todo funcione, a comunicação interna deve ser eficiente e possibilitar a troca construtiva de informações. A informação é a alma de uma organização. Ela é vital em muitas

das etapas dessa estratégia: avaliação interna, identificação das exigências dos clientes, definição de metas e avaliações etc. As informações precisam ser recíprocas. O retorno – de e para os funcionários – é o elo que liga as partes ao todo e integra a organização.

Muitas vezes, as empresas são pródigas em acumular informações, mas não sabem o que fazer com elas. Esta capacidade de armazenar e decifrar as informações deve ser vista como um ativo da empresa, incentivando a pesquisa e buscando a agregação de valor aos produtos ou aos serviços dessa organização. Quanto mais se consegue dominar o conhecimento, melhor a condição de competitividade de um setor ou empresa.

Dentro do conhecimento, uma organização não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto de atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. O planejamento estratégico, por sua vez, é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.



Figura 1: Níveis de decisão e os tipos de planejamento  
Fonte: Oliveira (2002, p.35)

Encontram-se abaixo as definições destes tipos de planejamento.

- Planejamento estratégico: é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do

ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização.

- Planejamento tático: pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado. Este processo realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.
- Planejamento operacional: tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo pode ser mensal, semanal ou até diário.

Kotler (1993) conta que o planejamento estratégico surgiu nos anos 70, pois, na década anterior, o ambiente era relativamente estável e os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional. Hoje em dia, para que ocorra o desenvolvimento de uma sociedade esportiva onde haja uma parceria entre planejamento estratégico e esporte, são necessárias algumas transformações, mas não apenas de contexto, no cenário, e sim também nas cabeças humanas. “As mudanças necessárias não ocorrerão apenas ‘em nossas organizações’, mas também dentro de nós.” (SENGE, 1990, p.23) Aqui entra em cena um outro fator, a interdisciplinaridade, que surge para salientar e fortificar esta parceria.

Piccioto (2002, p. 03) endossa que “o esporte passou a ser uma plataforma cada vez mais importante, reconhecível e valiosa para as empresas no desenvolvimento de seus negócios”. E o que precisa acontecer é que a recíproca também seja verdadeira.

Neste sentido, a interdisciplinaridade, tanto entre planejamento estratégico e organizações esportivas, quanto em qualquer outro ramo, não se ensina, não se aprende, apenas vive-se. É uma prática, e não um discurso teórico. Ela pressupõe uma interação e precisa trabalhar as relações pessoais. Precisamos dividir o conhecimento para avançar todos juntos.

Pode-se afirmar que a comunicação através do esporte é, de uma forma ou outra, uma comunicação através de pessoas. Assim, pode-se dizer que as

organizações são criadas pelas pessoas e seus relacionamentos e estes estimulam a vida na organização e a transformam.

Na abertura do Curso de Administração Esportiva, promovido pelo Comitê Olímpico Brasileiro em janeiro de 2003, a ex-jogadora de basquete Paula, trabalhando à frente do Centro Olímpico de Treinamento da cidade de São Paulo, comentou que “as relações interpessoais entre um grupo de pessoas são um aspecto fundamental do gerenciamento atual. Essa é uma necessidade comum nas equipes e cada vez mais atual na realidade das empresas. A capacidade de se relacionar bem gera produtividade”. (COB, 2004, p.01)

O mercado é amplo e tem espaço para todos. As empresas de marketing esportivo constituem um exemplo de organização interessada em parcerias, que participam desta interação com o objetivo de desenvolver clubes fortes que podem gerar lucro e fluxo de caixa e assim prover conteúdos para a televisão e exposição internacional. A paixão do brasileiro pelo futebol é conhecida em todo o mundo por causa da mídia e o desafio dos profissionais é tirar vantagem do amor que o torcedor brasileiro tem pelo seu time.

É importante que os profissionais destas áreas passem a compreender a complexidade dinâmica da situação, pois uma mesma ação é capaz de promover efeitos diferentes a curto e longo prazo. E para que o avanço seja igualitário para todos, os responsáveis pelas interações devem estar preparados para equilibrar estas relações e assim as responsabilidades e benefícios vão poder ser compartilhados.

É preciso conhecer profundamente o negócio e isso só acontece quando se trabalha com pessoas qualificadas. Tudo tem que estar interligado para que funcione em conjunto. Quando os resultados começarem a aparecer, é chegada a hora de reconhecer, recompensar e comemorar. Todo serviço bem feito deve ser salientado, pois as pessoas gostam de receber elogios e estes elogios trazem mais motivação para as próximas etapas.

A literatura existente tem evidenciado que não há nenhuma maneira universalmente correta de elaborar um plano, pois cada modelo de planejamento estratégico apresenta as suas particularidades. Constata-se que existem vários

modelos de planejamento estratégico, tais como os propostos por Bryson (1995), Roche (2002), Almeida (2001), entre outros.

Apesar de cada modelo apresentar a suas particularidades, verifica-se que algumas etapas são comuns às metodologias existentes, pois geralmente, as metodologias de desenvolvimento do processo de implementação de planejamento estratégico levam em consideração premissas básicas: o estabelecimento da missão; a análise do ambiente; a elaboração das estratégias e a forma como essas serão implementadas.

### **2.3.3 O planejamento estratégico de uma organização esportiva**

Podemos chamar de plano estratégico de uma organização o produto resultante da aplicação sobre ela mesma de um processo de planejamento estratégico. E isto vale para todos os tipos de organizações, Roche (2002, p. 56) aponta que “... no esporte de hoje, planejar, ter sempre clara e atualizada a estratégia de nosso clube, federação ou serviço desportivo, permite abordar o futuro e as mudanças com menos riscos.”

O mesmo autor mostra ainda que o planejamento estratégico em uma entidade e, certamente, numa organização esportiva, pretende atingir os seguintes objetivos:

- Refletir sobre os objetivos gerais a médio e longo prazo da organização e sobre os objetivos estratégicos – os caminhos – mais adequados para alcançá-los.
- Estabelecer e fixar, para toda a organização, esses objetivos.
- Envolver e motivar os trabalhadores e colaboradores de uma organização em relação às metas a serem atingidas por ela.
- Estar preparado para o futuro.

Se há um elemento-chave na direção das organizações ele é, sem dúvida, o planejamento. Ou seja, o diagnóstico e a análise do entorno, a previsão, a fixação de objetivos, a escolha de estratégias e a seleção de projetos e programas.

Roche (2002) classifica as entidades desportivas em quatro grandes grupos: organizações desportivas públicas; organizações desportivas privadas sem fins lucrativos; empresas de serviços desportivos e sociedades anónimas desportivas.

As organizações desportivas públicas desenvolveram-se na medida em que as instituições públicas passaram a destinar recursos ao esporte. Como exemplo pode-se citar as unidades administrativas, as entidades, os órgãos ou sociedades criadas pelas administrações públicas de desenvolvimento do esporte e de construção e gestão de complexos desportivos.

As organizações desportivas sem fins lucrativos podem ser consideradas a origem e a base do esporte na maioria dos países europeus. Estas organizações podem ser divididas em dois tipos básicos:

- “de primeiro grau; quando pessoas físicas se associam para formar uma entidade com personalidade jurídica própria. Os clubes desportivos representam este modelo, e sua finalidade é a prática ou a promoção da atividade desportiva;
- de segundo grau; quando associações se unem a uma nova entidade com a finalidade de desenvolver programas desportivos. É o caso das federações esportivas. “Todas essas associações caracterizam-se por não terem fins lucrativos, ou seja, por não poderem repartir benefícios entre os associados.” (ROCHE, 2002, p. 37-38)

Já as empresas de serviços desportivos são conseqüências da mercantilização e comercialização tanto na prática desportiva como elemento de consumo como do espetáculo desportivo. Seu principal objetivo é a obtenção de benefícios e, portanto, são regidas pelos princípios de gestão e mercado, próprios da empresa privada.

E as sociedades anónimas desportivas são os clubes profissionais que estão entre a atividade mercantil pura e o clube desportivo tradicional. Sob o ponto de vista jurídico, são sociedades comerciais; e, do ponto de vista prático, são entidades especiais por sua vinculação a uma cidade, por sua recente formação e pela distribuição das ações.

Feita a classificação das organizações desportivas, pode-se passar à parte de conceituação de seu planejamento estratégico.

O planejamento estratégico não pode ser igual na empresa privada e nas organizações desportivas. No entanto, ainda que exista literatura específica sobre planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, o setor privado pode ensinar algumas coisas ao setor não lucrativo. (ROCHE, 2002, p.40)

Bryson, (1995) conta que a grande experiência do setor privado com o planejamento estratégico... proporciona uma rica bagagem de conselhos sobre como aplicá-lo em [organizações com] propósitos públicos e sem fins lucrativos.

O planejamento estratégico deve impor-se progressivamente nos clubes profissionais, principalmente pelas tendências e mudanças que se observam no fenômeno desportivo, especialmente no espetáculo desportivo: mudanças nas fontes de financiamento, aumento ou redução da presença dos espectadores, concorrência de outros espetáculos desportivos na televisão, limitação da publicidade (cigarro, álcool, etc.). Hoje, mais do que nunca, o planejamento estratégico, ou seja, construir o futuro levando em conta as possíveis mudanças, será cada vez mais necessário. (ROCHE, 2002, p. 46)

O planejamento de eventos desportivos é, sem dúvida, um tema suficientemente amplo e interessante que merece um estudo específico, ou melhor dizendo, uma administração estratégica, que Vasconcelos Filho (1985) afirma ser permear, em todos os níveis da organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios isolados, de oportunidades.

Esta ação auxilia os dirigentes a tomarem decisões, a se anteciparem às mudanças ou mesmo a se prepararem para tal. Por este motivo, o planejamento estratégico deve possuir a flexibilidade como uma importante característica, para que esta possa permitir o ajuste necessário face às incertezas do mercado para desta forma, reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da organização.

Já a questão da implementação do planejamento estratégico nas organizações tem sido alvo de constante evolução, na medida em que se percebe a necessidade de estabelecer um clima organizacional que privilegie a ação estratégica em todos os níveis. Cabe ressaltar, entretanto, que a implantação de



novos processos administrativos nas organizações esportivas tem enfrentando algumas dificuldades e particularidades, como é apontado, por Teitelbaum (1997), e Helal (1997) quando mostram que as constantes transformações ocorridas neste universo apresentam resistência à modificação estrutural e a troca de informações acaba muitas vezes por ser dominada pela informalidade.

O primeiro encontro de marketing esportivo da USP trouxe o alerta: “faltam profissionais especializados para promover os negócios na grande área do esporte brasileiro”. Conforme Mattos Junior (apud TEIXEIRA, 2003), “a formação de profissionais competentes para atuarem nesta área talvez seja a condição mais importante e a maior deficiência do mercado voltado ao marketing esportivo”.

Visando identificar o perfil necessário ao gestor das organizações de administração do esporte, de forma a atender às reais necessidades que são impostas na atualidade, pelo contexto do ambiente esportivo brasileiro, Zouain e Pimenta (2003) propõem um quadro comparativo, exposto a seguir:

Quadro 1: Tipos de perfil profissional dos gestores esportivos

<b>QUADRO COMPARATIVO ENTRE OS PERFIS DOS GESTORES BRASILEIROS</b>		
<b>PERFIL PROFISSIONAL GENÉRICO (MUNDIAL)</b>	<b>PERFIL PROFISSIONAL EM ATIVIDADE (BRASIL)</b>	<b>PERFIL PROFISSIONAL ESPERADO</b>
MARKETING E VENDAS	CONHECIMENTO DE ESPORTES	CONHECIMENTO DE ESPORTES
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	HABILIDADES EM NEGOCIAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PROGRAMAÇÃO EVENTOS	PROCESSO DECISÓRIO	PROCESSO DECISÓRIO
COMUNICAÇÃO	LIDAR COM RECLAMAÇÕES	LIDAR COM RECLAMAÇÕES
CONHECIMENTO FISCAL E LEGAL	CONHECIMENTO LEGAL	CAPTAÇÃO DE RECURSOS
GESTÃO DE PESSOAS	SUPERVISÃO DE RECURSOS HUMANOS	MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Fonte: Zouain e Pimenta (2003)

A partir deste quadro é possível perceber que o perfil profissional genérico apresenta apenas dois pontos de correlação com aquele encontrado no profissional

em atuação no mercado brasileiro, que são: a gestão de pessoas e conhecimento legal.

O perfil esperado por estes profissionais aproxima-se mais da realidade brasileira, como pode ser visto no quadro comparativo. Sob esta ótica, três são os pontos em comum: o processo decisório, lidar com reclamações e o conhecimento de esportes.

Entre o perfil genérico e o perfil esperado apenas um ponto em comum foi observado, o planejamento estratégico.

No caso brasileiro, encontramos alguns pontos em comum com o perfil genérico do gestor esportivo, mas o que aparece como uma característica própria do mercado brasileiro é o conhecimento esportivo, que esteve presente tanto no perfil encontrado, tanto quanto no perfil esperado. Percebe-se então que na ótica do gestor esportivo brasileiro, em atividade, o conhecimento do ambiente esportivo é fundamental para que um profissional possa estar apto a atuar neste segmento do mercado.

Em função de suas características, movimentação financeira e do momento caótico em que se encontra o futebol brasileiro, é fundamental que estudos específicos sejam realizados, para que haja o desenvolvimento organizacional da indústria do futebol, no Brasil. (ZOUAIN; PIMENTA, 2003)

E estes estudos já estão acontecendo, e isto pode ser comprovado através da pesquisa da Bain e Company (2004) sobre ferramentas de gestão nas empresas brasileiras que registrou um significativo aumento no uso das ferramentas administrativas para o crescimento das organizações. Os resultados revelam um aumento significativo do uso de ferramentas fornecedoras de direção tais como o planejamento estratégico e *benchmarking* que aparecem na pesquisa sendo utilizados por 84% das empresas pesquisadas. Isso mostra que a necessidade de transformar as ações das organizações em vantagens competitivas faz com que as ferramentas se tornem importantes para ajudar a moldar as estratégias e preparar os gerentes para o cada vez mais árduo caminho do crescimento.

Para a professora Deborah Moraes Zouain (apud Jornal Acadêmico do CRA, 2000), coordenadora do MBA em Administração Esportiva da Fundação

Getúlio Vargas, pioneiro no Brasil, o esporte sempre careceu de uma gerência profissional e agora, até por uma exigência legal, os clubes estão se mobilizando.

Esse processo de adaptação é gradativo, mas está sendo acelerado em função das fusões. A CBF, que fez uma parceria com a FGV, serve de exemplo, estimula os clubes a se profissionalizarem administrativamente. E as empresas, que entram com dinheiro, exigem uma gestão profissional que lhes garanta o retorno do investimento.

Assim, não existem soluções fáceis e sim a necessidade de esforço, qualificação e compromisso para que as ferramentas de gestão possam trazer os resultados esperados. Na busca da vantagem competitiva, também podemos perceber que é possível alcançar o sucesso unindo duas grandes forças, como por exemplo, o planejamento estratégico em uma organização esportiva aliado à televisão. Um exemplo disso é a experiência vivida pelo Banco do Brasil com o início do patrocínio para a Confederação Brasileira de Voleibol. Este case teve sucesso duplo, já que a empresa superou as suas expectativas e atingiu os seus objetivos e o esporte vôlei também foi beneficiado, tornando-se um esporte muito mais praticado e lembrado por todos. Eis um exemplo para mostrar que se uma empresa quer melhorar sua relação com a sociedade, o esporte é um excelente caminho.

O professor Luiz Martins de Melo (apud Jornal Acadêmico do CRA, 2000, p.01), doutor em Economia Industrial, diretor da área de Gestão de Negócios de Esporte, da Universidade do Esporte, lembra que o Brasil gastava atualmente menos de 1% do PIB em toda a cadeia de negócios que cerca o espetáculo esporte, enquanto os Estados Unidos gastam 3,5%: “A potencialidade desse mercado é imensa, é até difícil quantificar. Se esses investimentos de 3 a 4 bilhões de dólares dobrarem a curto prazo, o que é perfeitamente viável e esperado, a demanda por profissionais especializados vai explodir”.

“Se os objetivos forem claros, houver criatividade, se o pacote de direitos for valioso e se for planejado por um bom profissional, os patrocínios pagam sim, benefícios reais.” (ANDREU, 1995, p. 18) O que os clubes precisam é compreender o momento da marca em seu mercado, junto com seus concorrentes, consumidores,

canais de distribuição e assim por diante, mas isto só vai acontecer se eles tiverem claro a importância de um prévio planejamento de suas estratégias de ação.

Neste sentido, Brunoro (2004) indica que com todos os departamentos devidamente estruturados é muito mais fácil atrair bom patrocínio para o clube, pois o amadorismo afasta as grandes empresas do investimento esportivo, além disto, a organização ajuda a detectar falhas com mais precisão e corrigi-las rapidamente, para que não causem danos em nenhum dos níveis do clube, sejam eles na sua imagem ou até mesmo no rendimento dos atletas.”

Da mesma forma, Zouain e Pimenta (2003, p.04) confirmam que

é necessário que, independente do passado esportivo, todos aqueles que desejam atuar ou já exerçam cargos de gestão em organizações esportivas recebam capacitação e treinamento para o pleno exercício de suas atividades, em atendimento às necessidades que o mercado ora apresenta.

O que acaba acontecendo é que por falta de preparo, muitas vezes as discussões na alta gerência baseiam-se mais em opiniões do que em fatos, e não raro as decisões decorrem mais de percepções instintivas do que de uma análise minuciosa.

O planejamento é um processo permanente e contínuo no tempo, iniciado pela direção de uma organização para abordar o futuro com o mínimo de riscos, e o plano estratégico é produto e resultado deste processo e é um documento intrínseco da gestão executiva. E vale lembrar que a primeira ação de um processo de planejamento é o diagnóstico, resultado da análise do entorno em que se encontra a organização esportiva, e isto pode acontecer mais corretamente a partir da inclusão de profissionais habilitados e capacitados neste segmento, assim como o ingresso, no mercado, de cursos de capacitação, treinamento e aperfeiçoamento dos profissionais da área.

Oliveira (2001) mostra que os processos de definição, implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em circunstâncias de constante mudança. Desta forma, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema de orientação dentro do fluxo de decisões empresariais.

Assim, a elaboração da estratégia de uma organização, seja ela esportiva ou não, é realizada nos vários níveis organizacionais e as atividades envolvidas neste processo são a análise, o planejamento e a seleção das estratégias que aumentem as chances de os objetivos da organização serem alcançados.

### **2.3.4 Modelos de planejamento estratégico**

Apesar de a literatura existente evidenciar vários modelos de implementação do planejamento estratégico, para a análise deste estudo, apenas foram considerados os modelos que tivessem a possibilidade de se adequar às organizações sem fins lucrativos. A partir desse critério, foram selecionados os modelos de Bryson (1995) e Almeida (2001), modelos estes muito utilizados pelas empresas, o modelo de Roche (2002), específico ao focar o planejamento estratégico de organizações esportivas na Espanha, e também os modelos de planejamento estratégico utilizados pelos clubes Grêmio e Internacional, que são objeto do estudo de caso deste trabalho.

#### **2.3.4.1 Modelo de Bryson (1995)**

Este modelo de Planejamento Estratégico como o próprio título já informa, apresenta dez passos para o ciclo. A seguir, será apresentada a Figura 02 representativa do modelo, e a descrição de cada uma das etapas. Cabe, entretanto, ressaltar que, antes de iniciar o planejamento, é oportuno realizar uma rápida avaliação, com o propósito de determinar se a organização tem estrutura para empreender o planejamento estratégico ou se é necessária uma estrutura maior.

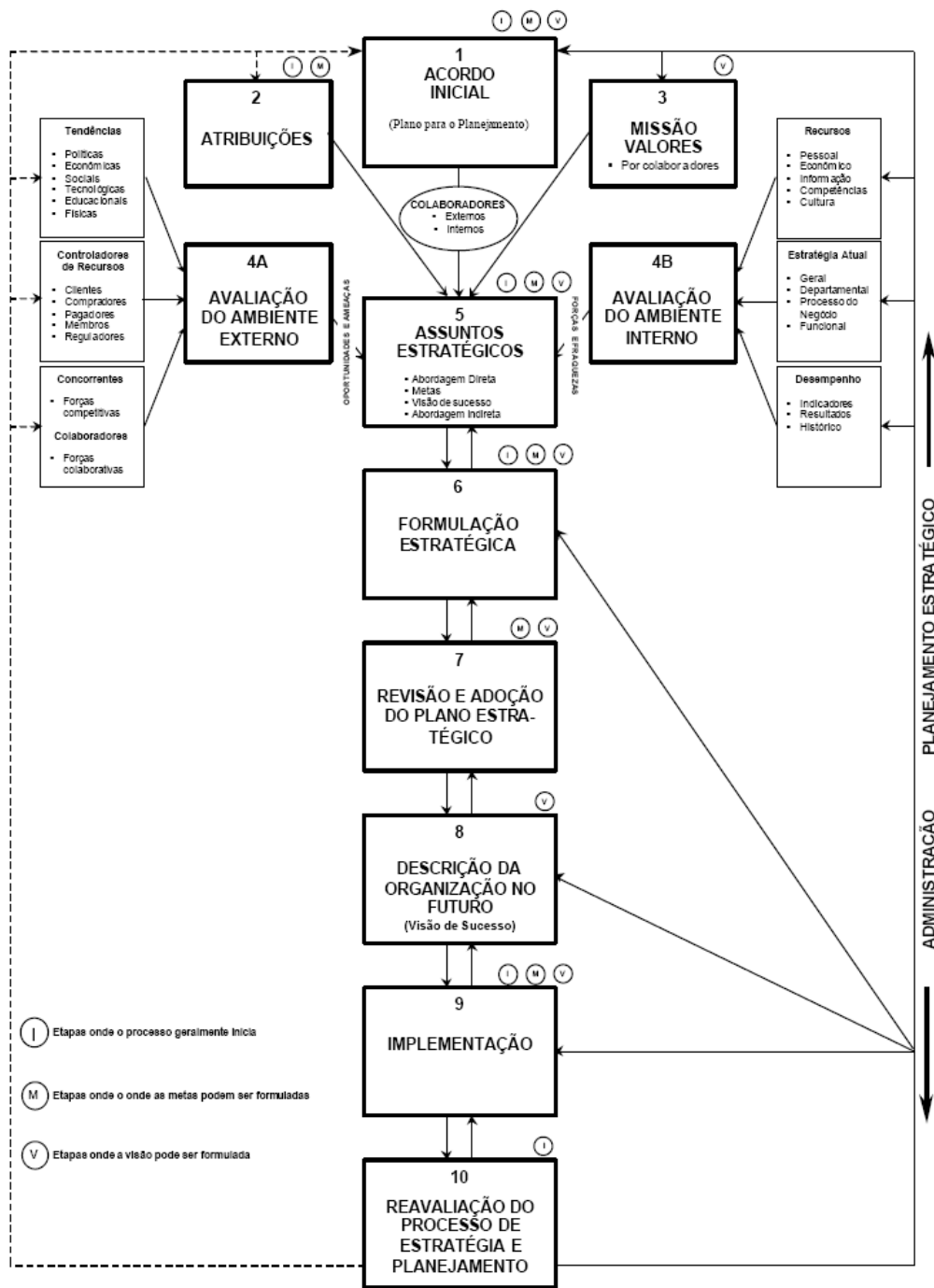


Figura 2: Os Dez Passos do Ciclo de Mudança Estratégica  
 Fonte: Adaptado de Bryson (1995)

1. Acordo inicial sobre o processo de Planejamento Estratégico; que deve negociar um acordo ou compromisso com os objetivos internos que são chaves na

organização, discutir sobre a opinião das lideranças e sobre as tarefas importantes para a realização do planejamento. Com a determinação de quem serão as pessoas, grupos ou organizações que deverão estar envolvidos com o planejamento parte-se para o acordo inicial que deve tratar sobre os propósitos, principais etapas, agenda, regras, funções, recursos e comprometimento de cada membro da equipe do planejamento estratégico.

2. Esclarecimento das atribuições organizacionais e identificação dos mandatos da organização; ou seja, pode-se dizer que o objetivo aqui é determinar as atribuições de cada membro que vai participar do processo.

3. Desenvolvimento da missão e dos valores da organização pelos colaboradores; a chave para o sucesso de organizações públicas e sem fins lucrativos é a capacidade ou habilidade em direcionar as necessidades dos principais colaboradores. Neste sentido, a missão da organização, junto com suas atribuições, estabelece sua razão de ser e qualquer governo, corporação, agência, ou organização não-lucrativa é obrigado a esforçar-se para encontrar as evidentes necessidades sociais ou políticas. Por esta visão, uma organização é obrigada a considerar sempre os meios para um fim e não apenas um fim em si mesma.

Já o desenvolvimento e aperfeiçoamento da declaração da missão, nesta etapa, nos remetem ao esclarecimento de quem são os colaboradores da organização, assim como a identificação e discussão de qual é o seu sistema de valores.

4. Avaliação do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças); para identificar os pontos fortes e fracos da organização e da mesma forma, analisar as oportunidades e ameaças enfrentadas por ela.

5. Identificação dos problemas estratégicos que a organização se depara; ou seja, o levantamento dos principais desafios que interferem nas atribuições da organização, sua missão e valores, seu produto, ou nível de serviço, seus custos, suas receitas, sua organização e sua administração.

6. Formulação das estratégias para gerenciar os problemas estratégicos;

7. Revisão e adoção de um plano ou planos estratégicos; aqui as estratégias são desenvolvidas de acordo com os assuntos identificados na etapa 5 e elas podem ser de diversos tipos: grandes estratégias para a organização, rede, ou a comunidade como um todo; estratégias para as subunidades da organização; estratégias para programas, serviços, produtos ou negócios; ou ainda estratégias para funções, tal como administração de recursos humanos, informação tecnológica, propaganda, finanças, compras etc.

8. Estabelecimento de uma visão organizacional efetiva para o futuro; que tem por objetivo é ganhar um comprometimento formal para adotar e realizar a implementação do plano. Essa etapa representa a culminação do trabalho das etapas anteriores e o início das etapas de implementação nas quais as estratégias serão adotadas e realizadas na prática.

9. Desenvolvimento de um sistema efetivo para implementação do processo; aqui, um processo efetivo de implementação e um plano de ação deve ser desenvolvido se realmente se espera uma mudança positiva no futuro da organização. Muitas das estratégias são formuladas com a implementação na mente; entretanto, as mais efetivas são as que requerem um plano para sua realização e provavelmente são as que têm maior sucesso ao serem implementadas.

10. Reavaliação das estratégias e o processo de Planejamento Estratégico; para avaliar se os trabalhos estão se desenvolvendo ou não, e por que, assim como revisar em que estágio se encontra e qual o próximo passo a ser dado.

O autor enfatiza que os julgamentos avaliativos em torno das ações e resultados devem ser uma constante durante todo o ciclo, ou seja, durante os dez passos. Em outras palavras, o autor determina que o processo tem que ser crítico por sua natureza.



### 2.3.4.2 Modelo de Almeida (2001)

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA, 2003, p. 13)

O modelo do processo de planejamento estratégico desenvolvido por Almeida (2003, p.42) pode ser verificado na Figura 03. Neste, o processo de desenvolvimento do plano estratégico apresenta quatro atividades para orientar a realização da estratégia, são elas: a análise dos aspectos internos; a análise do ambiente; a comparação da orientação com o campo de atuação; e o estabelecimento da estratégia vigente e da sua visão aproximada.

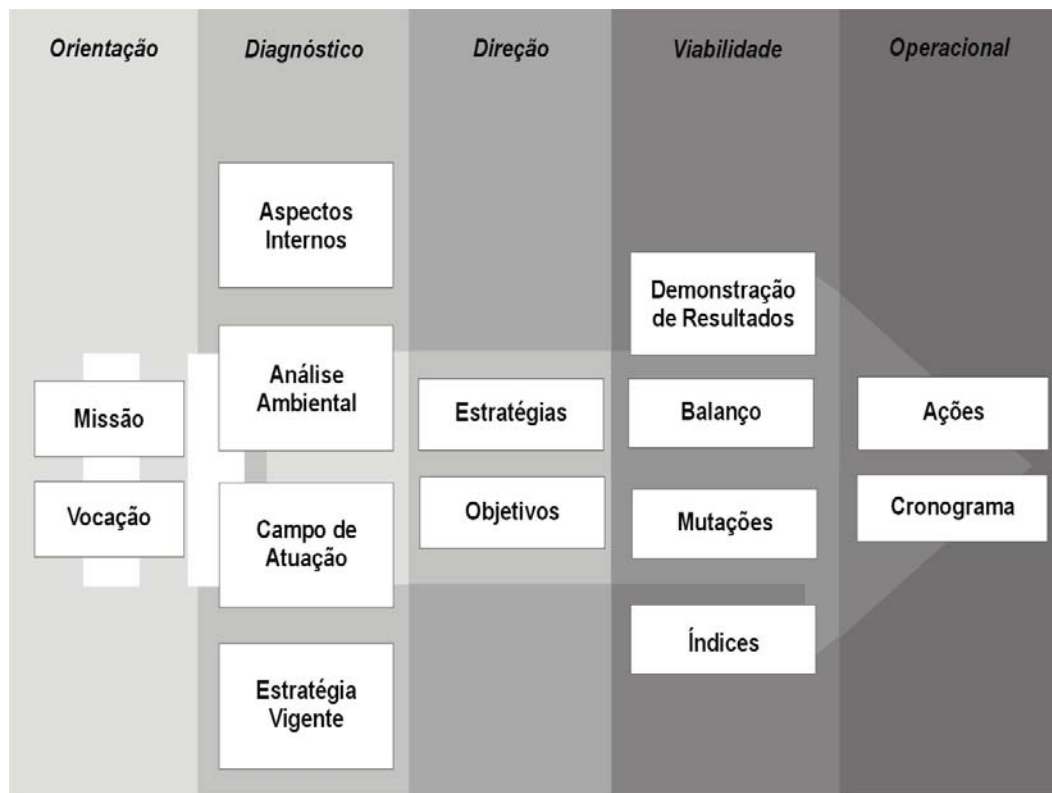


Figura 3: Modelo do processo de planejamento estratégico de Almeida  
Fonte: Almeida (2003, p.42)

O referido autor enfatiza que as atividades poderão ser desenvolvidas em qualquer ordem; entretanto, para abordá-las, é preciso que, anteriormente, seja discutida qual é a missão e/ou vocação da empresa. A razão de ser da empresa é a sua missão, e esta serve para delimitar o campo de atuação dessa organização e também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações. O conceito de missão também inclui os valores da empresa e estes nortearão toda a estratégia estabelecida. Já o conceito de vocação poderá ser identificado a partir de um conjunto de pessoas com vocações comuns, sendo que, em geral, é predominante a vocação da pessoa que lidera a organização.

Com a missão e a vocação já definidas, o próximo passo é a análise dos aspectos internos. Nestes, inicialmente, são identificados os fatores críticos de sucesso (FCS), ou seja, os fatores responsáveis pela superioridade de uma empresa em relação à sua concorrência. Assim, o próximo passo será comparar esses fatores críticos de sucesso com os dos concorrentes, para verificar aqueles pontos da empresa que são superiores ou inferiores aos das empresas comparadas. Essa análise permite chegar aos pontos fortes e fracos, e com este conhecimento é possível maximizar a eficiência e indicar a estratégia adequada para tirar vantagem dos pontos fortes e a estratégia que seja capaz de reduzir os pontos fracos da empresa.

A segunda atividade proposta pelo modelo de Almeida (2003) trata da análise do ambiente, sendo essa considerada a mais complexa e, geralmente, a mais importante; pois, nela, são apontadas as oportunidades e as ameaças, que são a base para chegar-se a eficácia da empresa. Considera-se o ambiente como tudo aquilo que influencia no desempenho da empresa, sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais variáveis. Enquanto a análise dos aspectos internos visualiza o presente e as medidas que só dependem da empresa; a análise do ambiente visualiza o futuro e cabe à empresa somente tomar medidas para preparar-se para esse futuro.

Como terceira atividade, deve-se realizar a comparação da orientação (missão e vocação) com o campo de atuação. Verifica-se a coerência entre aquilo a que a empresa se propõe, ou é vocacionada a fazer, com aquilo que realmente

está fazendo. O sucesso da empresa depende da sintonia entre a missão ou vocação com o que ela realmente está fazendo.

Já a quarta atividade aborda o estabelecimento da estratégia vigente. Nesta etapa, deve-se conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela empresa, para que seja mantida, sempre que possível a mesma direção. Esse cuidado deve ocorrer para que não aconteça uma falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas.

O modelo proposto por Almeida (2003) também aborda dois outros aspectos: a viabilidade estratégica e o estabelecimento das ações. No processo de se estabelecer a viabilidade da estratégia, deve-se estabelecer os objetivos, os pontos concretos que se quer atingir – em geral, devem ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas. O caminho até chegar-se à estratégia nem sempre é possível, o que exige uma verificação de sua viabilidade, por meio de dados quantitativos, que não precisam ser detalhados, pois o sentido é apenas de verificação, e não contábil. Dessa forma, pode-se utilizar um conjunto de demonstrativos, como: demonstração de resultados; fluxo de caixa; balanço e demonstração de fontes; e aplicações de fundos.

Quanto ao estabelecimento de ações, destaca-se que esse procedimento é utilizado para promover a integração do que é planejado, em nível estratégico, com os níveis administrativo e operacional.

É importante salientar que, para Almeida (2003), o planejamento em nível operacional é denominado de “ações”, e que essas ações devem refletir a real necessidade de pessoas e recursos, como também serve para comprometer as pessoas com os planos. Para que haja um acompanhamento desse compromisso, deve-se estabelecer um cronograma com datas estabelecidas, na qual servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas.

## 2.3.5 Modelo de planejamento estratégico para organizações esportivas

### 2.3.5.1 O modelo de Roche

O modelo do processo de planejamento estratégico de uma organização desportiva desenvolvido por Roche (2002) pode ser verificado na Figura 04. Neste, o processo de desenvolvimento do plano estratégico está condicionado e depende, em grande parte, tanto da situação externa como da situação interna em que a organização se desenvolve, por este motivo, a primeira ação deste processo de planejamento é a análise do ambiente, pois

não se pode saber até onde vamos sem saber de onde viemos e, sobretudo, onde e em que situação nos encontramos em cada momento e quais são as tendências e comportamentos dos fatores externos e internos que, direta ou indiretamente, nos afetam. (ROCHE, 2002, p. 61)

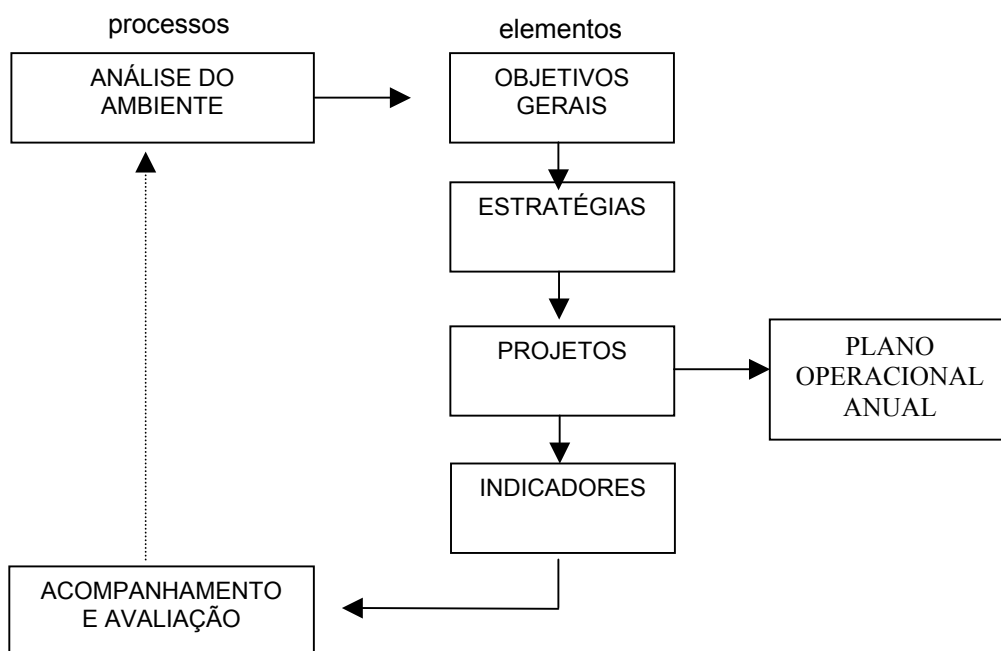


Figura 4: Modelo do processo de planejamento estratégico de Roche  
Fonte: Roche (2002, p.59)

Neste modelo, as linhas estratégicas de uma organização desportiva começam a se configurar no processo de análise do ambiente, e com um trabalho de reflexão, essa análise e a discussão sobre o que ocorre com a organização permitem identificar e definir o que deve ser feito no futuro.

A análise do ambiente visa oferecer uma análise integral das forças, pressões e situações que atuam e condicionam o ambiente no qual se desenvolve uma organização desportiva. E refletir, previamente, na intenção de definir o futuro, tanto sobre a situação externa da entidade, como sobre os fatores internos, que a influenciam e podem ser condicionadores mais adiante. E ainda identificar os problemas, limitações, possibilidades e, por conseguinte, as medidas, objetivos, estratégias e programas para o futuro.

Esta análise externa das organizações está relacionada aqui com quatro fatores importantes:

- o fator sociológico, que refere-se aos aspectos demográficos, sociais, hábitos de comportamento, forma de vida, etc...
- o fator normativo, que corresponde às mudanças legais que, produzidas fora da própria organização, afetam, ou podem afetar, no futuro, a atividade da mesma;
- o fator político, que corresponde às provisões dos governantes em relação à política desportiva que executarão;
- opinião dos usuários.

Roche (2002, p. 67) afirma que “tão importante quanto a nossa situação estratégica e os fatores exteriores que nos afetam ou podem nos afetar no futuro é a necessidade de que voltemos os olhos para dentro, às nossas limitações e às nossas possibilidades”, por isso, antes das definições dos objetivos e estratégias de uma organização, três aspectos devem ser analisados. São eles:

- os recursos humanos, ou seja, a equipe humana que forma a base da organização, que deve ter uma experiência desportiva, já que quem a possuir demonstrará mais sensibilidade para o fenômeno desportivo do que quem estiver alheio ao mundo do esporte;

- os recursos orçamentários, que se referem à capacidade econômica presente e futura para abordar objetivos e projetos mais ou menos ambiciosos que os atuais;
- a estrutura organizacional e os procedimentos da entidade, ou seja, a capacidade de funcionamento de uma organização para abordar com eficácia a realização de seus objetivos, a execução de seus programas e a agilidade de seus procedimentos.

É possível afirmar que a elaboração da análise do ambiente em uma organização desportiva é um processo que pode ser feito de maneira formal ou informal, mas para alcançar a eficácia, é necessário que esse processo seja feito de maneira formal e com metodologia definida que centre os discursos e os pontos de discussão, que se apóie na documentação técnica, científica ou estatística existente e que limite, ao máximo, a perda de tempo e as discussões inúteis.

E, para a realização completa da análise do ambiente é fundamental que exista uma pessoa responsável; que se reúnam estudos, documentos, dados, estatísticas e toda a informação considerada útil para formar opiniões sólidas; e que se inicie com um levantamento de opiniões das pessoas participantes do processo e de uma síntese de toda a informação.

Roche (2002, p.78) acrescenta que

os objetivos gerais de uma organização desportiva correspondem aos que geralmente são os grandes objetivos das empresas, que nem sempre são os mesmos ao longo do tempo e variam permanentemente em função das circunstâncias e da época histórica. Não é difícil observar em nossas organizações desportivas a inexistência de objetivos gerais. E em muitos casos, mesmo que existam esses objetivos, o desconhecimento de muitos dos diretores e empregados sobre os mesmos é total, e muitas vezes as tarefas básicas da organização são confundidas com os objetivos.

O autor informa que o planejamento estratégico em uma entidade e, certamente, numa organização esportiva, pretende atingir os seguintes objetivos:

- Refletir sobre os objetivos gerais a médio e longo prazo da organização e sobre os caminhos mais adequados para alcançá-los.
- Estabelecer e divulgar, para toda a organização, esses objetivos.

- Envolver e motivar os trabalhadores e colaboradores de uma organização em relação às metas a serem atingidas por ela.
- Estar preparado para o futuro.

Então, se há um elemento-chave na direção das organizações ele é, sem dúvida, o planejamento. Ou seja, o diagnóstico e a análise do entorno, a previsão, a fixação de objetivos, a escolha de estratégias e a seleção de projetos e programas.

Roche (2002, p. 129) explica que

o processo de planejamento estratégico constitui-se de três fases importantes que devem estar sempre presentes: o processo de planejamento propriamente dito, cujo resultado é um documento que chamamos plano estratégico, elaborado com uma perspectiva de três, quatro ou cinco anos; a segunda fase, quando tratamos de implantar o plano estratégico, ou seja, transformar nossos desejos na ação diária de nossa organização através do conjunto de projetos que formam o plano operacional anual; e a terceira, o acompanhamento e avaliação de ambas, tanto o acompanhamento permanente à ação diária como o acompanhamento anual dos objetivos.

Como o planejamento estratégico é um processo contínuo, o acompanhamento e avaliação são muito importantes e os possíveis riscos de não aplicar o planejamento estratégico podem ser muito maiores que os esforços compreendidos em sua realização.

Percebe-se que neste modelo, o planejamento estratégico de uma organização desportiva é formado por quatro elementos básicos: a análise do ambiente, os objetivos, as estratégias e os projetos, onde o instrumento básico de administração de uma organização desportiva é o plano operacional anual, pois este funciona como um guia de administração para as organizações e nele estão incluídos todos os projetos a serem desenvolvidos em um ano ou em uma temporada desportiva.

Roche (2002, p. 110) argumenta que o plano operacional anual está associado com o plano estratégico da organização e ao seu orçamento; e também à sua gestão e ao rendimento do pessoal, pois define os projetos e tarefas a serem desenvolvidos, além do pessoal responsável, datas, os resultados esperados e os produtos finais.”

Dentro deste esquema, o planejamento estratégico de uma organização desportiva consta de três fases: o planejamento propriamente dito; a execução (programação ou implantação) por meio do plano operacional anual; e o acompanhamento e avaliação.

Roche (2002, p. 23) afirma que “de nada serve para uma organização desportiva... a execução de um processo de planejamento que não estabeleceu um sistema de acompanhamento, controle e avaliação. Não tem sentido fazer um esforço inicial e logo abandonar o plano”. E para controlar e avaliar a implantação e o desenvolvimento do planejamento estratégico, é necessário utilizar algumas ferramentas objetivas, no caso, os indicadores.

Os indicadores devem estabelecer um grau de realização dos objetivos que realmente estamos em condições de alcançar, ou manter, com as estratégias escolhidas e os projetos a serem desenvolvidos.

Quanto ao acompanhamento do plano estratégico de uma organização desportiva, Roche (2002) distingue dois níveis diferentes de atuação: o nível operacional, no qual se aplica a avaliação permanente do plano operacional anual; e o nível estratégico, através da avaliação anual do plano estratégico.

Com os modelos propostos já apresentados, o próximo capítulo apresenta a metodologia de pesquisa, evidenciando o universo da pesquisa, delimitação, questões, instrumentos e procedimentos.



## CAPÍTULO 3

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

---

Gil (2002, p.17) apresenta a pesquisa como o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. E afirma que a mesma é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder a um problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Dentro do mesmo raciocínio, Rudio (2003) acrescenta que a pesquisa é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento. E Andrade (2003) complementa ainda que a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos.

A pesquisa desenvolvida para a realização da dissertação é de natureza qualitativa, que de acordo com Richardson (1999), é o método de estudo que tenta compreender detalhadamente os significados e características situacionais, dos tipos exploratória e descritiva. Exploratória quando seu principal objetivo é, conforme Malhotra (2001, p.105) “prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador.” Este tipo de pesquisa é usado em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

Malhotra (2001, p. 106) afirma ainda que “o objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão”. Por esta razão o foco da pesquisa pode mudar constantemente, à medida que são descobertos novos dados.

Esta pesquisa também é do tipo descritiva conclusiva, ou seja, “que têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42). Conclusiva porque tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”. (Malhotra, 2002, p. 108)

Entre as várias formas que a pesquisa qualitativa pode assumir têm-se os estudos de caso, método de investigação que foi aplicado nesta dissertação de mestrado.

As razões que levaram o pesquisador a adotar esse tipo de pesquisa qualitativa são devido a algumas de suas características como: visam à descoberta; enfatizam a interpretação do contexto em estudo; buscam retratar a realidade de forma completa e aprofundada; usam várias fontes de informação; e procuraram representar os diferentes pontos de vistas dos pesquisados (Lüdke e André, 1986).

Para Gil (2002, p.58) o estudo de caso “... é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Triviños (1987) corrobora com Gil (2002) ao observar que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente.

Assim, como este trabalho analisou como o processo de planejamento estratégico está sendo implementado no contexto de uma organização esportiva. Para isso, optou-se por um estudo multicase<sup>6</sup>, tomando-se como objeto o planejamento estratégico utilizado pelos times gaúchos Grêmio FBPA e Sport Club Internacional.

Este estudo não pretende ser de natureza comparativa entre os dois casos, pois o objetivo principal foi trazer benefícios para ambos modelos de planejamento. Mas existe a possibilidade de fazer uma leitura comparativa.

---

<sup>6</sup> TRIVIÑOS afirma que um estudo multicase serve para que o pesquisador tenha a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos e ou organizações, porém, sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa. Obs. Não ter a necessidade de comparar não exclui a possibilidade de que esta comparação seja realizada.

Escolheu-se o estudo multicase por este trabalho estar inserido em uma área nova, onde pesquisas e/ou bibliografias são ainda escassas. Assim, nada melhor do que realizar este estudo com uma pesquisa qualitativa<sup>7</sup>, junto às organizações envolvidas em um processo utilização da marca, procurando analisar os fenômenos que envolvem esta realidade.

Além de explicar os estudos multicase, é preciso esclarecer como funcionam os estudos de caso:

O estudo de casos é uma forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos. (CAMPOMAR, 1991, p.95)

YIN (2001) esclarece ainda que um “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

### **3.1 Universo da pesquisa**

Na concepção de CASTRO, (1978, p.14) “é crucial saber o momento e o local exato onde fazer a observação, a fim de que possamos obter dados tratáveis e que verifiquem nossa teoria,” portanto as informações serão levantadas em locais preestabelecidos: diretoria de cada um dos clubes já citados, porque se trata de um estudo de caso focado nas duas organizações esportivas.

### **3.2 Delimitação da pesquisa**

O estudo incluiu duas organizações esportivas: o Grêmio Foot Ball Porto Alegre e o Sport Club Internacional. objetivou-se, assim, a verificação do

---

<sup>7</sup> Pesquisa Qualitativa = Metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema. (MALHOTRA, 2001, p.155)

planejamento estratégico de cada organização esportiva e a realização de sua descrição.

### **3.3 Questões de pesquisa**

Para Gil (2002), toda pesquisa começa com algum tipo de problema ou indagação. Nesse mesmo sentido, Triviños (1987) observa que os trabalhos de pesquisa, geralmente colocam questões na qual representam o que o pesquisador deseja esclarecer; elas são profundamente orientadoras de trabalhos e partem das idéias colocadas na formulação do problema e dos objetivos de pesquisa. Em face disso, o presente trabalho pretende responder as seguintes questões de pesquisa:

O planejamento estratégico serve para realizar a transformação e modernização da estrutura administrativa de entidades esportivas, mais especificamente o Grêmio FBPA e o Sport Club Internacional e às ajuda na realização de sua visão de futuro?

Para responder a esta questão foi realizada uma análise comparativa do modelo adotado pelos clubes de futebol com os modelos de Bryson, Almeida e Roche. E para complementar a resposta, temos a análise do pesquisador.

### **3.4 Instrumentos da pesquisa**

Como instrumentos de pesquisa, serão utilizados as seguintes técnicas:

- Entrevistas<sup>8</sup> com perguntas abertas e semi-estruturadas, para identificar o processo de planejamento de cada um dos clubes.
- Estudo de dados primários, que conforme Malhotra (2001, p.155) são aqueles originados pelo pesquisador com o objetivo específico de abordar o problema em estudo.

---

<sup>8</sup> Entrevista é uma técnica empregada nas pesquisas qualitativas que permite ao pesquisador tentar compreender as diferenças na sociedade.

- Estudo de dados secundários, estes são dados coletados para outros objetivos que não os do problema em pauta, mas que podem auxiliar na pesquisa de forma rápida e barata. Bautista citado por Malhotra (2001, p.125) informa que “os dados secundários podem ser um meio imediato e econômico de descobrir informações precisas sobre itens da pesquisa; desde que as informações venham de fontes confiáveis e oportunas.”
- Aplicação, análise e interpretação dos dados e avaliação dos resultados. Para a realização desta pesquisa os métodos utilizados incluem: comunicação pessoal, por telefone, pela internet, métodos de observação, fontes públicas de informação, e análise de dados fornecidos pelas organizações esportivas em questão.

### **3.5 Procedimentos Metodológicos**

O trabalho objetivou analisar o planejamento estratégico das organizações esportivas analisadas, frente aos modelos de Bryson, Almeida e Roche, e na realização de sua descrição:

- a) Para analisar as características do processo de planejamento estratégico no contexto do gerenciamento dos clubes de futebol, realizaram-se pesquisas bibliográficas e entrevistas com os responsáveis por este setor dentro dos clubes;
- b) realizou-se a identificação do modelo de planejamento estratégico que os clubes de futebol gaúchos, Grêmio e Internacional utilizaram para a elaboração de suas estratégias;
- c) recuperou-se o histórico e a realidade que envolve o planejamento estratégico do Grêmio e Internacional em cada etapa da trajetória do planejamento através das entrevistas e das visitas ao clube para identificar as particularidades das organizações esportivas neste processo;
- d) realizou-se uma análise das semelhanças dos modelos de planejamento estratégico utilizados pelas empresas em geral com os modelos de

planejamento utilizados pelos clubes citados. Estas informações foram levantadas através de entrevistas com os representantes dos clubes e pesquisas bibliográficas.

As informações foram obtidas com o consentimento dos seguintes profissionais:

*Cel. Jaime Soligo* – Diretor de Segurança do Sport Club Internacional, em dezembro de 2004, no Estádio Beira-Rio em Porto Alegre, RS.

*Edu Pesce* – Gerente de Marketing do Sport Club Internacional, em dezembro de 2004, na sala de marketing, no Estádio Beira-Rio em Porto Alegre, RS.

*Fernando Chagas Carvalho Neto* – Presidente do Sport Club Internacional, em dezembro de 2004, na sala da presidência do Inter, no Estádio Beira-Rio em Porto Alegre, RS.

*Edson Prates* – Superintendência de Futebol do Sport Club Internacional, em dezembro de 2004, no Estádio Beira-Rio em Porto Alegre, RS.

*Newton Albuquerque Drummond* – Gerente Administrativo de Futebol do Sport Club Internacional, em dezembro de 2004, no Estádio Beira-Rio em Porto Alegre, RS.

*Rafael de Oliveira* – Executivo de Marketing do Grêmio F.B.P.A., em dezembro de 2004, na sala de Marketing do Grêmio no Estádio Olímpico Monumental em Porto Alegre, RS.

*Melissa da Paiva Mota* – Executiva de Marketing do Grêmio F.B.P.A., comunicação via e-mail.

*Alexandre Amaral de Aguiar* – Diretor de Planejamento e Conselheiro Suplente do Grêmio F.B.P.A., em dezembro de 2004, no Estádio Olímpico Monumental em Porto Alegre, RS, e comunicações via e-mail.

Para propor o modelo de planejamento foram identificadas as deficiências dos modelos dos clubes e acrescentados à estas o que poderia contribuir para deixar o modelo mais completo.

### **3.6 Limitações do estudo**

A disponibilidade de horários das pessoas entrevistadas é pequena, então foi necessário que as conversas fossem reagendadas algumas vezes.

Como o planejamento estratégico realizado nos clubes ainda não é assimilado por todas as pessoas que envolvem a organização, isso acaba prejudicando tanto o próprio planejamento quanto o desenvolvimento desta pesquisa, pois algumas pessoas ainda não sabem certo quem é responsável pelo que.

E o receio de divulgar alguma informação ainda confidencial também prejudicou a tranquilidade do pesquisado em algumas entrevistas, porém isto não chegou a interferir no desenvolvimento do trabalho.

## CAPÍTULO 4

### A PESQUISA – PE EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

---

#### 4.1 O Grêmio Foot Ball Porto Alegrense

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense nasceu de uma bola de futebol, como deveria acontecer com um clube predestinado às maiores glórias. A trajetória vitoriosa começou com o paulista Cândido Dias da Silva, trabalhando há algum tempo em Porto Alegre, e sua bola de futebol.

Pouco antes da fundação do Grêmio, apareceu na capital gaúcha a equipe de futebol do Sport Club Rio Grande. Os ingleses e alemães que jogavam nos times de Rio Grande haviam sido convidados para uma exibição em Porto Alegre. No dia marcado, 7 de setembro de 1903, o campo da Várzea ficou rodeado de curiosos. Cândido, com sua bola debaixo do braço, estava entre eles com a atenção redobrada.

Em dado momento, a bola dos ingleses esvaziou-se, para desapontamento geral. Cândido, mais do que depressa, emprestou a sua, garantindo o final da demonstração. Em troca, ao final da partida, obteve dos jogadores as primeiras lições sobre futebol e, principalmente, deles ficou sabendo como agir para fundar um clube. Então, em 15 de setembro de 1903, 32 rapazes se reuniram no Salão Grau, restaurante de um hotel da rua 15 de Novembro, no Centro de Porto Alegre, e deram início à história de um clube vencedor, disposto a superar todos os desafios. Carlos Luiz Bohrer foi eleito o



primeiro Presidente, sem jamais imaginar a projeção mundial que o recém-nascido clube um dia alcançaria.

As cores do Grêmio são: a azul, a preta e a branca. Desde 1946, o clube tem um mascote na figura do Mosqueteiro. Seu primeiro campo, a Baixada do Moinhos de Vento, foi inaugurado em 1904 e localizava-se em uma área nobre de Porto Alegre. Ali jogou de 1904 até 1954, quando foi inaugurado o Olímpico, na época o maior estádio privado do país. Em 1980, com o fechamento do anel superior, o estádio passou a chamar-se Olímpico Monumental.

Ainda complementam o complexo do Estádio Olímpico Monumental, 45 camarotes de luxo, 26 cabinas de imprensa, estacionamento interno, piscinas, gramados suplementares, centro administrativo, quadro social, memorial e loja Grêmio Mania. Além disso, a geografia patrimonial do Grêmio inclui uma sede em Eldorado do Sul, um parque náutico de remo e canoagem, uma sede recreativa para sócios na Ilha Grande dos Marinheiros e o Parque do Cristal, com 70 mil metros quadrados, onde funciona a escolinha de futebol. (Site Oficial do Grêmio FBPA)

## **4.2 O Sport Clube Internacional**

Quando os irmãos Henrique, José e Luis Poppe chegaram a Porto Alegre, em 1908, vindos de São Paulo, foi fácil abrir uma loja de roupas e logo começar a ganhar dinheiro. A capital gaúcha se modernizava e progredia rapidamente. Desde o fim do século XIX, possuía fábricas de máquinas, tecidos, móveis e cerveja; há quatro anos os bondes elétricos tinham substituído os puxados a burro; acabava-se de instalar iluminação elétrica em todas as ruas do centro; e a população havia saltado de 73 000 habitantes em 1900 para 120 000 naquele ano de 1908.

Difícil mesmo, para os irmãos Poppe, foi serem aceitos como sócios em algum clube da cidade. Jovens de 20 e poucos anos, eles queriam praticar esportes, de preferência o futebol. Mas o Grêmio, que já existia há seis anos, se fechou para eles. E também os clubes de remo, de tiro, de tênis. A desculpa era sempre a mesma: gente recém

chegada, pouco conhecida... Aí, os irmãos Poppe se irritaram e resolveram fundar seu próprio clube. Começa assim a história do Sport Club Internacional.

O primeiro símbolo do Sport Club Internacional era formado com as iniciais - SCI - bordadas em vermelho sobre o fundo branco, sem a borda também vermelha que apareceu logo e seguida. Já na década de 50 aconteceu a inversão, com a combinação de letras passando a ser branca sobre o fundo vermelho. Hoje, sobre o distintivo, o clube sustenta co orgulhosamente as suas quatro estrelas: três campeonatos brasileiros e uma Copa do Brasil. (Site Oficial do S. C. Internacional)

### **4.3 O planejamento estratégico do Grêmio (2003-2008)**

Por trás de toda organização de sucesso existe uma estratégica eficaz. Não é à toa, portanto, que o planejamento estratégico é hoje uma das ferramentas de gestão mais utilizadas por empresas nacionais e estrangeiras.

Questões envolvem este processo, tais como: qual o nosso negócio? Para onde caminhamos, ou seja, no que vamos nos transformar se nada for modificado? O que gostaríamos de ser e alcançar? E o que é preciso fazer para que possamos alcançar as realizações pretendidas?

Atento às rápidas modificações do mercado do futebol mundial e a urgente necessidade de modernização de sua estrutura administrativa e gerencial, o Grêmio buscou responder estas e outras perguntas e passou, já a partir do ano de 2003, a trabalhar gradualmente na implementação de um modelo orientado por uma gestão estratégica que priorizasse tanto a profissionalização como o melhor aproveitamento das potencialidades e diferenciais do clube.

Com o apoio de consultores especializados (SENAC/RS), mais de 150 conselheiros, dirigentes, funcionários e associados participaram de reuniões semanais ao longo de um ano que resultaram na elaboração dos objetivos, estratégias, táticas, metas e planos de ação constantes e decorrentes do plano estratégico gremista.

Consciente de que não basta a difícil, mas indispensável racionalização operacional, ao optar por um modelo de gestão estratégica, o Grêmio busca, acima de tudo, encontrar mecanismos de crescimento sustentado, permanente, que possibilitem evitar os ciclos de ascensão e queda tantas vezes repetidos ao longo da história.

Assim, aprovado pelo Conselho Deliberativo em setembro de 2003, sem nenhum voto contrário, o plano estratégico do Grêmio alia as experiências e tradições de um centenário de conquistas aos modernos conceitos que proporcionarão a dirigentes e profissionais do clube facilidades, para no futuro, seguir na trajetória de glórias em gramados brasileiros e do mundo.

Obino (PE Grêmio, 2003) indica que o período da evolução humana em que vivemos é único e que decisões tomadas hoje podem determinar nosso futuro.

Capra (2001) aponta que estamos em um ponto de mutação, que se deve ao declínio do patriarcado milenar e da perspectiva de diminuição do uso de combustíveis fósseis, bem como de uma alteração de paradigmas. Nas diversas disciplinas científicas e técnicas a mudança de concepções é uma constante.

O desenvolvimento tecnológico e organizacional liberou o ser humano de atividades físicas pesadas. Usamos mais energia do que em qualquer era da história. Há um declínio relativo da participação da agricultura e da indústria pesada no agregado econômico e um crescente incremento dos serviços: turismo, transportes, comunicações e lazer (futebol). No Rio Grande do Sul, por exemplo, o entretenimento esportivo futebolístico movimenta milhões de reais a cada ano. A nova economia altera o direito do homem ao trabalho, típico da era industrial, para o direito ao ócio e ao lazer, ao entusiasmo e à paixão, típicos da era pós-industrial. Nos esportes as mudanças são igualmente importantes. A nova legislação brasileira sobre futebol e o Estatuto do Torcedor incorporam estamentos do Código de Defesa do Consumidor e aumenta as responsabilidades dos dirigentes.

Pioneiro, o Grêmio saiu na frente, com a criação da Ouvidoria e com a incorporação de uma nova cultura de Gestão de Organizações esportivas.

Planejar o longo prazo projetando o passado ou detalhando em demasia é inútil. Devemos, portanto, ‘desenhar’ um futuro, exercitando a criatividade estratégica. Aumenta mais e mais o grau de incerteza sobre o futuro, pleno de oportunidades e de ameaças.

O que faz o Grêmio ao adotar o planejamento estratégico é tentar diminuir essa incerteza, dando uma direção mais clara para os rumos do Clube.

Conforme informações retiradas do Jornal do Grêmio de novembro de 2003, o planejamento estratégico (2003-2008) é o que há de mais moderno em gestão de organizações. O compromisso expresso na missão do clube, tanto quanto em sua visão, conduz a ser uma organização dinâmica, inovadora e ágil, em condições de dar as melhores respostas às necessidades e expectativas dos clientes (torcida, associados e simpatizantes). E implica pensar antecipado, prever os resultados que as decisões de hoje terão no futuro de médio e longo prazos.

## **METODOLOGIA UTILIZADA**

O “Plano Estratégico 2003-2008” do Grêmio de Foot Ball Porto Alegre, campeão mundial de futebol, foi elaborado com a participação dos funcionários, gerentes, diretores e ex-presidentes, de modo a garantir representatividade e, pelo envolvimento dos diversos níveis organizacionais, facilitar sua operacionalização.

Primeiramente foram elaborados os elementos permanentes: negócio, missão, valores e visão. Na seqüência foi efetuada a análise do cenário interno, onde foram identificadas as forças e fraquezas internas do Grêmio, primeiramente com a participação dos colaboradores e após com o consenso dos dirigentes e ex-presidentes. Foi, igualmente, efetuada a análise do cenário externo, com a participação de dirigentes, conselheiros e ex-presidentes, onde foram apontadas oportunidades e ameaças (externas ao clube).

O comitê de planejamento estratégico priorizou os cenários identificados e realizou o cruzamento das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças. O resultado foi a matriz de avaliação estratégica, que permitiu maior eficácia na formulação dos objetivos e das estratégias, sinalizando condições favoráveis para ações agressivas ou recomendando movimentos defensivos. Foram, igualmente,

ouvidas todas as áreas do clube, para que houvesse condições ideais para a definição dos objetivos estratégicos. Para esses objetivos e suas estratégias foram determinados indicadores, que são os meios de avaliar o desempenho do Grêmio até 2008, e as respectivas metas para o período 2003-2008. O diagrama a seguir apresenta a seqüência lógica dos eventos:

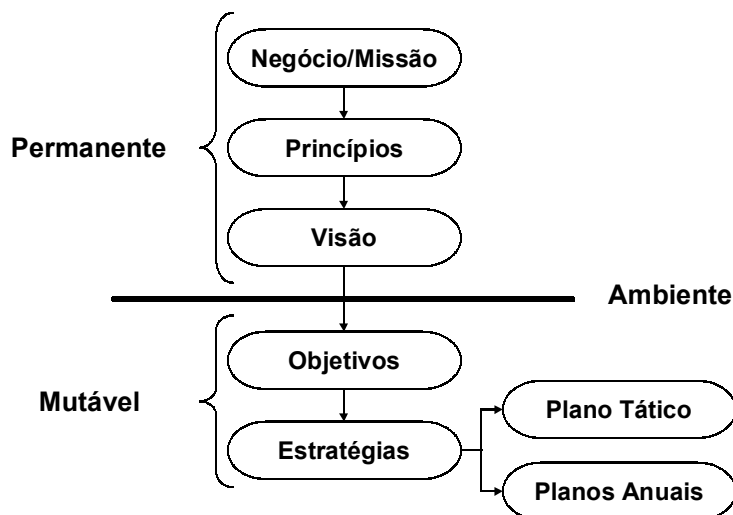


Figura 5: Composição do Planejamento Estratégico do Grêmio  
 Fonte: www.gremio.net

Na seqüência da definição dos objetivos estratégicos, foi descrito cada indicador de acompanhamento de sua evolução em suas características, tais como definição, fórmula, tempo e responsável pela coleta, período de análise crítica, dimensão e abrangência.

### ELEMENTOS PERMANENTES

**NEGÓCIO** - O Negócio do Grêmio, aquilo que faz é:

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

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

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

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

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

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

*Honestidade de Propósitos* - Servir ao clube é por si uma grande honra. É nosso dever servir ao Clube e não se servir dele.

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

*Competência Gerencial e Valorização dos Funcionários* - Os líderes da agremiação sejam voluntários ou profissionais, devem ser reconhecidos e avaliados não só pelos resultados de campo, bem como pela competência e correção com que administram o dia a dia do clube. De outra parte, o clube tem em seus colaboradores indispensável ativo para a consecução de seus objetivos.

Assim, estes colaboradores devem ser estimulados, treinados e educados de forma a dar o melhor de si para a agremiação.

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

*Doação, Amor, Paixão Pelo Clube* – Assim chegamos ao título mundial. Assim obteremos muito mais.

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

**VISÃO 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.*

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

**Ambiente Interno** - A análise do ambiente interno teve por finalidade proporcionar uma visualização e compreensão de aspectos importantes dentro da organização, especialmente suas Forças e Fraquezas.

*Forças* - são características internas que facilitam o exercício da Missão e o atendimento dos Objetivos e da Visão.

*Forças Priorizadas*

- Experiência e Marca consolidada no mercado nacional, com potencial mundial;

- Recursos humanos dedicados, orgulhosos e capacitados (boa vontade e empenho);
- Desejo de mudança para melhor e busca constante de modernização;
- Infra-estrutura e patrimônio disponíveis;
- Cultura associativa e capacidade diretiva;
- Grande corpo consular;
- Tradição, história e hino (Clube centenário);
- Potencial para formação de novos atletas;

*Fraquezas* - são deficiências internas capazes de prejudicar o exercício da Missão e o atendimento dos objetivos e da Visão.

*Fraquezas Priorizadas*

- Falta de comunicação (divulgação) interna, com informação incompleta, (tardia e equivocada);
- Dívida excessiva;
- Fluxo de caixa constantemente negativo;
- Pouco planejamento, avaliação e acompanhamento das atividades (cobrança de metas);
- Falta de investimento no profissional (treinamento e educação);
- Descontinuidade administrativa;
- Baixo aproveitamento da Marca Grêmio para geração de recursos;
- Falta de comprometimento e adequação orçamentária;
- Dissociação entre a ação política e operacional;
- Relacionamento político fragilizado e instável;
- Desinteresse de parte do conselho em cumprir seu papel;
- Falta de critérios para ingresso no conselho;
- Falta de cumprimento do estatuto.



**Ambiente Externo** - Envolve elementos relevantes de fora da organização, possibilitando a identificação de Oportunidades e Ameaças que são variáveis incontroláveis encontradas no ambiente sócio-político do Grêmio.

*Oportunidades* - são características externas que facilitam o exercício da Missão e o atendimento dos objetivos e da Visão.

*Oportunidades priorizadas*

- Nova legislação do futebol brasileiro: profissionalização (MP 79/02); possível criação de incentivo fiscal para o futebol; estatuto de defesa do torcedor; extinção do “passe”;
- Paixão de milhões de torcedores ;
- Reconhecimento da boa fase do futebol brasileiro no exterior; pay-per-view com espaço e aperfeiçoamento da internet como veículo de divulgação e transmissão de jogos; possibilidade de comercialização de jogos no mundo todo;
- Potencialidade de captação de recursos junto aos sócios, torcedores e mercado;
- Grande disponibilidade de mídia gratuita;
- Calendário do campeonato brasileiro (2003);
- Atual adequação da remuneração dos profissionais de futebol no país;
- Ser primeiro do ranking brasileiro;
- Recursos humanos prestando colaboração voluntária;

*Ameaças* – Ameaças são restrições externas capazes de prejudicar o exercício da Missão e o atendimento dos objetivos e da Visão.

*Ameaças priorizadas*

- 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;
- Salários do mercado fora da realidade do futebol brasileiro;
- Retração e instabilidade econômica e baixo poder aquisitivo;
- Pirataria da marca Grêmio;
- Atual corrupção existente em alguns setores do futebol brasileiro;
- Problemas econômicos das redes de TV e priorização de clubes de Rio, São Paulo etc.

**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. É feita com o auxílio da matriz de avaliação estratégica:

Quadro 2: Avaliação estratégica do ambiente

Ambiente Externo Ambiente Interno		
Forças	Quadrante I	Quadrante II
	Quadrante III	Quadrante IV

Fonte: Planejamento estratégico do Grêmio FBPA, 2003

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.

Um posicionamento estratégico claro permite avaliar as chances e riscos da organização, indicando se as condições predominantes favorecem estratégias agressivas ou se recomendam movimentos mais defensivos.

Como resultado do cruzamento entre as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças do Clube tem-se: 57% de potencialidades, 31% de defesas, 52% de debilidades e 52% de vulnerabilidades. Ou seja:

Quadro 3: Resultado da avaliação estratégica do ambiente

Capacidade ofensiva (potencial de captura de oportunidades)	=	5%
Capacidade defensiva (potencial de neutralização de ameaças)	=	- 21%
Posicionamento estratégico global	=	-16%

Fonte: Planejamento estratégico do Grêmio FBPA, 2003

#### *Forças mais atuantes*

- 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;

#### *Fraquezas mais prejudiciais*

- 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*

- 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.

### *Ameaças mais impactantes*

- 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.

### **POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

O posicionamento estratégico global do GRÊMIO, de -16%, (conforme escala linear abaixo), nesse momento, indica as opções de cuidado, manutenção e investimentos de baixo risco, com base em parcerias.

#### *Escala de posicionamento (%)*

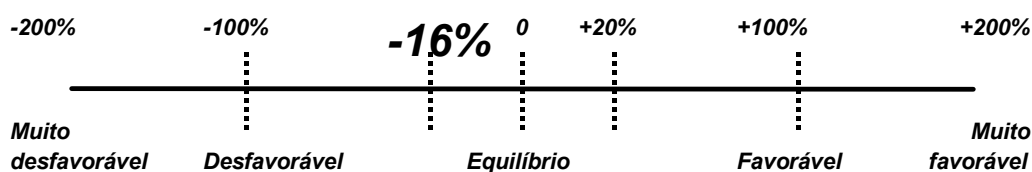


Figura 6: Escala de posicionamento  
Fonte: Planejamento estratégico do Grêmio FBPA, 2003

No curto prazo (2004) devem ser priorizadas: a minimização das fraquezas, reforço dos aspectos internos positivos, representados pelas forças, reestruturações estatutárias e organizacionais, enxugamento de custos, busca da qualidade para o cliente (ampliar relacionamentos) e integração (franqueza e aberturas para o diálogo) do grupo Dirigente. No médio e longo prazo deve-se pensar em objetivos de desenvolvimento, como a criação de novas formas de negócio e de produtos e a ampliação e focalização de criação de talentos nas categorias de base.

A definição da missão, princípios e visão, a análise dos cenários interno e externo e a avaliação estratégica permitiram o estabelecimento dos objetivos e

estratégias do Grêmio para 2003-2008. Estes objetivos deverão balizar as atividades e permitir que sejam elaborados os planos táticos anuais e os planos setoriais das diversas áreas.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO GRÊMIO**

### **1 - ALCANÇAR EQUILÍBRIO FINANCEIRO**

#### *Estratégias*

- 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.

Quadro 4: Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 1.

<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Metas</b>				
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Acompanhamento dos resultados financeiros	115%	118%	120%	125%	130%
Grau de endividamento	20%	30%	40%	50%	60%
Comprometimento da dívida	40%	45%	50%	55%	60%
Fidelização à peça orçamentária (cumprimento do orçamento)	+ 5%; - 5%	+ 4%; - 4%	+ 3%; - 3%	+ 2%; - 2%	+ 1%; - 1%

Fonte: Planejamento estratégico do Grêmio FBPA, 2003

### **2 - TORNAR A ESTRUTURA PATRIMONIAL DISPONÍVEL SUPERAVITÁRIA**

#### *Estratégias*

- 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.

Quadro 5: Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 2.

Indicadores Estratégicos	Metas				
	2004	2005	2006	2007	2008
Contribuição líquida do sócio					a/d
Participação da receita social na receita					a/d
Plano Diretor aprovado	31/03				
Rentabilidade do patrimônio	38%	37%	36%	34%	33%

Fonte: Planejamento estratégico do Grêmio FBPA, 2003

### 3 - IMPLANTAR E APERFEIÇOAR O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

#### *Estratégias*

- Implantar e manter o PE com comprometimento da Diretoria, Conselho e Funcionários;
- Adotar critérios de aprimoramento de gestão em todos os níveis;
- Implantar Programa de Qualidade Total.

Quadro 6: Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 3.

Indicadores Estratégicos	Metas				
	2004	2005	2006	2007	2008
Pontuação no PGQP	120	250	350	420	500
Tempo de implantação efetiva dos planos nas áreas	100%				
Implantação PE	01/01				

Fonte: Planejamento estratégico do Grêmio FBPA, 2003

### 4 - UTILIZAR O PLENO POTENCIAL DO CAPITAL HUMANO DISPONÍVEL NO CLUBE

#### *Estratégias*

- 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.

Quadro 7: Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 4.

Indicadores Estratégicos	Metas				
	2004	2005	2006	2007	2008
Relação funcionários de apoio com funcionários de atividade-fim	1,15	1,13	1,11	1	0,9
Capacitação de recursos humanos (h/h/ano).	35	45	55	70	80

Fonte: Planejamento estratégico do Grêmio FBPA, 2003

## 5 - REESTRUTURAR ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

### *Estratégias*

- 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.

Quadro 8: Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 5.

Indicadores Estratégicos	Metas				
	2004	2005	2006	2007	2008
Implantação da Controladoria	31.03				
Não-conformidades em auditorias da controladoria	a/d				

Fonte: Planejamento estratégico do Grêmio FBPA, 2003

## 6 - GERAR RESULTADOS TÉCNICOS E FINANCEIROS COM A FORMAÇÃO DE ATLETAS

### *Estratégias*

- 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 em cada município núcleo da Escolinha tricolor;

- Criar C.T. com infra-estrutura para categorias de base.

Quadro 9: Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 6.

Indicadores Estratégicos	Metas				
	2004	2005	2006	2007	2008
Efetividade das atividades das categorias de base	66%	67%	68%	69%	70%
Agregação de valor com a formação atletas	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2
Eficácia das atividades das categorias de base	1.28	1.28	1.28	1.28	1.28
Eficácia financeira das categorias de base	a/d				
Contribuição das CB para a receita	a/d				

Fonte: Planejamento estratégico do Grêmio FBPA, 2003

## 7 – CONSOLIDAR O GRÊMIO COMO UMA DAS LIDERANÇAS DO FUTEBOL

### *Estratégias*

- 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;
- Criar Comissão para supervisionar o recrutamento e a dispensa de profissionais do futebol (P, VFUT, ASFUT, CB, VFIN ....);
- Adotar sistema permanente de análise da concorrência (demais Clubes nacionais e estrangeiros) com a definição de “benchmark” nas várias áreas.

Quadro 10: Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 7.

Indicadores Estratégicos	Metas				
	2004	2005	2006	2007	2008
Pontuação ranking CBF	1°	1°	1°	1°	1°
Pontuação ranking COMEBOL	3°	1°	2°	2°	1°
Pontuação ranking FIFA	a/d				

Fonte: Planejamento estratégico do Grêmio FBPA, 2003



## 8 – APRIMORAR A COMUNICAÇÃO E O RELACIONAMENTO COM O MERCADO

### *Estratégias*

- Elaborar projetos que venham ao encontro de uma política de incentivos sócio-esportivo-culturais;
- Utilizar representações esportivas para ampliação de adeptos ao GRÊMIO, sem descuidar aspectos econômico-financeiros;
- Articular política de ativa participação no núcleo de negociação de venda de quotas de TV e outras mídias no Clube dos 13;
- 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 clientes para lançar produtos adequados.

Quadro 11: Indicadores estratégicos para atingir o objetivo número 8.

Indicadores Estratégicos	Metas				
	2004	2005	2006	2007	2008
A contribuição financeira da TV nas receitas do clube	0	5%	5%	5%	5%
Participação financeira da TV na receitas	0,37%	0,36	0,35	0,34	0,33
A a.a. contribuição financ. de patrocinadores (+perm.)	10%	10%	10%	10%	10%
Contribuição financeira das demais mídias (sem TV)	2,9%	5,1%	6%	5,8%	7,5%
Grau de satisfação dos clientes (ouvidoria)	50%	60%	70%	90%	95%
Percentual de satisfação global dos clientes	75%	80%	85%	90%	95%
Grau de fidelização do quadro social	70%	80%	83%	86%	90%

Fonte: Planejamento estratégico do Grêmio FBPA, 2003

#### **4.4 O planejamento estratégico do Internacional**

O planejamento estratégico do Sport Club Internacional começou na verdade na campanha eleitoral para a primeira eleição do presidente Fernando Carvalho. O professor da UFRGS Paulo Barcellos foi contratado para mostrar para a equipe que pretendia assumir o clube como é que deveriam enfrentar aquela eleição. Então foi realizado um planejamento estratégico antes da gestão e dentro daquilo que a equipe pretendia fazer para atingir seus objetivos. Carvalho (comunicação pessoal) conta que esse planejamento já contemplava o que queriam fazer nos dois primeiros anos da gestão, e que dentro dos objetivos pretendidos estavam conseguir ganhar títulos e ganhar grenais, coisas que não vinham acontecendo.

A partir deste planejamento para entrar no clube, o próximo passo foi realizar um planejamento do clube como forma de gestão e como forma de enfrentar a competição que existe no meio do futebol, e aí que o clube passou a ter missão e visão bem definidos. Neste sentido, o Sport Club Internacional busca aprimorar sua gestão com o intuito de proporcionar melhores resultados para beneficiar seus torcedores, funcionários e comunidade em geral. Para isto, os dirigentes clube reuniram-se nos dias 30, 31 de março e 01 de abril de 2004 no Hotel Holliday Inn em Porto Alegre, para desenvolver seu Planejamento Estratégico e estabelecer novas metas para o futuro.

O planejamento estratégico é a base para fortalecer o desempenho da gestão e a posição competitiva do clube e possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela organização com vistas a obter um alto nível de otimização de seus processos de gestão.

Segundo dados da Revista Alma Colorada (2004), “a busca de melhores resultados é o principal objetivo da atual direção do clube, que aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) em 2003, visando executar ações por intermédio de métodos e ferramentas da qualidade, para aumentar sua produtividade com criatividade e inovação.”

O processo de planejamento do Sport Club Internacional teve início a partir da parceria com a MESSA – Consultores Associados, para que fosse realizada uma auditoria no sistema de gestão com base nos critérios do PGQP, e com este diagnóstico é que foi possível identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria do clube.

A seguir foi criado o Comitê da Qualidade do Sport Clube Internacional composto pelo presidente, segundo vice-presidente, vice-presidente administrativo, um membro do conselho e um representante dos funcionários do clube, além do Escritório da Qualidade composto por seis funcionários com a função de facilitadores na promoção da implantação dos conceitos da qualidade dentro do Internacional. Estes membros do Comitê e escritório da Qualidade tem a função de avaliar constantemente o andamento do programa e traçar planos de ações a serem seguidos.

Conforme a Revista Alma Colorada (2004), “a mobilização para a gestão para a qualidade já pode ser observada em todas as áreas do clube através da condução dos processos internos que vem sofrendo uma melhoria contínua”. Salienta-se que o comprometimento do presidente e vice-presidentes com este processo é determinante para que os objetivos traçados no planejamento sejam atingidos.

O vice-presidente de administração, Giovanni Luigi Calvário (apud Revista Alma Colorada, 2004) argumenta que “a idéia principal do programa [e deixar uma herança que possa ser seguida pelas próximas gestões.”

Dentro deste mesmo pensamento, o diretor de segurança, Cel. Jaime Soligo (comunicação pessoal) afirma que hoje em dia, se uma empresa não tem planejamento, dificilmente irá conseguir atingir os seus objetivos. Antigamente o Internacional não tinha um planejamento estratégico e cada diretoria tomava suas atitudes de gestão. Como o clube não tinha nada registrado, tudo o que acontecia se perdia no tempo, mas agora estamos escrevendo a história do clube para que os próximos que cheguem não tenham que começar tudo de novo como nós estamos fazendo.

Após definido o planejamento estratégico do clube, o presidente Fernando Carvalho enviou carta aos seus colaboradores com fins motivacionais.

Após alguns encontros concluímos a primeira etapa do Planejamento Estratégico do Sport Club Internacional. A formulação das estratégias está concluída. Mas para que tenhamos sucesso na implementação das mesmas, faz-se necessário o comprometimento de todos, quanto a definição e desenvolvimento dos planos de ação. O sucesso dessa jornada está em nossas mãos. Contamos com o comprometimento de todos. (CARVALHO, comunicação pessoal, 2004)

## **METODOLOGIA UTILIZADA**

O “Plano Estratégico 2004-2009” do Sport Club Internacional, foi elaborado com a participação dos funcionários, Gerentes, Diretores e Presidente

A figura a seguir apresentar a seqüência lógica dos eventos:

### **PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SPORT CLUB INTERNACIONAL**

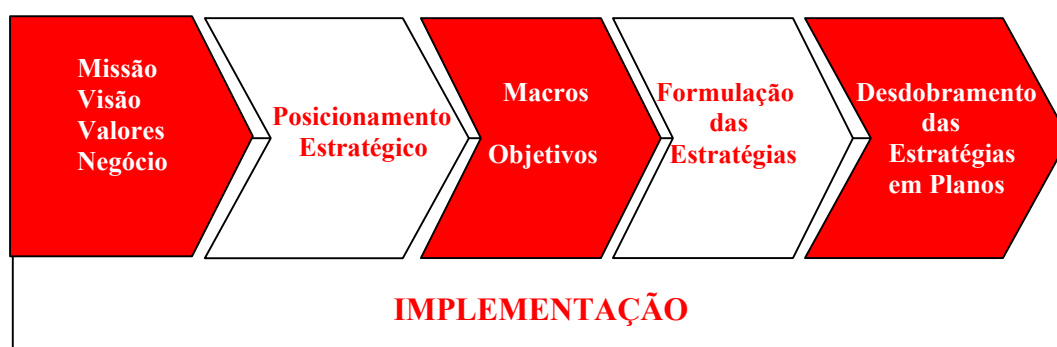


Figura 7: Descrição do Processo de Planejamento Estratégico  
Fonte: Planejamento estratégico do Sport Clube Internacional

## **Definição da Missão, Visão, Negócio e Princípios do Clube.**

### **MISSÃO:**

*Proporcionar satisfação através de conquistas e realizações, implementando processo permanente de formação de talentos e torcedores, projetando a imagem do clube esportiva, social e culturalmente.*

**VISÃO:**

*Ser reconhecido como o principal clube esportivo da América do Sul, até 2009.*

**NEGÓCIO:**

*“Futebol de alta performance, formação de atletas de excelência e valorização da marca do clube.”*

**PRINCÍPIOS:**

- Ética e transparência
- Perseverança
- Preservação da história e tradição do clube
- Inclusão e responsabilidade social
- Valorização permanente da imagem do clube
- Valorização do patrimônio
- Valorização da identidade como “CLUBE DO POVO DO RGS”
- Respeito ao torcedor
- Busca da excelência
- Inovação

**Posicionamento Estratégico**

- Análise do **ambiente interno realizada pelos funcionários**
  - a) Identificação das Forças (uma característica interna que dá ao Clube uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o atingimento dos seus objetivos)
  - b) Identificação das Fraquezas (uma característica interna ou uma limitação que coloca o Clube em desvantagem em relação a seus concorrentes ou de dificuldades para o atingimento dos seus objetivos).
- Análise do ambiente interno e externo realizado pela diretoria, convidados e representantes dos funcionários.

**Ambiente Externo:**

- Ameaças (uma situação externa que coloca o clube diante de dificuldades para atingir seus objetivos e ou redução de rentabilidade).

- Oportunidades (situação externa que dá ao Clube facilidade de atingir seus objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou rentabilidade).

**Ambiente Interno:** Forças e Fraquezas (nesta etapa foram consolidadas as análises realizadas pelos funcionários)

### **Macros Objetivos**

- Definição dos macros objetivos até 2006:
  - a) Equilíbrio financeiro
  - b) Penta Campeão Gaúcho
  - c) Campeão da Copa Libertadores da América
  - d) Alcançar 20 mil sócios
  - e) Troféu Qualidade em Gestão

### **Formulação das Estratégias**

- **Estratégia 1** - Elaborar um Plano Patrimonial visando modernizar o complexo Beira-Rio, tornando-o seguro, confortável e rentável.
- **Estratégia 2** - Montar equipe de Futebol aguerrida, competitiva e qualificada para motivar a torcida, aumentando o quadro social e o público nos jogos.
- **Estratégia 3** – Mobilizar o Clube dos Treze contra o monopólio da TV.
- **Estratégia 4** – Elaborar um Plano de Comunicação e Marketing, buscando novas fontes de receita reforçando e preservando a imagem de clube popular e vencedor.
- **Estratégia 5** – Elaborar um Plano Diretor Administrativo visando gestão profissional.

### **Desdobramento das Estratégias em Planos de Ação**

- Formação de grupos de trabalho.
  - a) Foram criados quatro grupos de trabalho para desdobrar as estratégias.
  - b) Os grupos são formados por membros da direção e conselho e representantes dos funcionários.

## **Implementação**

- Implementação dos Planos de Ação
- Análise dos resultados da implantação dos planos de ação
- Divulgação dos resultados de cada plano de ação.

## **4.5 O processo de planejamento estratégico em organizações esportivas**

Os clubes de futebol são originados pela associação de pessoas em torno desse esporte, que constituíram patrimônio e ampliaram consideravelmente o número de sócios e simpatizantes em volta de uma paixão. Pode-se dizer que os clubes de futebol, no Brasil, ainda são entidades ineficientes e que embora sejam classificadas como associações sem fins lucrativos, movimentam uma grande quantidade de dinheiro.

Apesar de os clubes, com o passar dos tempos, terem crescido e profissionalizado os seus jogadores, a estrutura administrativa se manteve amadora e hoje está ultrapassada e necessita agilizar a transição para uma estrutura empresarial.

É inegável o crescimento do esporte, pois somente o futebol movimenta no Brasil o equivalente a quase 3% do PIB. No entanto, para Pozzi (1998), até agora o Brasil tratou do futebol de forma romântica, espontânea e ingênua, mas nunca como um setor que pode gerar importantes ganhos financeiros e institucionais para o país.

Assim, a transição para uma estrutura empresarial passa, necessariamente, pela adoção de estratégias de negócio e, especialmente, pela inclusão do planejamento estratégico nestas ações.

Se por um lado a modernização do clube sob o ponto de vista administrativo representa a possibilidade de buscar recursos que garantam a remuneração das atividades e dos envolvidos. Por outro, significa poder ampliar e

beneficiar-se da indústria do esporte. Portanto, a utilização de planejamento estratégico nas organizações esportivas poderá facilitar aos clubes a criação de um posicionamento único quanto ao ajuste de suas atividades, à determinação das competências essenciais necessárias e das estratégias funcionais que passará a utilizar para competir.

Brunoro e Afif (1998) levantam como principal problema do futebol brasileiro, a forma como é gerido e organizado. Isto acontece porque a atual organização dos times de futebol não tem exigido de seus administradores o cumprimento de tais exigências. Essa administração deficiente dos clubes brasileiros é atribuída, pelos autores, à penúria financeira em que a grande maioria se encontra, acrescentando-se a isso a total estagnação de idéias e à prática arcaica de administrar.

Considera-se que o maior problema da gestão e planejamento estratégico das organizações esportivas está centrado nos seus gestores, pois, na maioria das vezes, na direção dos clubes, prevalece a emoção pelo clube, vaidades pessoais e até corrupção.

Ocorre que dirigentes sem qualificação e habilitação para o planejamento, organização e controle das atividades é que acabam por determinar, de forma apaixonada, os destinos dos clubes.

Face a isso, Suzuki (1997 apud FERNANDES, 2000, p. 26) exemplifica:

(...) a vantagem competitiva do país no setor esportivo – sua enorme capacidade de gerar recursos humanos qualificados para o futebol e de despertar interesse para a modalidade – vem sendo historicamente desperdiçadas através de administrações despreparadas e desqualificadas para gerir adequadamente o negócio do futebol.

E apesar do grande envolvimento dos brasileiros com o esporte, à exceção dos eventos mundiais, o futebol ainda pratica o amadorismo mercadológico apoiando-se, para sobreviver, unicamente na fidelidade do público. Só que este público tenderá a reduzir caso não sejam tomadas medidas de planejamento.

Existe necessidade incontestável de mudar esta situação, deixar de lado a paixão pelo clube e adotar a postura empresarial e conseqüentemente o planejamento estratégico nas organizações esportivas.



Em relação a isto o presidente do Inter, Fernando Carvalho (comunicação pessoal), informa que a principal ameaça administrativa dentro de um clube de futebol é a sua política interna. E complementa afirmando que hoje em dia o Internacional vive um momento de harmonia, mas no momento em que não houver unidade na direção, corre-se o risco de não avançar.

Carvalho (comunicação pessoal) também afirma que o planejamento estratégico de um clube de futebol tem sobre si uma cobrança muito maior do que o planejamento de uma empresa normal, e esta cobrança acaba por afetar suas ações. Isto acontece, pois as empresas comuns não estão sendo constantemente fiscalizadas e focalizadas pelo público e pela mídia e as empresas de futebol estão.

O presidente do Inter (comunicação pessoal) acrescenta ainda que às vezes uma ação estratégica pode ser meio traumática no início, mas mesmo assim uma empresa normal pode realizá-la sem tanta pressão. Já num clube de futebol, qualquer ação reflete nas pessoas e se for traumática em determinado sentido, todo mundo vai ficar sabendo e vai se formar uma grande pressão contra. Esta é uma grande ação de planejamento estratégico que acontece em uma organização esportiva e que não ocorre nas outras formas de organizações.

É importante salientar que as características do mercado esportivo estão mudando e ficando cada vez mais parecidas com o mercado empresarial, tornando assim o futebol e o esporte um produto atraente.

Infelizmente, muitas vezes os clubes deixam de aproveitar as oportunidades que surgem por inexperiência neste aspecto. Melo Neto (2003) confirma esta afirmação ao salientar que os clubes não sabem administrar suas marcas. Primeiro porque desprezam a força de suas marcas como um de seus principais ativos, e segundo, porque seus dirigentes, ao desconhecerem a importância de suas marcas no processo de gestão do marketing esportivo do clube, foram facilmente atraídos pelos investidores para esta empreitada.

Mike Pietrangelo, vice-presidente da Burke<sup>9</sup>, citado por Malhotra (2001, p. 103) informa que “no planejamento de uma pesquisa, enfrenta-se uma série

---

<sup>9</sup> A Burke Inc. é uma empresa internacional que oferece consultoria e ajuda as organizações a resolverem seus problemas empresariais.

contínua de concessões. Como normalmente existem numerosas alternativas que irão funcionar, a meta é achar a que amplie o valor das informações obtidas e reduza o custo de sua obtenção.”

No caso do Grêmio, o clube detém uma estrutura profissionalizada e a organização vem se aprimorando ao longo dos anos e das gestões, visando a modernização administrativa. O que parece faltar, no caso, é que as ações que estão colocadas no papel sejam postas em prática.

Percebe-se que os modelos dos clubes podem e devem ser melhorados, seja na teoria quanto na prática. E que o mercado esportivo é diferente do mercado empresarial pelo aspecto paixão (fidelização dos consumidores) e da necessidade de resultados a curtíssimo prazo (busca por vitórias e títulos). Neste meio diferenciado o planejamento estratégico deve agir para ensinar os administradores a manter uma linha a ser seguida em favor de uma meta maior.

#### **4.6 Etapas das metodologias dos modelos de planejamento estratégico**

O presente capítulo tem como finalidade apresentar as etapas das metodologias de planejamento estratégico apresentadas pelos autores Bryson, Almeida e Roche, além das metodologias utilizadas pelos clubes Grêmio e Internacional de Porto Alegre. A tabela foi construída com o intuito de mostrar que quase todas as etapas principais estão presentes em todas as metodologias, mesmo que sua denominação seja diferente. Esta análise tem como base as características das organizações esportivas, os pré-requisitos estabelecidos para a implementação do planejamento estratégico e as etapas que devem conter um modelo de planejamento estratégico dirigido às organizações esportivas.

As definições preliminares apresentadas por Bryson indicam um acordo inicial onde serão determinadas regras, funções, recursos e o comprometimento dos membros da equipe, ou seja, serão avaliadas as necessidades e possibilidades de se fazer o planejamento estratégico e a determinação das atribuições de cada membro que irá participar do processo. Este acordo é fundamental para o processo

e deve ser realizado como uma etapa preliminar, pois acredita-se que, após a realização desta etapa, o engajamento e o comprometimento dos agentes envolvidos será maior.

Assim, a partir do quadro 12, podem-se estabelecer as etapas principais do processo estratégico, explicadas a seguir.

**Orientação:** estabelecimento da missão, da visão, do negócio e dos valores da empresa. Estas atividades estão presentes na primeira etapa do processo estratégico que consiste em revelar aos agentes da organização o tipo de empresa onde será realizado o planejamento estratégico, assim como onde os dirigentes pretendem chegar e quais os valores organizacionais relevantes para o processo.

Exemplificando, a missão deve ser a razão de ser da empresa, e serve para delimitar o seu campo de organização e suas possibilidades de expansão. Já a visão é a imagem de futuro do clube/empresa, ou seja, como a organização quer ser vista. Os valores são tudo aquilo que a entidade defende como princípios e crenças fundamentais. Já o negócio é aquilo que a organização faz.

**Análise do ambiente:** O levantamento de informações sobre o meio ambiente na qual a empresa está inserida compreende a coleta de dados dos fatores que influenciam direta ou indiretamente sobre a competitividade de um setor, sejam eles econômicos, sociais, mercadológicos, tecnológicos, ecológicos, legislativos e sobre clientes, fornecedores e concorrentes. Nesta etapa, as diferenças entre os modelos apresentados são sutis e consistem em avaliar o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças), para identificar a situação da organização.

Pode-se observar uma diferença na distinção feita por Almeida (2001), que designa a análise externa pelo nome de análise ambiental. O autor separa esta análise em duas etapas. Na primeira são analisados apenas os aspectos internos para identificação dos fatores críticos de sucesso. Já a segunda etapa, designada por ele de análise do ambiente, o autor considera o ambiente como tudo aquilo que influencia a empresa sem que ela possa interferir (oportunidades e ameaças). Na verdade, a informação é a mesma, só a denominação é que é diferente. O

planejamento estratégico do Internacional chama esta etapa de posicionamento estratégico.

Almeida (2003) também afirma que nesta etapa deve-se estudar e conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela empresa, para que não aconteça uma falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas. Esta afirmação é muito importante pois ajuda a entender o que a gestão anterior vinha preparando para administrar o clube-empresa e adianta as ações.

Resumindo, a análise interna compreende o conhecimento da infraestrutura material, tecnológica, administrativa e humana de uma organização e a identificação de seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência. As estratégias e os planos de ação escolhidos deverão levar em consideração a estrutura e a capacidade da empresa em implementá-las, ou o plano estratégico deverá conter ações para modificar a estrutura interna de forma que se torne capaz de atingir os objetivos estabelecidos no planejamento.

**Políticas, objetivos, metas e estratégias:** nesta etapa os planejamentos começam identificando os problemas estratégicos, ou seja, levantam os principais desafios que interferem nas situações da atual organização para formular as estratégias necessárias para gerenciar estes problemas.

Um posicionamento estratégico claro irá permitir uma avaliação das chances e riscos que envolvem a organização e indicar se as condições predominantes favorecem estratégias agressivas ou se recomendam movimentos mais defensivos. Salienta-se que as ações a serem tomadas devem refletir a real necessidade de pessoas e recursos, e que as pessoas envolvidas devem estar comprometidas com os planos.

**Planejamento de recursos e indicadores:** é possível perceber que esta etapa começa por uma revisão do que está sendo feito para entender o que se pretende e termina por demonstrar se os objetivos estão sendo alcançados. Serve também para ganhar um comprometimento formal para adotar e realizar a implementação do plano.

**Implantação:** o planejamento de Bryson é o único a destacar esta etapa de forma explícita. Nos outros, geralmente a etapa é efetuada, mas não citada.

**Controle:** Aqui ocorre a reavaliação das estratégias e do processo de planejamento estratégico para avaliar se os trabalhos estão se desenvolvendo ou não. Esta etapa não é descrita nos modelos de planejamento dos clubes de futebol, e isto é considerado uma deficiência, pois a importância desta etapa está justamente revisar em que estágios se encontram e qual o próximo passo a ser dado para manter a continuidade de todo o plano desenvolvido.

Após a descrição das etapas das metodologias de planejamento estratégico, o primeiro passo foi dado, a interação do que se passa, o estudo de como é possível agir para melhorar. Malhotra (2001, p.43) informa que a pesquisa “está sendo usada por todos os tipos de organizações e para uma ampla gama de objetivos: empresas pequenas, grandes, industriais, de tecnologia varejistas on-line, de serviços profissionais, políticos e organizações sem fins lucrativos”. Sendo assim os clubes de futebol estão no caminho certo ao tentar planejar seu futuro e identificar qual a melhor maneira para aumentar seus benefícios.

Durante o estudo foi possível perceber que metodologias de desenvolvimento do planejamento estratégico dos clubes Grêmio e Inter levam em consideração premissas básicas que são o estabelecimento da missão, valores e visão; a análise do ambiente (interno e externo); a elaboração das estratégias e objetivos e a forma como deverão agir.

Os planejamentos foram estudados e agora é possível perceber que, como Oliveira (2002, p.230) afirma, “deve-se estar ciente que existe dificuldade natural na avaliação dos resultados efetivos do planejamento estratégico, ou seja, o que realmente mudou e em que a empresa realmente melhorou a partir da adoção do planejamento estratégico.”

Quanto ao planejamento estratégico feito pelo Grêmio em 2004, o atual presidente Paulo Odone Ribeiro (apud Toralles 2005) informa que ele serve para dar orientações de caráter geral. Manda obter equilíbrio financeiro, aumentar receitas, reduzir despesas, mas isto é muito difícil no futebol e na situação que o clube se encontra, é preciso investir.

Já a respeito do planejamento estratégico adotado pelo Internacional, o presidente do clube, Fernando Carvalho (comunicação pessoal) informa que um

clube de futebol é diferente de uma empresa normal porque ele é muito dinâmico, assim a diretoria tem que estar sempre se adaptando a novas realidades. Essa mudança é constante e sempre em busca de melhores resultados.

Conforme já se verificou, Oliveira (2002, p. 230) explica que o planejamento estratégico não deve ser visualizado como a solução de todos os problemas da empresa, mas como um instrumento administrativo que realmente ajude a empresa a “se conhecer e a ter visão de futuro”.

Assim, no quadro 12 estão as etapas das metodologias de planejamento estratégico apresentadas pelos autores. O quadro foi construído com o intuito de mostrar que as etapas principais estão presentes em todas elas, mesmo que sua denominação seja diferente.

Quadro 12: Etapas das metodologias apresentadas

<b>ETAPAS</b>	<b>BRYSON</b>	<b>ALMEIDA</b>	<b>ROCHE</b>	<b>GRÊMIO</b>	<b>INTER</b>
<b>Definições Preliminares</b>	Acordo inicial Atribuições				
<b>Orientação</b>	Missão Valores	Missão Vocação		Negócio Missão Valores Visão	Missão Visão Valores Negócio
<b>Análise do Ambiente</b>	Avaliação do ambiente externo e Avaliação do ambiente interno	Aspectos internos	Análise do ambiente	Análise do ambiente externo e Análise do ambiente interno	Análise do Ambiente e Posicionamento estratégico
		Análise ambiental			
		Campo de atuação			
		Estratégia vigente			
<b>Políticas, objetivos, metas e estratégias</b>	Assuntos estratégicos e Formulação estratégica	Estratégias e Objetivos	Objetivos e Estratégias	Avaliação estratégica	Objetivos e Estratégias
				Posicionamento Estratégico	
				Objetivos estratégicos	
<b>Planejamento de recursos e indicadores</b>	Revisão e adoção do plano estratégico	Demonstração de resultados	Projetos	Plano Tático e Planejamento anual	Desdobramento das estratégias em planos
			Balanço		
			Mutações		
			Índices		
			Ações		
	Descrição da organização no futuro		Indicadores	Indicadores	
<b>Implantação</b>	Implementação				Implementação
<b>Controle</b>	Reavaliação do processo de estratégia e planejamento	Cronograma	Acompanhamento e avaliação		

Para melhor diferenciar as ações que cada clube utiliza em seu planejamento, as figura – apresenta o DNA estratégico dos modelos de planejamento.

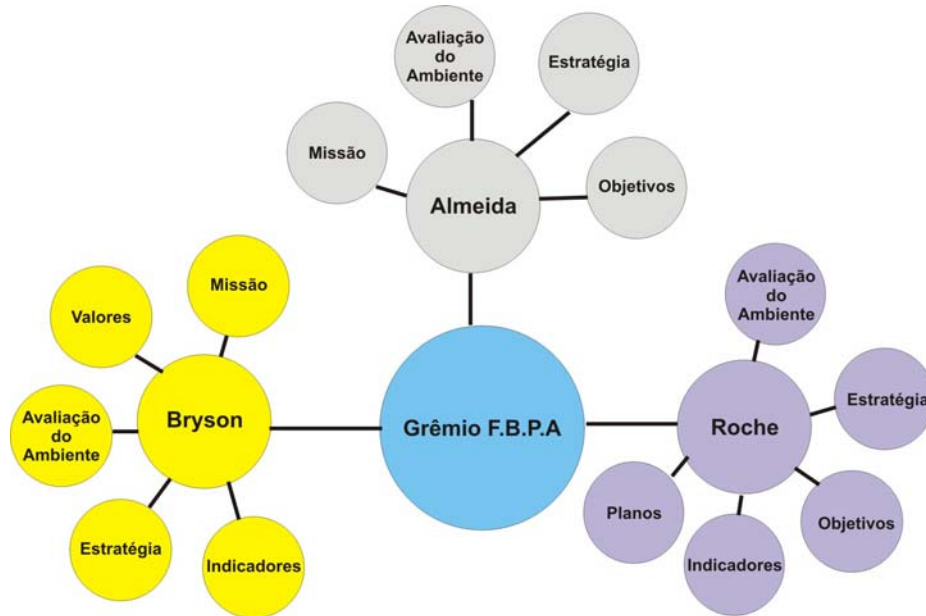


Figura 8: DNA estratégico dos modelos de planejamento estratégico - Grêmio

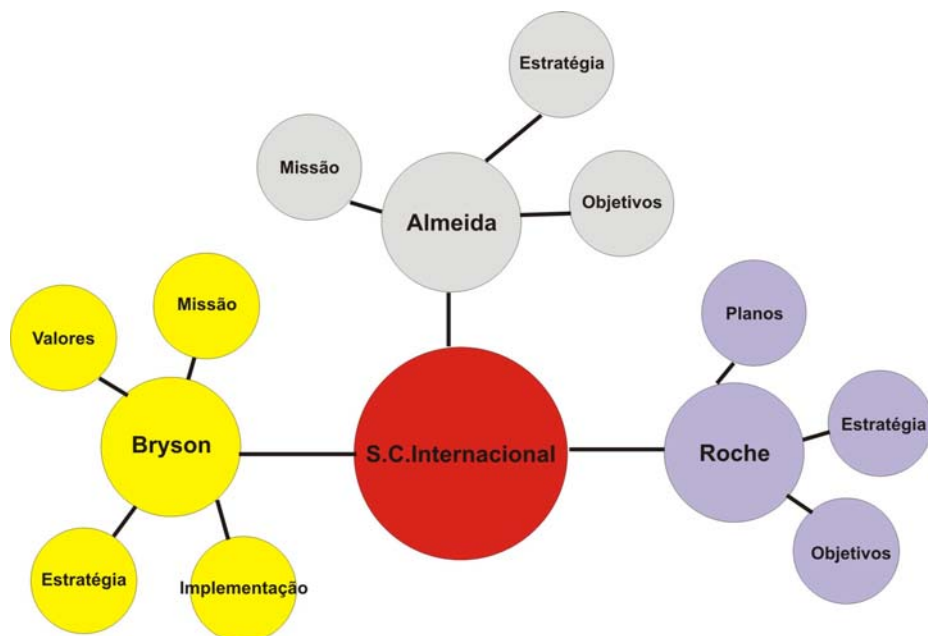


Figura 9: DNA estratégico dos modelos de planejamento estratégico - Internacional



## **4.7 Sobre o problema de pesquisa**

Ao final deste trabalho de pesquisa, responde-se a questão inicialmente proposta: Como os fundamentos do planejamento estratégico são adotados pelos clubes de futebol profissional?

As investigações realizadas permitem inferir que o mercado esportivo é diferente do resto do mercado pelo aspecto empresarial (fidelização dos consumidores) e pela necessidade de resultados a curtíssimo prazo (busca por vitórias e títulos. Portanto o planejamento estratégico aqui tem mais a função de promover condições de trabalho e manter uma linha de pensamento que não seja deixada de lado à medida que aparecerem decisões de última hora.

Os clubes passam por um processo de adaptação às novas formas de gestão, assim como os profissionais envolvidos neste processo encontram necessidades de atualização e muito estudo.

Constatou-se que as características do mercado esportivo estão mudando e ficando cada vez mais parecidas com o mercado empresarial, tornando assim o futebol e o esporte um produto atraente.

De acordo com Porter (1999, p. 83), as organizações “ao perceberem que os rivais estão utilizando a informação para desenvolver a vantagem competitiva, eles reconhecem a necessidade de se envolverem diretamente na gestão da nova tecnologia”. A grande dificuldade, conforme o autor, está em saber como participar de todo processo, uma vez que as mudanças ocorrem muito rapidamente.

Embora Grêmio e Inter tenham a vantagem de ser pioneiros em se tratando de planejamento estratégico em organizações esportivas no RS, existe a necessidade de uma inovação constante e de uma maior profissionalização por parte de seus funcionários.

Vale enfatizar que os resultados obtidos pelos clubes dentro de campo não tem relação necessariamente direta com o planejamento estratégico, pois esta ação apenas servirá para dar condições mercadológicas e boas condições de trabalho.

## CAPÍTULO 5

### **MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS BRASILEIRAS**

---

As empresas necessitam de uma ferramenta que as auxilie na elaboração de suas estratégias, especialmente as organizações esportivas dentro de uma análise mais detalhada de oportunidades de inovação nesta área. Quando a questão do esporte é tratada no planejamento estratégico, é geralmente considerada com pouca atenção em função das prioridades elencadas pelos clubes. Esta abordagem impede que os tomadores de decisão invertam este quadro para a adoção de estratégias e ferramentas de gestão que possibilitem um retorno econômico positivo.

Para Porter (1999, p. 07), “a competição se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo”. Com esta intensificação, os paradigmas competitivos deixaram de ser baseados apenas em qualidade e na inovação e passaram a ser variados.

Neste sentido, o planejamento estratégico é uma das atividades que mais cresce no mundo e cada vez mais vem se tornando uma ferramenta ímpar na estratégia de marketing das empresas. A aplicação deste tipo de planejamento fornecerá o conteúdo necessário para que empresas, agências, entidades esportivas e atletas possam tirar melhor proveito deste relacionamento entre a empresa e seus clientes, ou, no caso, entre o clube e seus torcedores.

O objetivo do modelo de planejamento estratégico para as organizações esportivas é oferecer às empresas/clubes uma ferramenta que possibilite analisar a sua posição em relação às variáveis de sustentabilidade, preparando-a para atuar no mercado e estabelecendo prioridades que os levem ao alcance da sua visão de futuro. Isto é necessário porque os clubes ainda estão muito dependentes dos resultados a curto prazo e assim, faz-se necessário entender que no esporte muitas vezes é complicado assumir estratégias de médio e longo prazo, pois um ano você está na primeira divisão e de repente no outro está na segunda, e todo o seu planejamento vem abaixo. É uma situação totalmente diferente, um outro ambiente a se analisar e assim, não pode ser analisado de uma forma geral.

E como Senge (1990) ensina, devemos encarar as ações sempre com um olhar de aprendiz, e para isso é necessário encontrar a conexão entre a paixão interna e as propostas de valor do negócio.

## **5.1 Bases do modelo desenvolvido**

O modelo de planejamento estratégico para organizações esportivas desenvolvido pela autora deste trabalho, baseia-se nos modelos de planejamento estratégico propostos por Bryson, Almeida e Roche, porém, adequado à realidade dos clubes brasileiros.

O modelo inicia com uma etapa de *Avaliação*, na qual é realizado um estudo da situação geral do clube. Este estudo envolve inicialmente tanto a cultura como o poder na organização, para em seguida analisar o ambiente em geral, envolvendo fatores sociológicos, políticos, normativos, e também a opinião dos usuários.

A próxima etapa é o *Planejamento da Ação*, e envolve os seguintes aspectos: objetivos, estratégias, formulação de projetos a longo e a curto prazos, indicadores e resultados, além de uma constante retroalimentação para o acompanhamento dos resultados. Este modelo pode ser observado na figura 05;

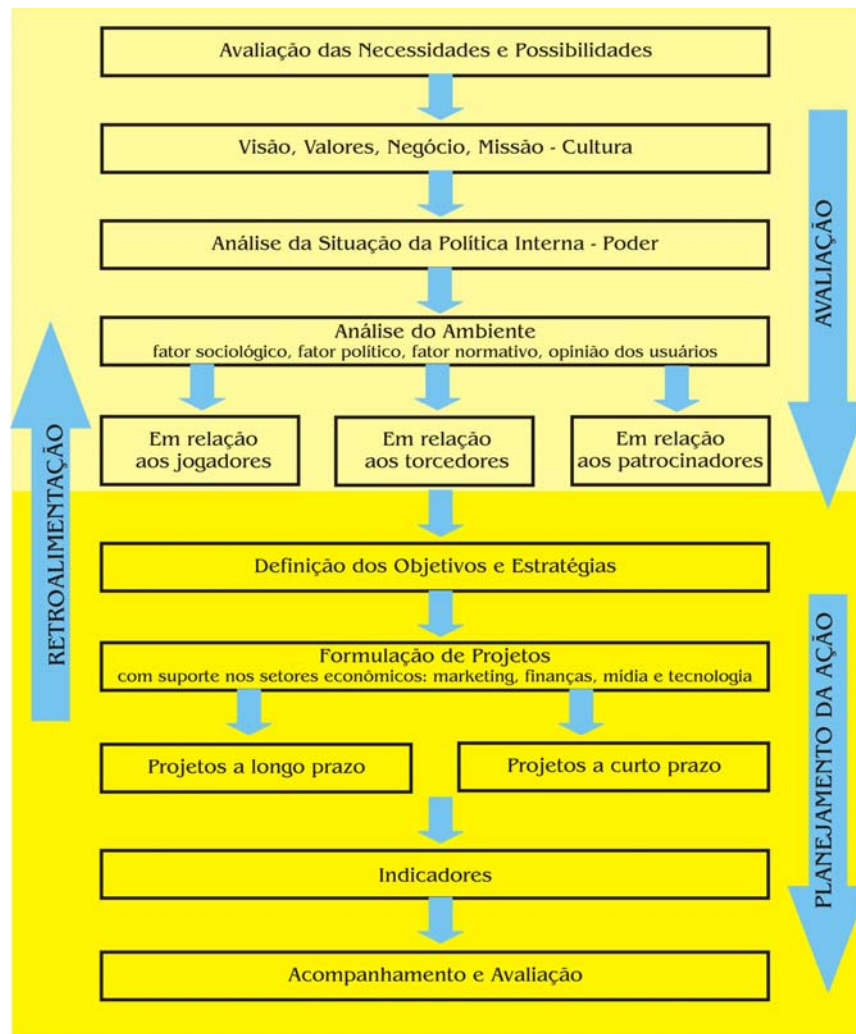


Figura 10: Modelo de planejamento estratégico proposto

Na fase de *Avaliação* é realizado o delineamento da Visão de Futuro que a empresa pretende alcançar. Esta visão delineia um futuro ideal, tanto no que se refere à sua ação no ambiente externo, quanto às condições do ambiente interno. Nessa etapa, ainda devem ser definidos os Valores, o Negócio e a Missão. Os valores são os pilares básicos que nortearão toda a estratégia estabelecida. O negócio indica a área ou as áreas nas quais o clube deve atuar. Já a missão é a razão de ser da organização e deve responder a seguinte pergunta: Por que a organização deve realizar suas atividades? Aqui também se realiza uma Avaliação da Situação Política Interna, ou seja, identificar como funcionam as relações de

poder dentro da organização. Isto é fundamental no esporte, ainda mais no nível de amadorismo que ainda existe.

Também não se pode esquecer da Análise do Ambiente, que levanta as oportunidades e ameaças, e ainda uma avaliação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, isto tudo levando em conta os fatores normativos, políticos, sociológicos e a opinião pública, tanto em relação aos jogadores quanto em relação aos torcedores do clube e também em relação a seus patrocinadores (aqui estão incluídos os fornecedores de material esportivo). Esta análise do ambiente é o mesmo que Roche (2002) chama de metodologia DAFO<sup>10</sup>, ou seja, uma forma de tentar integrar em uma mesma análise, aspectos externos e internos que influenciam positiva ou negativamente.

A referida análise nada mais é do que estabelecer sua posição à luz de seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. É importante salientar que os pontos fortes e fracos são habilidades ou ativos intrínsecos (potenciais) de criação de valor, ou a falta desses, em relação a forças competitivas. Oportunidades e ameaças, entretanto, são fatores externos: não são criados pela empresa/clube, mas surgem como resultado da dinâmica competitiva causada por (futuras) lacunas ou apertos no mercado.

Na verdade, este tipo de análise, também chamada de análise de SWOT<sup>11</sup>, constitui uma auto-avaliação para a administração, mas para que esta conceda resultados eficientes é necessária muita seriedade e conhecimento profundo da situação real da empresa/clube na indicação dos seus elementos chaves.

A partir destes trabalhos parte-se para o *Planejamento das Ações* e por meio destas são definidos os Objetivos, Estratégias, e seus respectivos responsáveis. Tais estratégias indicam o rumo para poder Formular os Projetos, sempre procurando suporte nos setores econômicos, sejam eles de marketing, finanças, mídia ou tecnologia. Verifica-se que nesta etapa também que os prazos de execução destes projetos podem ser de longo ou curto prazo. São

---

<sup>10</sup> DAFO: acrônimo de debilidades (pontos fracos), amenazas (ameaças), fortalezas (pontos fortes) e oportunidades (oportunidades).

<sup>11</sup> SWOT = Strengths (pontos fortes), Weakness (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

desenvolvidos Indicadores para facilitar a forma de Acompanhamento das atividades para realização da visão de futuro e a sua Avaliação. Esta fase é sustentada pela Retroalimentação, ou seja, o controle de resultados das etapas anteriores e, portanto, consiste em uma verificação atenta e minuciosa da regularidade de cada uma destas etapas para que a empresa possa monitorar todas as atividades estabelecidas no plano estratégico, de forma a garantir que estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios importantes. Pode-se dizer que a parte de acompanhamento e controle de resultados é mesmo imprescindível e sua eficiência depende diretamente da clareza com que os objetivos foram definidos no início do processo.

Salienta-se ainda que o modelo proposto aborda os conceitos básicos e as principais ferramentas de planejamento estratégico vinculados às organizações esportivas e almeja garantir a estabilidade de cada processo – através do conhecimento profundo de cada etapa – para melhorar o resultado final, evitando alterações desnecessárias e desperdícios.

É preciso entender que o planejamento e o controle envolvem uma série de ações que fazem parte das organizações, e estas ações devem ser gerenciadas para que se tenha certeza que a ferramenta elaborada será útil ao processo planejado. E este planejamento só será eficaz se for seguido do controle e da retroalimentação, caso contrário, de nada servirá.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao abordar alguns aspectos relevantes das organizações esportivas e do planejamento estratégico nesta pesquisa, surgiram as seguintes considerações finais:

- As organizações do setor esportivo brasileiro merecem ser estudadas amplamente pelos profissionais de estratégia, marketing e planejamento estratégico devido ao aumento das exigências do mercado, principalmente no que se refere à competitividade nas atividades das organizações esportivas. Entretanto a qualificação ainda é pequena nesta área.
- Quem trabalha com marketing ou entende um pouco do assunto sabe como é difícil conseguir que o consumidor seja fiel, não mudando de marca. No entanto, em relação ao esporte a fidelidade é o que não falta, ela faz parte do esporte, pois, é muito difícil, por exemplo, um torcedor de uma equipe virar torcedor de uma equipe adversária. Observa-se a regionalização como um fator de grande influência na definição de qual equipe torcer, seja no futebol ou qualquer outra modalidade esportiva. No Estado do Rio Grande do Sul, por muito tempo, tivemos duas grandes potências do futebol: Grêmio e Inter. Atualmente, pequenos clubes, bem organizados, estão ganhando espaço no cenário nacional.
- As estratégias hoje em dia têm que ser voltadas para que o esporte vire negócio. Por exemplo: as equipes de futebol tem que ser negócio, e não recurso para que “outro” faça negócio. E isto acontece devido ao número de pessoas que não são profissionais na área. Portanto, a qualificação se torna extremamente necessária.
- O planejamento estratégico em clubes de futebol não garante o bom desempenho do time dentro de campo, mas serve para garantir que a administração do clube possa dar condições para que a equipe em questão possa ter condições de trabalhar e de dar o melhor de si.
- O trabalho de planejar as estratégias de uma empresa passou a fazer parte das organizações esportivas, mas este planejamento precisa ser orientado

por profissionais capazes de conduzir os clubes para as oportunidades de mercado e que saibam adaptá-las aos seus recursos e possibilidades para que apresentem um potencial de crescimento e lucro. Zouain e Pimenta (2003) também enfatizam a necessidade do desenvolvimento de uma geração de administradores do esporte, habilitados e qualificados, que baseados no arcabouço teórico, nos instrumentos gerenciais e aliados àqueles que construíram a história do esporte brasileiro, atletas e dirigentes, possam trilhar um novo caminho na gestão do esporte brasileiro.

- Muitas vezes os clubes deixam de aproveitar oportunidades de desenvolvimento que surgem por não saber administrar suas marcas. Primeiro porque desprezam a força de suas marcas como um de seus principais ativos, e segundo, porque seus dirigentes, ao desconhecerem a importância de suas marcas no processo de gestão do marketing esportivo do clube, possuem pouco poder de negociação.
- Os clubes Grêmio FBPA e Sport Clube Internacional estão no caminho certo ao desenvolver um planejamento estratégico para nortear suas atividades. E embora seus planejamentos se encontrem em etapas diferenciadas, constatou-se que em ambos, a maior dificuldade é fazer valer “ao pé da letra” o que foi planejado.
- Percebeu-se ainda, neste estudo, que a comunicação interna das organizações em questão é um grande problema e merece atenção dos administradores. Ela não acontece de forma eficiente e este fato acaba prejudicando as tarefas propostas pelo planejamento estratégico.
- As organizações esportivas, e especialmente aquelas que envolvem o futebol, são um expressivo fenômeno de massa e grande fonte de identidade cultural no país. Por isso, estudá-lo é ganhar uma compreensão maior sobre o Brasil. A fragilidade da administração esportiva prejudicada pela falta de organização demonstra o quanto ainda é possível evoluir, e



neste sentido a qualificação de profissionais da área de gestão estratégica para conduzir esta administração se faz necessária e urgente.

## **6.1 Sugestões para trabalhos futuros**

Ao finalizar esta pesquisa, cabe ainda fazer algumas recomendações sobre temas que serviram para o aprofundamento da dissertação aqui tratada e que poderão auxiliar outros pesquisadores no desenvolvimento de seus estudos:

- Analisar a comunicação interna dos clubes analisados e outros dentro das atividades esportivas para descobrir porque ela é tão difícil de acontecer;
- Levantar as principais motivações dos colaboradores para seu efetivo engajamento no planejamento estratégico de uma organização;
- Aplicar o modelo de planejamento estratégico proposto neste trabalho para descobrir se será eficiente;
- Estudar o merchandising utilizado pelas organizações esportivas brasileiras para criar um modelo de merchandising específico para a cultura nacional.

## BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AGUIAR, A. A. de. **Modernização da Gestão**: gestão estratégica, profissionalização, governança corporativa e criação de unidades de negócios para ampliação das receitas. Documento do Grêmio. Nov. 2004.

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de Planejamento Estratégico**. Desenvolvimento de um plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, M.M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDREU, Alex. in: SEMINÁRIO INDESP DE MARKETING ESPORTIVO, 1º, Ouro Preto – MG. **Anais...** Ed. da Universidade de Ouro Preto, 1995. 200p.

ANSOFF, H.I. *et al.* **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

AZEVÊDO, P. H. **A gestão pública federal de atividades esportivas como fator de inclusão social de pessoas portadoras de deficiência, no período de 1995 a 2002**. Tese de Doutorado. UnB. Brasília, 2004.

BAIN e COMPANY. Ferramentas para o crescimento: pesquisa com 60 empresas brasileiras revela aumento de 25% no uso de ferramentas de gestão. **HSM Management**. n. 43, ano 8, v. 2, p. 39-47, mar-abr. 2004.

BATISTA, C. **Ciclo vicioso do futebol brasileiro**. Disponível em: <<http://www.esportebizz.com.br/esporte>>. Acesso em 17 dez 2004.

BORGES, M. F. **Precisamos formar e qualificar o dirigente esportivo**. Disponível em: <<http://www.esportebizz.com.br/esporte>>. Acesso em 17 dez 2004.

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

BRUNORO, J. C. Disponível em: <<http://www.brunoro.com.br>>. Acesso em jun. 2004.

BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to Strengthening and sustaining organizational achievement**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

CAMPOMAR, Ma. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul/set 1991.

CANNIE, J. K. e CAPLIN, D. **Mantendo clientes fiéis e para sempre**. McGraw-Hill, 1994.

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. Ed. Cultrix, 2001.

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGrawHill do Brasil, 1978.

COB (Comitê Olímpico Brasileiro). **Nuzman ressalta papel do líder na abertura do curso de administração esportiva.** <<http://www.cob.org.br>>

Acesso em: 24 jun. 2004

CORAL, E. **Modelo de Planejamento Estratégico para a sustentabilidade empresarial.** (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. 282p..

CUNHA, C.J.C.A. **Plano de Negócios.** Notas de aula, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Santa Maria, 1994.

DRUCKER, P.F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** Trad. Enio Matheus Guazzelli. São Paulo: Pioneira, 1997.

EWING, J. *et al.*. In: **Can be football be saved?** Business Week. 19 julho 2004. Disponível em <[http://www.businessweek.com/magazine/content/04\\_29/b3892022.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/04_29/b3892022.htm)>. Acesso em 29 jan. 2005.

FERNANDES, Cássio Fernando. **O modelo UEFA e lições para o modelo esportivo brasileiro.** Disponível em: <<http://www.esportebizz.com.br/esporte>>. Acesso em 17 dez 2004.

FERNANDES, L. F. F. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio.** (Dissertação de Mestrado – Administração) UFRGS, 2000, 150p.

FISCHMANN, A. e ALMEIDA, M.I.R. de. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.

FRANCESE, P. e PIIRTO, R. **Capturando clientes**. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

GIL, Antonio Carlos Gil. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HAYES, R. H. **Strategic planning forward in reverse?** Califórnia. Review, 1996.

HELAL, R. **Passes e Impasses: futebol e cultura de massa no Brasil**. Vozes, 1997.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU:EDUSP, 1979.

KOTLER, Philips. **Marketing**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1993.

JORNAL do Grêmio. **A força do clube colocada no papel**. Ano 1. Número 01 / novembro de 2003. p. 13.

JORNAL do Grêmio. **O futebol moderno e o planejamento**. Ano 1. Número 01 / novembro de 2003. P. 12.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. Tese de Doutorado. USP. São Paulo, 09/11/2004.

LIMA, Miguel.(Coord.) **Gestão de Marketing**. Série Gestão empresarial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MALHOTRA, N. K. M. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada; trad. Nivaldo Montigelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MELO NETO, F. P. de, GHISLENI, T. S. As Comunidades de Torcedores: os Casos Gremistas e Colorados. In: **Revista de Comunicação, Movimento e Mídia na Educação Física**. Santa Maria: CEFD/UFSM, 2001, v. 6, n. 7, pp. 63-71.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Gestão de marcas nos esportes**: as tendências no uso de marketing esportivo com ênfase em produtos e imagem institucional. 2003. 318p. Tese (Doutorado em Ciência do Movimento Humano) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas, 304 p., 1995.

MINTZBERG, H. *et al* **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MELO, L.M.; **Administração esportiva: um mercado promissor**. Jornal Acadêmico do CRA – RJ. Disponível em: <http://cra-j.org.br/acad/acad0102.htm>>. Acesso em: 5 out 2004.

MSI SPORTS. In: Mercado Indústria Esportiva. Disponível em:  
<[http://www.msisports.com.br/mve\\_mercaindu\\_index.php](http://www.msisports.com.br/mve_mercaindu_index.php)>. Acesso em: 13 jan.  
2005.

NUZMAN, C. A. in: SEMINÁRIO INDESP DE MARKETING ESPORTIVO, 1º,  
Ouro Preto – MG. **Anais...** Ed. da Universidade de Ouro Preto, 1995. 200p.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como  
estabelecer, implementar e avaliar. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico** – Conceitos, metodologia,  
práticas. 18ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PICCIOTTO, P. Um veículo para criar diálogo com os clientes. **Revista HSM  
Management**. São Paulo, nº 33, p.34-38, julho-agosto 2002.

PLANEJAMENTO Estratégico do Grêmio Foot Ball Porto Alegre.  
Documentação pessoal, 2003.

PLANEJAMENTO Estratégico do Sport Clube Internacional. Documentação  
pessoal, 2003.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentado um desempenho  
superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro:  
Ed. Campus, 1999.

POZZI, Luís Fernando. **A grande jogada:** teoria e prática do marketing esportivo.  
São Paulo : Globo,1998.280p. (B)

PRISCO PARAÍSO, Paulo Sérgio Galloti. **Entrevista do presidente Paulo Prisco Paraíso, publicada na revista Catarinense Administrador, órgão de divulgação do Conselho Regional de Administração.** Disponível em:

<<http://www.figueirense.com.br>. Acesso em 21 dez 2004. (A)

PRISCO PARAÍSO, Paulo Sérgio Galloti. **O Presidente do Figueirense fala à torcida do presente e futuro do clube.** Disponível em:

<<http://www.figueirense.com.br>. Acesso em 21 dez 2004.

RESTREPO, M. J. e ANGULO, J. R. **Intervir en la organización.** Bogotá :  
Significantes de Papel Ediciones, 1992.

REVISTA Alma Colorada. **Gestão para qualidade.** Número 01 / outubro de 2004. P.11.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHE, F. P. **Gestão desportiva.** Planejamento estratégico nas organizações esportivas. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Petrópolis: Vozes, 2003.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SITE oficial do Grêmio Foot Porto Alegrense – <http://www.gremio.net>

SITE oficial do Sport Clube Internacional – <http://www.internacional.com.br>

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.



TEITELBAUM, Ilton. **Marketing esportivo**: um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado. UFRGS. 1997.

TEIXEIRA, Maria Regina. **Procura-se especialista em marketing esportivo**. Administração em Pauta. Ano XVIII – Edição 155. nov. 2003. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/admpauta>> Acesso em: mar. 2004.

TERENCE, A.C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. (Dissertação de Mestrado – Engenharia de Produção de São Carlos) Universidade de São Paulo, 2002. 238 p.

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORALLES, Mauro. Entrevista: Paulo Odone. **Zero Hora**. Porto Alegre, 23 jan. 2005. Caderno de Esportes, p.47- 48.

TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses – MDT**. 6ª ed., PRPGP, 2002.

YIN, R. **Estudo de caso planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 1989.

VERÍSSIMO, Luís Fernando. **Um dilema**. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro. 30 nov., 1996.

ZOUAIN, Débora Moraes e PIMENTA, Rogério da Costa. **Perfil do gestor em organizações esportivas**. Disponível em: <"<http://www.sportcongress.org>" [www.sportcongress.org](http://www.sportcongress.org)>. Acesso em: 5 maio 2003.

ZOUAIN, D.M.; **Administração esportiva: um mercado promissor**. Jornal Acadêmico do CRA – RJ. Disponível em: <http://cra-j.org.br/acad/acad0102.htm>>. Acesso em: 5 out 2004.

## ANEXO 1

# APRESENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRÊMIO

O período da evolução humana em que vivemos é único. Decisões tomadas hoje podem determinar nosso futuro. Capra aponta que estamos em um ponto de mutação, que se deve ao declínio do patriarcado milenar e da perspectiva de diminuição do uso de combustíveis fósseis, bem como de uma alteração de paradigmas. Nas diversas disciplinas científicas e técnicas a mudança de concepções é uma constante.

O desenvolvimento tecnológico e organizacional liberou o ser humano de atividades físicas pesadas. Usamos mais energia do que em qualquer era da História. Há um declínio relativo da participação da agricultura e da indústria pesada no agregado econômico e um crescente incremento dos serviços: turismo, transportes, comunicações e lazer (futebol). No Rio Grande do Sul, por exemplo, o entretenimento esportivo futebolístico movimentava milhões de reais a cada ano. A nova economia altera o direito do homem ao trabalho, típico da era industrial, para o direito ao ócio e ao lazer, ao entusiasmo e à paixão, típicos da era pós-industrial. Nos esportes as mudanças são igualmente importantes. A nova legislação brasileira sobre futebol e o Estatuto do Torcedor incorporam estamentos do Código de Defesa do Consumidor e aumenta as responsabilidades dos Dirigentes.

Pioneiro, o Grêmio saiu na frente, com a criação da Ouvidoria e com a incorporação de uma nova cultura de Gestão de Organizações esportivas.

Planejar o longo prazo projetando o passado ou detalhando em demasia é inútil. Devemos, portanto, "desenhar" um futuro, exercitando a criatividade estratégica. Aumenta mais e mais o grau de incerteza sobre o futuro, pleno de oportunidades e de ameaças. O que faz o GRÊMIO ao adotar o Planejamento Estratégico é tentar diminuir essa incerteza, dando uma direção mais clara para os rumos do Clube.

O Planejamento Estratégico GRÊMIO 2003-2008, aqui apresentado, alinha-se ao que de mais moderno se apresenta em termos de Gestão de Organizações e dá continuidade ao histórico crescimento do Clube, criado por uma visão de futuro invejável, em 1903. O compromisso expresso na Missão, tanto quanto em sua Visão de futuro, conduzem o Grêmio a ser uma organização dinâmica, inovadora, estratégica, enxuta e ágil, em condições de dar as melhores respostas às expectativas dos clientes, que são nossa fiel torcida, associados e simpatizantes em todo o mundo.

**Flávio Obino**  
Presidente

## ANEXO 2

### CARTA ESTRATÉGICA AOS FACILITADORES DO INTERNACIONAL

Porto Alegre, junho de 2004.

#### Aos Grupos de Trabalho de Desdobramento das Estratégias

Após alguns encontros concluímos a primeira etapa do Planejamento Estratégico do Sport Club Internacional. A formulação das estratégias está concluída. Mas para que tenhamos sucesso na implementação das mesmas, faz-se necessário o comprometimento de todos, quanto a definição e desenvolvimento dos planos de ação.

As Estratégias definidas foram as seguintes:

**I** - Elaborar um Plano Diretor Patrimonial visando modernizar o complexo Beira - Rio, tornando-o seguro, confortável e rentável.

**II** - Montar equipe de futebol aguerrida competitiva e qualificada para motivar a torcida, aumentando o quadro social e o público nos jogos.

**III** - Elaborar Plano de Comunicação e Marketing, buscando novas fontes de receita reforçando e preservando a imagem de clube vencedor.

**IV** - Elaborar um Plano Diretor Administrativo visando gestão profissional.

#### Nossa Missão:

Proporcionar satisfação através de conquistas e realizações, implementando processo permanente de formação de talentos e torcedores, projetando a imagem do clube esportiva, social e culturalmente.

#### Nossos Princípios:

- 1- Ética e transparência
- 2- Perseverança
- 3- Preservação da história e tradição do clube
- 4- Inclusão e responsabilidade social
- 5- Valorização permanente da imagem do clube
- 6- Valorização do Patrimônio
- 7- Valorização da identidade como "**CLUBE DO POVO DO RGS**"
- 8- Respeito ao torcedor
- 9- Busca da excelência
- 10- Inovação

#### Nosso Negócio:

"Futebol de alta performance, formação de atletas de excelência e valorização da marca do clube".

O sucesso dessa jornada está em nossas mãos. Contamos com o comprometimento de todos.

**FERNANDO CHAGAS CARVALHO NETO**  
Presidente

## **ANEXO 3**

### **ÁUDIO DAS ENTREVISTAS**

- 1 – Conversa com o Presidente do S.C.Internacional – Fernando Carvalho
- 2 – Conversa com o marketing do S.C.Internacional – Edu Pesce
- 3 – Conversa com o marketing do Grêmio FBPA – Rafael Oliveira