

O MODELO DE GESTÃO DO SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE

Rafael Foloni Fumagal,¹ Roberto Louzada.²

RESUMEN

Este artigo foi elaborado com base em estudo realizado sobre uma associação esportiva paulista. Inicialmente descreve-se as ações administrativas empreendidas pelos seus dirigentes que, quando analisadas do ponto de vista gerencial, tornam evidente uma história que se diferencia da maior parte das organizações congêneres brasileiras, que se encontram endividadas e, por isto, com dificuldades para investir na formação de equipes competitivas. Adotou-se como metodologia de pesquisa o estudo de caso, que permitiu aprofundar o nível de conhecimento sobre a organização objeto de estudo. Utilizou-se como categoria de análise as noções de futuro imaginado e estratégia. A análise dos dados coletados permitiu, identificar quatro períodos distintos na administração do clube: o primeiro que vai dos anos de 1930 até meados dos anos de 1950; o segundo, de meados dos anos de 1950 até o início de 1970; o terceiro, que vai de 1970 ao final dos anos de 1990; e o último que se inicia nos primeiros anos desta década. Esses períodos caracterizam-se pela adoção de estratégias diferenciadas formuladas com base na visão de futuro explicitada pelos seus dirigentes. À medida que estes períodos são analisados encontram-se indícios do uso cada vez mais intenso das ferramentas gerenciais que gradativamente modificam as práticas de gestão da organização pesquisada, com a incorporação da concepção de clube-empresa. Dada a natureza dessa organização, buscou-se encontrar evidências dos resultados do modelo de gestão em três dimensões organizacionais: variação patrimonial, geração de receitas e resultados dos campeonatos, o que permitiu, nas conclusões, evidenciar os elementos característicos do modelo de gestão: continuidade administrativa; habilidade dos gestores para administrar conflitos de interesses comuns em associações esportivas; capacidade para manter a racionalidade do processo administrativo tendo em vista os objetivos de longo prazo e o uso cada vez mais frequente de ações planejadas.

PALABRAS CLAVE (KEYWORDS): racionalidade administrativa; visão de longo prazo; meta; resultados.

1. INTRODUÇÃO

É lugar comum referir-se ao Brasil como o “país do futebol” (Toledo. 2000) (Magalhães. 1998). Esta afirmação reflete a maneira como este esporte de origem inglesa foi introduzido e se desenvolveu país. É uma trajetória cujo início marca o futebol como um esporte praticado e apreciado pela elite econômica nacional, mas que, gradativamente, é

assimilado e começa ser apreciado e praticado por pessoas dos diversos estratos sociais e se transforma em um esporte de massa.

Por meio de um processo de aculturação surge um estilo de jogar chamado “futebol-arte” (Rosenfeld. 2007), e é com este estilo de jogo que a seleção brasileira conquista os três primeiros títulos de campeã mundial. Após este feito, o país só voltaria a ser campeão mundial em 1994 e em 2002, mas com um outro estilo de jogo. Com cinco títulos de campeão mundial e com um estilo de jogo diferenciado o Brasil se transforma em uma referência internacional neste esporte.

No entanto, a projeção e o prestígio internacional que o país desfruta, não é reproduzida na forma como são organizados os clubes de futebol no Brasil, pois a maior parte das associações esportivas, que mantêm as equipes equipes profissionais, se encontram endividadas (Santos. 2002) (Valente y Serafim. 2006) e não conseguem desenvolver um processo de gestão que seja capaz de buscar fontes alternativas de receitas e, com isso, montar times com o mesmo nível de competitividade das grandes equipes internacionais, além de não criarem as condições necessárias para reter os melhores jogadores no país.

Na maioria das vezes, os responsáveis pela direção dos clubes ou pelos seus departamentos de futebol só visualizam o resultado do campeonato, ou seja, atuam com o horizonte temporal de curto prazo, o que não permite realizar um planejamento de longo prazo. Agem de modo emergencial, para obter os resultados desejados no campeonato e, desta maneira, responder às pressões impostas pelo grande número de torcedores. Não se deve esquecer, que de cada dez brasileiros, sete se declaram torcedor de algum time de futebol (IBOPE. 2002).

Diante desta situação, o país se transformou em um grande exportador de jogadores, a ponto de em algumas convocações para formar a seleção brasileira, o número de atletas que atuam em clubes de outros países ser maior do que os que jogam nos clubes nacionais, quando não ocorre de a lista dos convocados ser composta exclusivamente por jogadores de clubes estrangeiros (Gurgel. 2005).

Essa situação caracterizada como “de crise” começa a ser debatida, na década de 1980 e se acentua nos anos de 1990, principalmente por meio da imprensa especializada. Dessas discussões emerge a expressão clube-empresa, como solução para os males do futebol brasileiro (Santos, 2002) (Gurgel, 2005).

A idéia de clube-empresa é construída especialmente a partir de observações do futebol inglês, cuja legislação enquadra os clubes de futebol como empresas privadas, apesar de a *Premier League* inglesa impôr restrições à distribuição de dividendos. Pouco se fala de clubes que são constituídos com outra forma jurídica, como é o caso dos clubes espanhóis e italianos. Com isto, fica-se com a impressão de que, para ser uma organização esportiva de sucesso no campo financeiro, e para modernizar o futebol no país, é preciso encontrar algum meio de privatizar as associações esportivas brasileiras.

No entanto, há excessões, isto é, existem clubes de futebol estruturados como associação esportiva que adotam sistemas administrativos eficazes e que conseguem um bom desempenho econômico-financeiro. Encontra-se com frequência, tanto na mídia como na literatura acadêmica, referências ao São Paulo Futebol Clube, uma associação esportiva paulista que se destaca das demais pela sua capacidade de gestão.

Diante deste quadro, decidiu-se pela realização de uma pesquisa tendo o São Paulo Futebol Clube como objeto de estudo. Estabeleceu-se como objetivo levantar informações para conhecer o seu processo de gestão e as ferramentas administrativas que utiliza e, por meio da análise destes dados, descrever os elementos que caracterizam o seu modelo de gestão.

Para atender a este objetivo, este artigo está organizado do seguinte modo: na parte dois, apresenta-se a metodologia adotada, com a indicação dos instrumentos selecionados para a coleta de dados; na terceira, encontram-se os referenciais teóricos utilizados para analisar as informações levantadas; na quarta, apresenta-se o contexto que permitiu o surgimento do clube pesquisado. Em seguida, descreve-se as suas quatro fases administrativas identificadas com base nos dados obtidos e demonstra-se que em cada uma destas fases fica

evidente um processo de incorporação gradual de diferentes ferramentas gerenciais. Na conclusão, são listados os elementos que foram identificados como componentes do modelo de gestão adotado pelo clube pesquisado.

2. METODOLOGIA

Este artigo iniciou-se com uma pesquisa exploratória que, de acordo com Samara; Barros (1997: 24), “tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo”.

Esta primeira etapa de trabalho permitiu uma maior liberdade para buscar informações a respeito da problemática que envolve a administração de clubes de futebol no Brasil. Realizou-se, também, uma pesquisa bibliográfica utilizando-se futebol como palavra-chave e foram selecionados textos de Antropologia, Sociologia, Economia, Direito, Administração Esportiva e pesquisas de opinião já realizadas. De maneira complementar, foram visitados *sites* de clubes de futebol e consultados alguns artigos jornalísticos, para se conhecer melhor o debate conduzido pela mídia.

Isto permitiu visualizar um quadro bem amplo sobre os problemas que envolvem a gestão de clube de futebol no Brasil e identificar a associação esportiva paulista que se destaca das demais organizações congêneres. Diante desta constatação, optou-se pela realização de um estudo de caso que, de acordo com Yin (2005: 20), “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”, que no presente estudo significa conhecer com maior profundidade o modo como o São Paulo Futebol Clube é administrado e explicitar os elementos característicos do seu modelo de gestão.

Na seqüência, entrou-se em contato com representantes do clube e estabeleceu-se o acordo para realização desta pesquisa. Dentro da metodologia do estudo de caso, este acordo quando formalizado recebe o nome de protocolo (Yin. 2005).

A pesquisa exploratória, também, deixou evidente que este tipo de organização é administrado por torcedores do time eleitos para exercerem a função de dirigentes. Com isto, corria-se o risco de levantar informações enviesadas, o que poderiam prejudicar na identificação dos processos administrativos e dos dilemas gerenciais característicos das organizações desta natureza. Para contornar esta situação, decidiu-se que, além das informações sobre a administração do clube, deveria-se buscar na história do clube elementos que pudessem conter indícios dos desafios administrativos enfrentados e a maneira como os seus dirigentes enfrentaram estes dilemas. Além disso, deveriam ser colhidos dados que pudessem comprovar os resultados das ações administrativas em três dimensões organizacionais: resultados em campo; variação patrimonial; e capacidade de geração de receitas.

Estava-se em busca de informações que pudessem evidenciar a racionalidade do processo administrativo, mas não deveriam ser desconsiderados os dados de natureza subjetiva. Pois estava claro na pesquisa exploratória, que outros fatores como as emoções e as paixões poderiam, de alguma maneira, influenciar as metas definidas e, conseqüentemente, interferir nas ações administrativas. Em resumo os dados coletados deveriam ser compostos por elementos da racionalidade administrativa e da paixão dos dirigentes pelo seu clube, mas a análise deveria separá-los de modo a evidenciar como ocorre o equilíbrio entre eles no processo de gestão do clube pesquisado. Assim, optou-se pela utilização das seguintes fontes de informações: entrevista com os atuais dirigentes do clube, análise documental e informações colhidas no museu existente no estádio, que foi montado para contar a história do clube.

Esta estratégia permitiu traduzir as ações administrativas em discursos que, mesmo que não tenham sido pronunciados com as palavras utilizadas neste texto, foram capazes de produzir o mesmo sentido e direcionar a ação da equipe de trabalho para atingir os objetivos estabelecidos.

3. OS CONCEITOS UTILIZADOS PARA ANÁLISE

Para analisar as informações colhidas optou-se pela noção de futuro imaginado definido, por Collins e Porras (2003: 175), como “um objetivo audacioso, de 10 a 30 anos, e descrições precisas de como alcançar esse objetivo”, ou seja, é estabelecido por meio de um discurso que conduz para alguma coisa concreta e visível, mas envolve um horizonte temporal longo, o que permite contemplar sonhos, esperanças e aspirações.

Esta noção permitiu recompor e compreender as decisões administrativas tomadas e executadas ao longo da história do clube, pois o desafio na gestão destas organizações é buscar o equilíbrio entre os resultados nos campeonatos esportivos e as ações administrativas. Para isso, os seus administradores devem buscar um rigoroso controle de custos e uma maximização das receitas, o que em última instância é o que permite, nas condições atuais do futebol, formar equipes competitivas.

O futuro imaginado quando definido na forma de objetivos é denominado, por Collins e Porras (2003: 175), “*BHAGs – Big, Hairy, Audacious Goal*” (metas ambiciosas, complexas e audaciosas). Estes autores entendem que os objetivos estão presentes em qualquer empresa, mas o que diferencia uma organização visionária é a capacidade de se comprometer com desafios grandes e freqüentemente audaciosos – as *BHAGs*.

Fixar objetivos projetados para um longo espaço de tempo requer um raciocínio além das capacidades atuais da organização e do ambiente, o que força a equipe envolvida, nesse processo, a assumir uma postura visionária, em vez de ser apenas estratégica e tática. No entanto, uma *BHAG* não deve ser entendida como uma aposta certa, mas como uma probabilidade que direciona os esforços organizacionais.

Utilizar esta noção, para analisar a organização estudada permitiu identificar, por meio dos dados colhidos, como o clube projetou o seu futuro e fixou o tempo necessário para torná-lo realidade. Aplicado ao longo de sua história, permite identificar as metas estabelecidas e verificar se foram cumpridas ou não, além de identificar o aparecimento de novas *BHAGs*. Em resumo é uma noção que permite recompor a dinâmica organizacional por meio da análise das ações empreendidas.

Além desta concepção de estratégia, que adota como pressuposto a capacidade de visão das lideranças das organizações (Mintzberg. 2000), utilizou-se, também, elementos da escola de planejamento, ou seja, o entendimento da estratégia como um processo formal (Ansoff. 1977). Optou-se por estes dois entendimentos, pois as informações colhidas sugerem que há indícios da presença de elementos destas duas concepções de planejamento, uma vez que uma das características da administração do São Paulo Futebol Clube é a sua capacidade de definição de metas ousadas e buscar, entre os seus associados, pessoas que tenham formação, conhecimentos ou experiência profissional que possam contribuir para a sua operacionalização. Deste modo, nos dados colhidos encontram-se vestígios do uso, mesmo que intuitivo, destas duas concepções de planejamento.

À medida que as metas estabelecidas e identificadas forem analisadas serão indicadas as ferramentas de gestão incorporadas ao processo administrativo. Com isso, haverá referências à administração financeira, especialmente sobre as ações que tenham por objetivos ampliar as fontes de receitas; desenvolvimento de marca, para tratar do processo de gestão de licenciamento de produtos com o uso dos símbolos e das cores do clube; diversificação de produtos, para explicar o desenvolvimento dos novos serviços que tenham sinergia com a atividade fim da associação esportiva; e marketing esportivo, entendido de duas maneiras: como estratégia de relacionamento do clube com o mercado e como gerenciamento da relação com as empresas patrocinadoras.

4. O CONTEXTO DA FUNDAÇÃO DO SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE

O futebol foi introduzido no Brasil em 1894, e o primeiro campeonato de futebol foi organizado na cidade de São Paulo em 1902 pela LPF - Liga Paulista de Futebol com apenas cinco equipes: três formadas por jogadores estrangeiros e duas por jogadores brasileiros. O ponto em comum entre estas equipes era a origem social dos seus atletas, isto é, todos pertenciam à elite econômica da cidade, isto explica a caracterização do futebol, no momento em que foi introduzido no Brasil, como um esporte de elite, pois era praticado e apreciado apenas por pessoas pertencentes aos estratos superiores da sociedade (Bruhns. 2000).

Nos primeiros campeonatos disputados na cidade de São Paulo, a possibilidade de um dos times de brasileiros vencer as equipes formadas por jogadores estrangeiros eletrizava a população paulistana. Além disso, estes primeiros eventos futebolísticos contribuem para que este esporte passasse a ser apreciado e praticado, nos campos de várzea ou em torno das fábricas, por pessoas das classes populares e, em especial, por negros (Rosenfeld. 2007).

Algumas das equipes formadas por jogadores oriundos das classes populares se destacam e solicitam o seu ingresso na LPF - Liga Paulista de Futebol. A possibilidade de ter equipes formadas por atletas de uma origem social diferente, participando do mesmo campeonato disputado pelos times da elite, provocou a criação de uma outra entidade para organizar os campeonatos - a Associação Paulista de Esportes Amadores - APEA. No entanto, apesar do conflito inicial, houve a inclusão dos times populares na disputa do campeonato paulista e, posteriormente, as duas entidades se unificam para realizar um único campeonato (Prони. 2000).

Nas edições do campeonato paulista realizadas até 1930, quatro times se destacam: o Club Athletico Paulistano, vencedor de onze campeonatos, o Sport Club Corinthians Paulista, que vence sete vezes, o São Paulo Athletic Club, com quatro vitórias, a Sociedade Esportiva Palmeiras e a Associação Atletica das Palmeiras, com três vitórias cada uma.

Destes times apenas dois continuam em atividade, com a manutenção de equipes de futebol profissional e posicionados entre os grandes times da cidade São Paulo, até os dias atuais: O Sport Club Corinthians Paulista, uma associação esportiva fundada em 1911, que se auto-denomina time do “povão” e a Sociedade Esportiva Palmeiras, fundada em 1914, que é identificada à colônia italiana. Os demais deixaram de manter equipes de futebol, quando ocorre a profissionalização deste esporte na década de 1930.

É neste ambiente em que o futebol deixa de ser um esporte amador e se transforma em atividade profissional (Bruhns. 2000) que ocorre a fundação do São Paulo Futebol Clube –

SPFC, como uma associação esportiva constituída, em 26 de janeiro de 1930, e que inicia as suas atividades com a junção de parte das estruturas futebolísticas de dois dos clubes que deixam de atuar com futebol – a Associação Atlética das Palmeiras e o Club Athletico Paulistano. A presença destes clubes na história do SPFC é marcada inclusive pelas cores que ostenta no seu uniforme: preta, vermelha e branca, que é explicada como a união do vermelho e branco Club Athletico Paulistano com o preto e branco da Associação Atletica das Palmeiras.

Assim, entra em cena um time novo, mas com grande experiência, pois é formado com parte dos atletas de duas equipes que possuíam um histórico de sucesso no torneio paulista, pois conquistaram vários campeonatos. Além disto, como os outros dois clubes desta época – o Sport Club Corinthians Paulista e a Sociedade Esportiva Palmeiras – criaram uma identidade que os vinculam, respectivamente, às camadas populares e à comunidade italiana, supõe-se que o novo clube tenha atraído como torcedores pessoas das camadas superiores da sociedade que apreciavam o futebol mas não se identificavam com os outros times existentes na época. Com isso, o novo clube passa a ser visto como o time da elite.

Este novo clube é denominado São Paulo da Floresta, pois utilizava para os seus treinamentos a Chácara da Floresta, localizada nas proximidades do Rio Tietê. O time formado por esta nova Associação vence o campeonato paulista de 1931. No entanto, devido à dívidas contraídas com a aquisição de uma nova sede social no centro da cidade de São Paulo, o novo clube tem vida curta e logo é encampado pelo Clube de Regatas Tietê, que pouco tempo depois, também, deixa de atuar no futebol profissional.

O clube atual é fundado em 16 de dezembro de 1935, com o nome de Clube Atlético São Paulo, mas, em 1938, funde-se com o Clube Atlético dos Estudantes Paulista e passa a ser denominado São Paulo Futebol Clube – SPFC, nome que mantém até os dias atuais. A partir desta data instala-se, também, na várzea do Rio Tietê, só que em outro local, no Bairro do Canindé, onde permanece até meados dos anos de 1950, quando este local é vendido e o clube inicia a construção de um estádio no bairro do Morumbi, também na

cidade de São Paulo, onde permanece até os dias atuais. É neste local, que foram realizadas as entrevistas e colhidas as informações para este estudo.

5. AS QUATRO FASES ADMINISTRATIVAS DO SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE

Os dados colhidos nas entrevistas conduzidas nas visitas realizadas ao clube tomaram como referência o ano de 1935, data considerada pelos seus dirigentes como a da segunda fundação do clube. A análise permitiu identificar quatro períodos distintos na gestão desta associação esportiva, que mantém, desde a sua fundação, um departamento de futebol com uma equipe formada por atletas profissionais para disputar, inicialmente, o campeonato paulista e, posteriormente, outros campeonatos para os quais se classifica.

5.1. A PRIMEIRA FASE: A CONSOLIDAÇÃO DO CLUBE E A CONSTRUÇÃO DA SUA MARCA

Os dirigentes da associação esportiva entendiam que, no meio futebolístico, para se tornar um clube expressivo, era preciso mostrar resultados em campo e, para atingir a este objetivo, direcionaram todos os esforços para a formação de uma equipe competitiva, como ilustra a contratação, em 1942, de Leônidas da Silva³, que permaneceu no clube até o final da década de 1940.

A partir deste entendimento foi possível identificar a primeira meta da administração do clube, ou seja, transformar um clube recém fundado em um dos grandes da cidade de São Paulo. Esta primeira fase começa em 1935 e vai até o meados dos anos de 1950, ou seja, pode ser caracterizada com a primeira *BHAG*, pois foi projetada para ser atingida em um espaço de tempo relativamente longo, de quinze a vinte anos, e é definida a partir da visão dos seus dirigentes, na forma de um objetivo claro para atingir. Além disso, o objetivo proposto pode ser classificado como audacioso, pois o time deveria enfrentar e vencer outras equipes já consolidados e com experiência na disputa do principal campeonato regional do país.

Este primeiro desafio foi cumprido, pois o SPFC teve uma atuação marcante na década de 1940. Foi campeão Paulista em 1943, 1945 e já em 1946 tornou-se bicampeão. Voltou a ser campeão em 1948 e, novamente, bicampeão em 1949, ou seja, em uma década, foi cinco vezes campeão. Na década de 1950 continua a se posicionar como uma equipe competitiva, pois foi campeão paulista por duas vezes, em 1953 e em 1957. A análise dos dados deixa evidente que as ações dos dirigentes deste período são percebidas como fundamentais para a construção do nome do clube que, posteriormente, se constituirá no principal elemento para o planejamento administrativo, pois como diz um ex-dirigente foi o momento de construir o nome para, em seguida, transformá-lo em uma bandeira que permitisse construir um patrimônio, que deveria gerar receitas que, em última análise, tornaria o clube perene.

As ações desta primeira fase foram direcionadas para atingir a meta estabelecida, isto é, formar um time com capacidade para competir com os outros times já consagrados e vencer os campeonatos disputados e por meio destes resultados se posicionar entre as grandes equipes que disputavam o campeonato paulista. No entanto, para que isso ocorresse negligenciaram a administração financeira, pois os dados colhidos mostram que o clube entra na década de 1950 endividado e com as finanças completamente desorganizadas.

Para resolver esta situação a diretoria da época convida um banqueiro para ajudá-la na gestão financeira. Este novo integrante que, inicialmente ocupou o cargo de diretor financeiro de 1952 à 1958, posteriormente, é eleito por sete mandatos para o cargo de presidente, o seu desempenho marcou profundamente a segunda fase da administração do SPFC, com a introdução dos processos de gestão financeira.

Resumindo, esta fase se caracteriza pela criação e consolidação de uma nova associação esportiva que se posiciona no meio futebolístico como um clube capaz de competir com outros já estabelecidos. Além disto, é possível supor que tenha atraído para a sua torcida uma parcela da população, pertencente a elite econômica da cidade, que não se identificavam com as outras agremiações.

5.2. A SEGUNDA FASE: ORGANIZAÇÃO DAS FINANÇAS E CONSTRUÇÃO DO PATRIMÔNIO

Após vencer dois campeonatos nos anos de 1950, o clube passa vários anos sem vencer o campeonato paulista. Agora, as prioridades administrativas são de outra natureza: colocar as finanças em ordem, construir um patrimônio que pudesse garantir a existência do clube e manter o SPFC entre os grandes times da cidade de São Paulo.

Estas metas se caracterizam como *BHAGs*, por dois aspectos: identificam claramente os objetivos a serem atingidos e estabelecem um horizonte temporal relativamente longo, em torno de 20 anos. Além disso, incorporam os sonhos e aspirações atribuídos a todos os torcedores dos clubes, que pode ser traduzida pela expressão atribuída a um dos seus dirigentes: “construir um estádio que caiba o sonho de todos os são-paulinos”.

A definição destas metas resultam da visão do presidente do clube, que pode ser resumida da seguinte forma: não adianta montar um time e não poder sustentá-lo, o que poderia ter como consequência o fechamento do SPFC outra vez. Naquele momento, a bilheteria era a principal fonte de receita dos clubes e os seus dirigentes acreditavam que a construção de um estádio com capacidade para acomodar um público numeroso poderia significar a garantia de uma fonte de receita estável, o que viabilizaria a existência do clube.

Diante desta visão, decidiu-se pela construção de um estádio com capacidade para 150.000 pessoas, que se tornou a principal prioridade da administração; e somente após a realização desta meta os investimentos seriam canalizados para a montagem de uma equipe competitiva, o que permitiria atingir o segundo objetivo: manter o SPFC entre os grandes clubes.

Esta hierarquia de objetivos deixa entrever a adoção dos princípios da racionalidade administrativa que marcará de maneira acentuada este período da administração desta associação esportiva, o que não é usual em organizações desta natureza, cujas prioridades são, na maioria das vezes, buscar os resultados dentro de campo, pois os clubes existem

para ganhar os jogos e vencer os campeonatos. Naquela época raramente pensava-se em criar condições para viabilizar a manutenção de uma equipe competitiva por um longo tempo. Administrar esta hierarquia de objetivos, neste tipo de organização, se constitui em um enorme desafio, pois trata-se de deixar em um plano secundário, por um determinado período, a razão de ser de uma associação esportiva que foi criada para manter uma equipe profissional de futebol.

Para atingir a primeira meta – colocar as finanças em ordem e construir o estádio – vendeu-se o imóvel localizado no bairro do Canindé, na cidade de São Paulo e o valor arrecadado foi utilizado integralmente para sanar as finanças do clube. Esta área foi vendida para um conselheiro do clube com a condição de o time continuar treinando lá até ter um novo estádio. Resolvido este problema, iniciou-se a construção do clube. O local escolhido foi um loteamento em um bairro novo, ainda sem qualquer infra-estrutura urbana.

Neste loteamento havia uma área destinada à construção de uma praça. Solicitou-se à Prefeitura Municipal de São Paulo autorização para construir o estádio, no local destinado à praça. Após a anuência do poder público municipal, o clube adquire mais vinte cinco mil metros quadrados da Imobiliária Aricanduva e recebe da empresa vendedora, como doação, outros vinte e cinco mil metros quadrados. No total fica-se com uma área de cento e cinquenta e quatro mil metros quadrados, dos quais cem mil são destinados para a construção do novo estádio.

A construção foi iniciada em 1953 e levou dezessete anos para a sua conclusão. Houve uma inauguração parcial, em 02 de outubro de 1960, mas, oficialmente, a obra foi finalizada e inaugurada, em 25 de janeiro de 1970. Do ponto de vista do gerenciamento financeiro adotou-se como procedimento separar os recursos por origem das receitas: manutenção do clube e construção do estádio. A primeira, era proveniente das atividades esportivas e decorrentes das participações do time em jogos, já a segunda, tinha como origem as campanhas destinadas a angariar recursos para a construção do estádio. A aplicação destes recursos foi seguida com uma disciplina rígida, o que é indício da incorporação pelo clube de princípios de gestão financeira.

Para que isso ocorresse, após ganhar o campeonato paulista de 1957, o clube passou doze anos sem conquistar nenhum título, neste período poucos investimentos foram direcionados para a contratação de grandes jogadores, já que os esforços financeiros estavam destinados para a construção do estádio. Para um clube, já consolidado e com uma grande torcida, esta é uma situação propícia para o surgimento de tensão entre os interesses dos administradores que procuram atingir os objetivos estabelecidos, neste caso, a construção do estádio, e os interesses dos torcedores, que sempre esperam por bons resultados em campo. É, também, uma situação na qual os administradores são colocados frente ao dilema: priorizar os objetivos de longo prazo ou as ações de curto prazo? Em uma associação esportiva, isto pode ser motivo para estimular o surgimento de movimentos de oposição aos dirigentes. E se esta oposição colocar como prioridade ganhar o campeonato, e vencer as eleições, as metas podem ser trocadas, ou seja, substitui-se a visão de longo prazo pela de curto prazo,

Na organização pesquisada, esta situação foi enfrentada de uma maneira que evidencia a habilidade dos dirigentes do clube para administrar esse conflito de interesses. Mesmo se mantendo o calendário de eleição para novos dirigentes, como indicam os seus estatutos, constatou-se que ocorreu uma continuidade administrativa, pois o dirigente que implantou esta estratégia foi reeleito por sete vezes consecutivas, o que indica que os associados priorizaram, naquele momento, manter a visão de longo prazo. Do ponto de vista da comunicação com os torcedores e, até mesmo, com outros membros da diretoria do clube, houve frequentemente a necessidade de reafirmar a ordem das prioridades estabelecida pela administração e lembrar a promessa de direcionar os investimentos para a formação de uma equipe competitiva e com capacidade para vencer o campeonato, somente após a conclusão das obras do estádio. Esta situação deixa evidente a dificuldade de administrar organizações desta natureza, pois como diz um dirigente daquela época, “um clube é uma espécie de sociedade anônima, onde o menor acionista ‘dá palpite’. É paixão! E isto torna a administração muito mais difícil”.

Assim, para cumprir a segunda meta – manter o clube entre os grandes - após a inauguração do estádio, os esforços foram direcionados para a formação de uma equipe competitiva.

Deste modo, nos anos de 1970, o clube voltou a ganhar o campeonato paulista. Foi campeão em 1970, 1971 e 1975 e, em 1977, conquistou, também, pela primeira vez, o campeonato brasileiro.

A decisão de construir um estádio, com capacidade para 150.000 pessoas, deve ser contextualizada, pois no momento em que foi tomada, no ano de 1953, as principais fontes de receitas para os times de futebol eram a vendas de ingressos e os ganhos em jogos amistosos realizados em excursões internacionais. Neste cenário, ter um estádio próprio significava uma fonte de receita estável que poderia ser maior com um estádio com capacidade para receber muitos torcedores. Do ponto de vista financeiro encontra se evidências, que mesmo em um contexto diferente daquele em que a decisão foi tomada, o estádio segue como uma alternativa para geração de receitas, pois o Balanço Patrimonial de 2007 registra 14 milhões de reais como receita proveniente da venda de ingressos para jogos, o que representa 8% do total das receitas operacionais do clube.

No entanto, esta situação se modifica completamente com a entrada da televisão na transmissão de eventos esportivos. No Brasil, a televisão é inaugurada em 1954 e, com o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação, mostra interesse em transmitir as principais partidas de futebol. Com isso, a direção do clube encontrou-se diante de um novo dilema provocado pelas novas tecnologias. As emissoras de TV, alegando 'liberdade de informação' queriam transmitir os jogos de futebol sem qualquer tipo de compensação para os clubes. Neste período houve grandes embates entre as emissoras e a direção dos clubes. Os dirigentes do clube pesquisado discordavam do argumento das emissoras de televisão e contra-argumentavam que os clubes estavam gastando dinheiro com o futebol e que precisavam ter uma compensação financeira para permitir a transmissão das partidas.

Visto à distância, é possível constatar que a decisão de construir um estádio, com estas características, representa, diante do cenário da época, uma postura visionária dos dirigentes do clube, pois o estádio constitui-se em um patrimônio do clube que pode utilizá-lo como uma fonte de receita. Além disto, ao se posicionar de maneira contrária à posição das emissoras de televisão, também indica uma capacidade de alterar o planejamento inicial

e ajustá-lo a um novo cenário, no qual as emissoras de televisão transformam os torcedores em telespectadores e os clubes em produtores de conteúdos para a sua grade de programação. Isto provoca uma redução do número de torcedores presentes para assistir os espetáculos esportivos nos estádios. A oposição dos clubes à posição defendida pelas emissoras de televisão prevalece e as emissoras tornaram-se em uma importante fonte de receita para os clubes.

Neste fase a administração do clube é caracterizada pela presença dessa nova liderança, que possui uma grande experiência no gerenciamento de uma importante instituição financeira e, com isso, faz com que as decisões sejam tomadas dentro dos princípios da racionalidade administrativa. Coloca-se as finanças em ordem, constrói-se um estádio com capacidade para 150.000 pessoas e, após a conclusão do estádio, o clube volta a ganhar os torneios, demonstrando com isso a evidência de uma hierarquia de objetivos. Além disso, há indícios da capacidade de alterar o planejamento estabelecido para ajustá-lo à mudanças ambientais, como fica evidente a posição dos dirigentes do clube em relação à pretensão das emissoras de televisão.

5.3 TERCEIRA FASE: UM CLUBE DE CLASSE MUNDIAL COM DIVERSAS FONTES DE RECEITA

Esta fase do clube inicia-se em meados dos anos de 1970 e segue até o início do ano 2000. Os dados colhidos mostram indícios da utilização de ferramentas gerenciais no processo de gestão da organização pesquisada, pois os objetivos são definidos com base nos procedimentos proposto pela Escola do *Design* ou a formação de estratégia como um processo de concepção (mintzberg. 2005), ou seja, o planejamento é elaborado a partir da análise dos ambientes interno e externo, que permitem identificar, respectivamente, as competências distintivas da organização e os fatores chaves de sucesso adequados ao ambiente externo.

Este modelo de planejamento permite criar estratégias que devem orientar as ações organizacionais no curto, médio e longo prazos. No caso da organização estudada constata-se que há uma mudança no comportamento dos consumidores em relação ao seu principal produto, isto é, passam a ter acesso aos espetáculos de futebol sem precisar ir aos estádios. As novas tecnologias de comunicação permitem que ele assista aos jogos de futebol sentados confortavelmente na sua própria residência. Isso pode ser comprovado com o número médio de público presente nos estádios em jogos do Campeonato Brasileiro. Os dados apresentados por Gurgel (2005: 62) indicam que o número médio de torcedores presentes nos estádios, entre 1995 e 2005, girava em torno de 11.880 pessoas por partida.

Esta mudança de comportamento dos consumidores reduz a geração de receita com a venda de ingressos. Diante desta constação a administração do SPFC elabora um processo de planejamento, que se traduz em novas *BHAGs*, pelo tempo necessário para sua realização, cerca de 25 anos, pois inicia em meados dos anos de 1970 e vai até o início dos anos 2000. Além disso, é construída a partir da visão de futuro, dos seus dirigentes.

Esta visão de futuro pode ser explicitada nos seguintes objetivos:

- Tornar-se um clube reconhecido no exterior.
- Diversificar os seus produtos como formar de ampliar as fontes de receita.
- Transformar o seu estádio em uma arena multiuso.

São três frentes de ação. A primeira, refere-se ao desempenho do time dentro de campo. A segunda, é formada por um conjunto de ações que deverão resultar em novos produtos que tenham sinergia com o produto principal de um clube de futebol: espetáculos futebolísticos. Já a terceira, refere-se a adequação do seu principal ativo, o estádio, à nova realidade do mercado.

5.3.1. TORNAR-SE UM CLUBE RECONHECIDO NO EXTERIOR.

Para atender ao primeiro objetivo, os investimentos são direcionados para a equipe de atletas. Em um primeiro momento as ações são para a formação de equipes competitivas, mas, a partir do final dos anos de 1980, amplia-se esta estratégia com a construção de espaços destinados à recuperação e à formação de atletas de alto desempenho. Com isto, os resultados aparecem, pois o SPFC, vence o Campeonato Paulista em 1980, 1981, 1985, 1987 e 1989. Foi, novamente, como na década de 1940, cinco vezes campeão. Na década de 1990, foi campeão em 1991, 1992 e 1998 e, por último, em 2000 e 2005. Nos últimos 28 anos, foi 10 vezes campeão paulista. Nos campeonatos nacionais, além da primeira conquista em 1977, tornou-se campeão, também, nos anos de 1986, 1991, 2006 e 2007 e 2008. Com este feito, consagrou-se como o único clube a conquistar seis vezes o campeonato nacional. Internacionalmente, venceu o campeonato sul americano e conquistou a Taça Libertadores da América, nos anos de 1992, 1993 e 2005. Além disso, tornou-se vencedor do Campeonato Mundial Interclubes em 1992, 1993 e 2005.

A visibilidade nacional do clube foi quantificada em uma pesquisa de opinião sobre torcidas de futebol, realizada pelo IBOPE em 2003. O SPFC aparece entre os cinco grandes times de futebol do país, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1: Maiores clubes brasileiros – Critério maiores torcidas

Nome do Time	Percentual de torcedores	Nº estimado de pessoas
Flamengo - RJ	15%	33.000.000
Corinthians - SP	11%	24.000.000
São Paulo - SP	7%	13.300.000
Palmeiras - SP	6%	11.800.000
Vasco da Gama - RJ	5%	10.000.000
Não torcem por nenhum time	26%	57.000.000

Fonte: Adaptado de IBOPE (2003)

Para conseguir estes resultados, investiu na construção do Centro de Treinamento – CT, que iniciou o seu funcionamento em 1988, e em 1997 inaugurou a primeira etapa do Centro de Formação de Atletas, cujo término está previsto para meados da próxima década.

O CT- Centro de Treinamento é uma unidade localizada no Bairro da Barra Funda, na cidade de São Paulo, destinada à concentração e ao tratamento dos atletas do clube. Conta com um departamento médico, um núcleo de Reabilitação Esportiva, Fisioterápica e Fisiológica – REFFIS, utilizado para tratamento de lesões, além de 16 dormitórios, refeitório, cozinha, sala de jogos e vídeo. Na área externa possui três campos oficiais, mini-campo, campo de goleiro, arquibancadas para 4.000 pessoas, sala de imprensa e quatro vestiários.

Já o CFA é uma unidade destinada exclusivamente à formação de novos atletas. Está localizado no município de Cotia, na Grande São Paulo e ocupa uma área de 220.000 metros quadrados, onde foram construídos cinco campos oficiais, dois *society*, quatro alojamentos para 95 pessoas, quatro vestiários, refeitório, cozinha industrial, sede administrativa, sala de monitoramento, piscina, sala de manutenção, quiosques, consultórios médico e odontológico e um núcleo de Reabilitação Esportiva, Fisioterápica e Fisiológica – REFFIS. Há espaço para acomodação de 95 jovens, com idade entre 14 a 18 anos, selecionados para se tornarem atletas profissionais. Os dirigentes do clube classificam esta estrutura como a mais moderna do país destinada à formação de atletas, com similares somente em alguns dos mais representativos clubes europeus. Esta estrutura, além de ser utilizada na formação de atletas de alto desempenho que contribuíram para o desempenho do time nos campeonatos, faz parte, também, da estratégia de desenvolvimento de novos produtos planejados pelo clube.

5.3.2. DIVERSIFICAR OS SEUS PRODUTOS COMO FORMA DE AMPLIAR AS FONTES DE RECEITA

Grandes nomes do futebol nacional foram formados pelo SPFC, a partir da estrutura do CFA. Alguns dos mais conhecidos são: Cafu – Capitão da Seleção Brasileira de 2002;

Kaká, com passagem pelo futebol italiano e, atualmente, jogando no futebol espanhol, e eleito pela FIFA como o melhor jogador de 2007. Em dezembro de 2007, foi oficializada a transferência do zagueiro Breno para o Bayern de Munique, por 19 milhões de dólares e, Além disto, três jogadores formados neste local integraram o time principal para temporada de 2008. Segundo informação dos dirigentes do clube há outros jogadores que, também, deverão integrar o time principal proximamente.

Há uma expectativa dos dirigentes do clube que alguns destes jovens talentos, após integrarem o time principal, destaquem-se e sejam convocados para a Seleção Brasileira, considerado um espaço de grande visibilidade para os atletas e, conseqüentemente, uma oportunidade para o surgimento de propostas de transferências para os grandes clubes internacionais. Deste modo, o clube se propõe a atuar como uma base de formação e exportação de atletas.

A formação de atletas torna-se um novo produto, projetado a partir da análise do ambiente externo, cujos dados mostram que o Brasil se transformou em um grande exportador de jogadores de futebol pois, de acordo Gurgel (2006: 197), no período de 1995 a 2005 foram exportados 7.054 jogadores brasileiros para o futebol internacional. Deste modo, a partir da estrutura do CFA, projetado, inicialmente, para formar quadros para o próprio clube, ampliou a área de atuação para os mercados nacional e internacional e se caracteriza com um novo serviço.

Os administradores planejam, com a venda dos jogadores formados, ter uma nova fonte de receita. Existe, ainda a expectativa que esta estrutura, a médio prazo, forme todos os jogadores do time principal, sem a necessidade do clube investir na contratação de atletas de alto nível. Os balanços patrimoniais analisados mostram que, em 2007, a receita com a venda de jogadores, foi da ordem de 76 milhões de Reais, o que corresponde a 51% da receita operacional do clube. Em 2006, representava 25% e, em 2005, 28%. Portanto, é um tipo de receita variável, mas com um percentual significativo em relação às receitas totais do clube.

Além disto, o clube mantém acordos internacionais para complementar a formação de jogadores, com potencial para integrar as seleções de futebol do Japão, da Coréia e da China. Esta iniciativa, também, pode ser classificada como um novo produto, pois ao abrir o CFA para formação de jogadores estrangeiros, cria-se um diferencial de mercado pois, de acordo com informações dos dirigentes do SPFC, os grandes clubes internacionais que possuem instalações semelhantes não as disponibilizam para formação de atletas de outros países.

Há, ainda, outros projetos desenvolvidos especificamente para atender a este objetivo. O primeiro refere-se ao licenciamento da marca SPFC, que tornou-se viável em função da projeção do clube para além das fronteiras do estado e do país. Para isso, os dirigentes decidem tratar o nome do clube como uma marca que deverá ser administrada de modo planejado e com as mesmas ferramentas utilizadas no gerenciamento de marcas e de produtos das empresas comerciais.

Dentro do projeto de licenciamento da marca, foi desenvolvido um novo produto denominado São Paulo Futebol Center – SPFCENTER, uma escola de futebol que, além da unidade modelo, conta com 21 unidades no Estado de São Paulo, uma em Curitiba, no Estado do Paraná e uma em Bangkok, na Tailândia. Todas operam no sistema de franquia.

Desenvolveram, também, um amplo projeto para licenciar a marca do clube em vários produtos que são distribuídos no mercado nacional e, recentemente, firmaram um contrato com a *Warner Bros Consumer Products*, para distribuição dos produtos desta empresa, com a marca do SPFC nos mercados internacional e nacional. Esta estratégia permitirá a penetração dos produtos com a marca do clube no mercado europeu, fortemente explorado pelos clubes daquele continente e, relativamente, fechado para produtos com marcas dos clubes de outras regiões.

No Balanço Patrimonial de 2007, as receitas provenientes do licenciamento da marca foram de 5,1 milhões de Reais, sendo que no ano anterior foram de 3,8 milhões de Reais.

Portanto, é uma receita que, de um exercício para outro, cresceu em aproximadamente 35%.

5.3.3. TRANSFORMAR O SEU ESTÁDIO EM UMA ARENA MULTIUSO.

O terceiro objetivo refere-se à transformação do estádio em uma arena multiuso. A primeira etapa deste projeto já está concluída com a instalação de cadeiras em todo o estádio. Os dirigentes do SPFC argumentam que a finalidade da redução da capacidade é para aumentar o conforto do público. Assim, o estádio teve sua capacidade reduzida de 150.000 para 72.809, como demonstra o Quadro 2.

Quadro 2: Capacidade do Estádio do Morumbi

Setor	Arquibancada	Pavimento Intermediário	2º pavimento Administrativo	Térreo	Saguão	Total Geral
Amarelo	10.000	3.818	-	3.862		17.680
Azul	9.699	5.068	-	4.397		19.164
Laranja	9.831	3.493	-	3.653		16.977
Vermelho	9.045	5.610	-	3.312		17.967
P.D.Fs.	-	-	-	269		269
Outros	-	-	-	-	170	179
Subtotal	38.575	17.989	600	15.475	170	72.809

Fonte: São Paulo Futebol Clube. 2008.

No novo cenário desenhado para construir a visão de futuro do clube, não fazia sentido manter um estádio para 150.000 pessoas acomodadas de maneira desconfortável, pois muito raramente a sua capacidade total é utilizada. Esta situação transforma a receita com a venda de ingresso instável, uma vez que a sua concretização depende de variáveis como: desempenho do time nos campeonatos e fase do campeonato em que ocorre disputa entre os grandes times - se no começo do campeonato ou no final. De maneira geral, os jogos de

início do campeonato atraem poucos torcedores ao estádio e somente quando os campeonatos se aproximam do final há um número maior de torcedores interessados em assistir as partidas nos estádios. Com isto, manter um estádio com esta capacidade de público, que poucas vezes é utilizado na capacidade máxima, perde o sentido (Santos. 2002). Os dados do Balanço Patrimonial de 2007 demonstram que, em 2006, as receitas com arrecadação de ingressos foram de 18,5 milhões de Reais e, em 2007, caíram para 12,4 milhões de Reais, apresentando, portanto, uma variação de 50%.

Diante deste quadro, tomou-se a decisão de transformar todo o anel térreo do estádio em um espaço denominado *Morumbi Concept Hall* e, com isto, ajustá-lo à concepção de uma arena multiuso. Parte da reforma deste espaço já foi concluída com a remodelação do setor amarelo e parte do laranja, onde foram instalados camarotes que são alugados por meio de contratos anuais para empresas. Além disso, já está instalada uma loja que comercializa os produtos com a marca do clube, uma bar temático e o Espaço Raí⁴, uma espécie de museu com acomodações para assistir às partidas com muito conforto. Está prevista a instalação de uma livraria, um *bufet* infantil, restaurantes e um conjunto de salas cinematográficas. A previsão para a conclusão deste projeto foi fixada, inicialmente, para meados da próxima década. Com esta reformulação, o estádio deverá reduzir os 15.475 lugares disponíveis no anel térreo. A partir disso, ficará com capacidade para receber 60.000 pessoas, aproximadamente, incluindo-se neste número as acomodações nos camarotes.

Esta decisão demonstra que se encontrou mais uma forma de se obter receitas com o estádio sem depender somente da venda de ingressos para os jogos, pois os dados do Balanço Patrimonial de 2007 demonstram o potencial de geração de receitas desta iniciativa. Só o item de receitas referentes à locação de camarotes registrou, de 2006 para 2007, um aumento de 48%, ou seja, passou de 4,7 milhões de Reais, em 2006, para 7,1 milhões de Reais, em 2007.

Em resumo, nesta terceira fase ocorre o início da transformação do estádio em uma arena multiuso; inicia-se a projeção do clube no cenário internacional; e são desenvolvidos novos produtos e serviços tais como: a formação de atletas para compor a equipe principal do

clube e, eventualmente, para serem comercializados para outros clubes; é iniciada uma nova atividade de prestação de serviços na complementação da formação de jogadores internacionais; e ocorre o licenciamento da marca para as escolas de futebol e outros produtos que são distribuídos nos mercados nacional e internacional.

5.4. QUARTA FASE: TER A MAIOR TORCIDA BRASILEIRA E VALORIZAÇÃO DA MARCA

Esta última fase inicia-se em 2002 e se diferencia da anterior pela estratégia adotada para a elaboração do planejamento. Mesmo assim, há indícios da manutenção de uma das características, identificadas na administração do clube pesquisado, que é a continuidade dos projetos iniciados na fase anterior.

Nesta fase, o planejamento fundamenta-se, também, na escola do *design*, ou seja, por meio de uma avaliação das forças e fraquezas da organização são definidas as competências distintivas, o que permite elaborar as estratégias orientadoras da ação. Este modelo de planejamento tem por finalidade potencializar as forças e reduzir as fraquezas identificadas na avaliação. Isto permite a proposição de ações administrativas articuladas para atingir os objetivos organizacionais.

Dentro desta perspectiva, a primeira medida adotada foi vincular o resultado em campo com o planejamento administrativo, isto é, o clube deveria vencer os campeonatos nacionais, para se habilitar a participar de competições internacionais, como a Copa Libertadores da América e o Campeonato Mundial Interclubes. Paralelamente, adotou-se medidas para modernizar os processos gerenciais de modo a torná-los mais adequados para atingir os objetivos estabelecidos. Para isto, de acordo com um dos dirigentes do clube, substituiu-se a forma de negociação com os patrocinadores, antes baseadas na relação pessoal dos dirigentes, por um modelo profissional. Além disso, foi elaborado um plano diretor composto por projetos que, no seu conjunto, devem contribuir para diversificar as fontes de receitas do clube. Como resultado deste processo foram definidos quatro objetivos, transcritos a seguir, que deverão ser atingidos até 2016.

- Transformar o estádio em uma arena multiuso.
- Valorizar o marca do clube.
- Transformar o SPFC no clube com a maior torcida brasileira.
- Desenvolver canais institucionais para se relacionar com a torcida.

Novamente estes objetivos podem ser caracterizados como uma nova *BHAG*, pois trabalha-se com um horizonte temporal de longo prazo, cerca de quinze anos, e foi definido a partir de uma estratégia de planejamento implantada, por um torcedor que é executivo em um veículo de comunicação de massa, que assume a vice-presidência de marketing, portanto, baseada na visão da liderança.

Além disso, a nomeação deste profissional para esta posição no corpo diretivo do clube, pode ser entendida, também, como um dos elementos característicos do modelo de gestão adotado pelo SPFC, ou seja, buscar entre os seus associados um que tenha experiência profissional para assumir a função de dirigente. Ou seja, repete-se o mesmo comportamento adotado no momento em que o clube encontrava-se endividado e com as finanças desorganizadas. Naquela época, a solução encontrada foi buscar um banqueiro para solucionar os problemas. Já nesta fase, as questões administradas são de natureza mercadológica, e para resolvê-las foram buscar entre os seus associados um com experiência nos meios de comunicação de massa.

5.4.1. TRANSFORMAR O ESTÁDIO EM UMA ARENA MULTIUSO

Incluir este objetivo nesta fase do clube, além de uma evidência da continuidade administrativa, pode ser entendida, também, como uma característica do modelo de gestão adotado pelo SPFC. Pois como se trata da realização de um grande investimento, previsto para ser executado em um longo prazo, a realização iniciada, na fase anterior, tem continuidade na atual. A única diferença da fase anterior refere-se a redução do prazo para a sua conclusão para 2010. Para que isto ocorra, foram estabelecidas parcerias com algumas empresas para investir na construção de lojas e espaços para prestação de serviços que

deverão atrair cerca de oito mil pessoas por dia para o estádio. Espera-se arrecadar R\$ 15.000.000 ao ano, quando todo o complexo estiver concluído e em pleno funcionamento.

Além da geração de receita, há uma expectativa de aumentar de trezentas para duas mil pessoas, por dia, em uma atividade denominada Morumbi-Tour, uma visita monitorada às dependências do estádio, que inclui o campo de futebol, o memorial e os espaços destinados aos jogadores e as entrevistas coletivas para a imprensa e terminando na loja que comercializa os produtos com a marca do SPFC. Atualmente são cerca de oitocentos itens. A idéia básica desta atividade, é transformar o estádio em um ponto turístico da cidade de São Paulo, como já ocorre com os estádios dos grandes times europeus (Caldeiras. 2009).

5.4.2. VALORIZAR O MARCA DO CLUBE

Este objetivo refere-se basicamente o gerenciamento dos resultados obtido pela equipe de atletas no esporte. Ao estabelecê-lo, os dirigentes do clube envolveram a diretoria de esporte no planejamento das ações administrativa. A expectativa criada indicava que o clube deveria se classificar para o principal campeonato sulamericano – a Copa Libertadores da América. Para isto, o clube deveria ter um bom desempenho nos torneios nacionais, para ter o direito de participar daquele torneio.

Quadro 3: clubes com melhor desempenho nos últimos 12 meses

Posição	Clube	País	Pontos
1	Manchester United FC	Inglaterra	286
2	Chelsea FC London	Inglaterra	258
3	FC Bayern München	Alemanha	252
4	Glasgow Rangers FC	Escócia	251,5
5	FC Barcelona	Espanha	251
6	AS Roma	Itália	248
7	Liverpool FC	Inglaterra	243
8	Arsenal FC London	Inglaterra	237
9	CA Boca Júniores Buenos	Argentina	231

	Aires		
10	FC Internazionale Milano	Itália	226
11	São Paulo FC	Brasil	225
12	Hamburger SV	Alemanha	224
13	AC Fiorentina Firenze	Itália	220
14	Olympique Lyonnais	França	218
15	Milan AC	Itália	211

Fonte: Adaptado de IFFHS (2008)

Os resultados em campo, de acordo com os administradores do clube, projeta o clube nas classificações internacionais, como demonstra a colocação do SPFC, na décima primeira posição, no *ranking* dos clubes com melhor desempenho nos últimos doze meses, Quadro 3, no estudo realizado pela Federação Internacional de História e Estatísticas de Futebol IFFHS (2008). É o clube brasileiro com a melhor colocação. Isto, colocado na ‘mesa de negociação’, torna-se mais um argumento para ampliar o valor do patrocínio. Além disto, é um fator importante para concretização do objetivo relativo à ampliação do número de torcedores. A equipe esportiva está dando a sua contribuição para esta estratégia, pois de acordo com os dirigentes do clube, “nos últimos quatro anos, dos dezessete títulos disputados o SPFC ganhou seis, incluindo uma Copa Libertadores da América e um campeonato Mundial”.

Uma boa campanha em campo gera visibilidade na mídia. É exatamente em torno desta capacidade de estar presente na mídia, que deverá orientar o processo de negociação com as empresas interessadas em estampar a sua marca ou de um dos seus produtos no uniforme do time. De acordo com dados da Informídia (2008), o SPFC é o terceiro clube paulista mais exposto às diversas mídias, estima-se que, em valor de mercado, equivaleria a cerca de R\$ 2,5 bilhões. No entendimento dos dirigentes dos clube, o modelo de negociação profissional deve utilizar o montante de mídia espontânea como referência para fixar o valor do patrocínio e estabelecer a estratégia de negociação.

5.4.3. TRANSFORMAR O SPFC NO CLUBE COM A MAIOR TORCIDA BRASILEIRA

Como ficou demonstrado no Quadro 2, o SPFC é o clube que possui a terceira maior torcida no Brasil. Mesmo ocupando esta posição possui a metade de torcedores do primeiro colocado, esta diferença em números absolutos corresponde a cerca de vinte milhões de torcedores a menos do que o primeiro colocado. Mesmo assim, estabeleceu como objetivo chegar em 2016 como o clube brasileiro com a maior torcida. Uma meta audaciosa. No entanto, estudos realizados pelo clube sobre o perfil dos seus torcedores indicam que é o clube com o maior número de torcedores entre crianças e jovens. Há, ainda, cerca de 26% da população brasileira que, de acordo com os dados do (Ibope. 2003), não torcem para nenhum time de futebol. Estes dois segmentos da população foram definidos como os públicos-alvos das ações planejadas para atingir a este objetivo.

Para os sem time, os dirigentes do SPFC entendem que o bom desempenho nos campeonatos pode tornar-se um fator capaz de atrair uma parte deste público. Já para o segmento de crianças e jovens, desenvolveram três projetos que devem influenciar este público na escolha do seu time, são eles: Torcedor do Futuro, Maternidade SPFC e ABC do SPFC.

O Torcedor do Futuro é um projeto que tem a finalidade de apresentar o clube para crianças regularmente matriculados na rede oficial de ensino e que cursam entre a primeira e à quarta série do ensino fundamental. Para isto, são organizados grupos de trezentas crianças para visitar as instalações do SPFC. Nestas visitas, além de conhecerem as dependências do clube, os visitantes são orientados para torcerem de forma consciente e sem violência e recebem informações sobre preservação do meio ambiente.

Este projeto foi desenvolvido com base no entendimento de que as pessoas passam a torcer por um clube por serem influenciadas por alguém da sua família ou do círculo mais próximo de relações pessoais, ou até mesmo por uma instituição. Quanto mais cedo este contato acontecer, maior é a probabilidade de fazer a escolha do time para o qual irá torcer.

Entendem, também, que a visita ao estádio pode provocar um momento de satisfação que, de alguma maneira, poderá influenciar positivamente na escolha do time para o qual irá torcer.

O segundo projeto, também está fundamentado na mesma linha de pensamento. Com a diferença que, neste caso, a família é uma figura importante para influenciar a decisão que a criança irá tomar no futuro, sobre o time para o qual irá torcer. Espera-se que os filhos dos são-paulinos se tornem, também, torcedores do time dos seus pais. Para isto, o clube disponibiliza um *link* no seu *site* para que os pais da criança que irá nascer registrem os seus dados e as informações sobre a data provável do nascimento e a maternidade onde ocorrerá o parto. Por ocasião do nascimento é entregue um *kit* contendo um enfeite para ser colocado na porta do quarto na maternidade com mensagens de boas vindas ao mais novo são-paulino e um brinde que pode ser uma camiseta ou um *kit* berço. Todo o material enviado possui a marca do clube. Este cadastro é enviado para formar um banco de dados utilizado em outros projetos do clube, como o Batismo Tricolor e o Sócio Torcedor, que na análise realizada foram incluídos como componentes do objetivo a ser analisado a seguir.

O terceiro projeto, o ABC do São Paulo, refere-se à distribuição de material escolar, com a marca do clube, em escola da rede pública de ensino. Trata-se de uma atividade que pode ser pensada sob duas perspectivas: a primeira, enquadrada no rótulo de responsabilidade social, que se prevê a realização de ações que demonstram a sensibilidade das organizações para ajudar na solução dos problemas sociais na região onde está inserida. A segunda, pode ser considerada dentro do planejamento mercadológico, como uma estratégia que pode influenciar na escolha do time para o qual a criança irá torcer, uma vez que nos materiais escolares estão estampados os símbolos do clube. Qualquer que seja a classificação teórica desta atividade, ela demonstra a preocupação do clube em construir uma imagem de uma organização sensível aos problemas sociais e, com isto, conquistar novos torcedores.

5.4.4. DESENVOLVER CANAIS INSTITUCIONAIS PARA SE RELACIONAR COM A TORCIDA

A torcida, juntamente com os jogadores e o patrimônio do clube, formam a tríade central de um time de futebol (Morato. 2005), pois é da interação entre este três elementos que ocorre o espetáculo futebolístico. O desafio para os administradores de uma associação esportiva é desenvolver ações para se relacionar com os torcedores do clube, especialmente em um contexto no qual o futebol é tratado como o negócio, o que cria a possibilidade de as pessoas que apreciam este esporte serem vistas como consumidores em potencial de produtos dos clubes para os quais torcem.

No entanto, explorar este mercado em potencial exige muita criatividade dos administradores dos clubes, pois os clubes não podem escolher um segmento de mercado para atuar, como fazem as empresas comerciais, devem desenvolver ações que sejam capazes de atender às necessidades de um conjunto de pessoas muito heterogêneo.

Dentro desta perspectiva, o SPFC desenvolveu três projetos, com a finalidade de aproximar o torcedor do time e criar um sentimento de pertencimento à comunidade são paulina. Trata-se da Embaixada Tricolor, do Sócio Torcedor e do Batismo Tricolor.

No batismo tricolor, os torcedores de qualquer idade, passam por um ritual de batismo, nas dependências do estádio. Este ritual é realizado pelo Santo Paulo, um dos símbolos do clube. No final da cerimônia, os participantes recebem um documento certificando que é um são paulino batizado, além de alguns brindes com a marca do clube. Na ocasião do levantamento dos dados, já tinham registrado seiscentas cerimônias em 2006 e mais de duas mil no ano de 2007.

O outro projeto, a Embaixada Tricolor, foi desenvolvido quando constatou-se que o SPFC não era mais um clube regional, mas possuía torcedores em todo o país, conforme demonstra a pesquisa de opinião realizada pelo (Ibope. 2003), Quadro 4.

Quadro 4: Torcedores do SPFC por regiões geográficas

Regiões geográfica do Brasil	Percentual
Norte e Centro-Oeste	6%
Nordeste	5%
Sudeste	10%

Sul	9%
-----	----

Fonte: Adaptado de IBOPE (2003)

A Embaixada Tricolor, tem a finalidade de organizar e aproximar os são-paulinos, residentes fora da cidade de São Paulo, de modo estabelecer um vínculo mais próximo como o clube. A sistemática de funcionamento é bastante simples: um torcedor do clube é escolhido e nomeado como “embaixador”, isto é, tem a função de representar o clube, na cidade escolhida, e a responsabilidade de reunir comunidade de são-paulinos, da sua cidade, para torcerem pelo clube e realizar outras atividades sociais. A primeira Embaixada organizada foi na cidade do Rio de Janeiro. Nas estimativas dos dirigentes do clube, os torcedores do SPFC forma a quinta maior torcida daquela cidade.

Já o projeto Sócio Torcedor, refere-se é um mecanismo que possibilita a qualquer torcedor se tornar um associado do time, sem a necessidade de adquirir um título de sócio patrimonial da Associação Esportiva. Trata-se evidentemente de um estratégia que transforma o torcedor em um consumidor de produtos do clube. Na ocasião do levantamento das informações para esta pesquisa, havia quarenta mil torcedores que aderiram a este projeto e trabalham para que este número chegue a cem mil associados.

Para adquirir o *status* de Sócio Torcedor, os são-paulinos se inscrevem e pagam uma anuidade. Como contra-partida recebem uma carteira que os identificam como associados. Há uma série de benefícios para os portadores desta carteira: descontos nas compras realizadas nos estabelecimentos comerciais credenciados e no valor do ingresso, nos jogos do time, quando realizados no Estádio do morumbi. Além disto, recebem um *kit* de produtos com a marca do clube.

Estas três projetos estão vinculados, também, ao objetivo de diversificar e ampliar as fontes de receitas do clube. No balanço patrimonial do clube, indicam que as receitas provenientes do projeto Sócio Torcedor são da ordem de R\$ 3,9 milhões.

A atual fase da administração do SPFC, mostra claramente a concepção de continuidade administrativa, com manutenção do projeto de modernização do estádio, iniciado no período anterior. Além disso, repetem o comportamento de indicar um torcedor com experiência de mercado e capacidade técnica em áreas críticas da administração, para assumir a função de dirigente. Atualmente, trata-se da indicação de um dirigente com experiência nos meios de comunicação de massa. Com isto, a associação esportiva se torna capacitada para realizar um planejamento que aponta para a elaboração de projetos que devem reposicionar o clube no mercado, valorizar a marca nas negociações com patrocinadores e desenvolver uma série de produtos com a finalidade de ampliar as fontes de receitas.

6. CONCLUSÕES

A análise dos dados colhidos permitiram identificar quatro períodos distintos na administração da organização estudada. A descrição destes quatro períodos demonstram que os torcedores do clube, eleitos para assumir as funções de dirigentes, gradativamente incorporaram ao processo administrativo ferramentas de administração típicas da gestão de organizações com fins lucrativos. Na análise realizada este procedimento é atribuído a uma característica do modelo de gestão adotado na organização pesquisada, isto é, escolher entre os seus associados pessoas com experiência profissional e as competências necessárias para resolver os problemas de natureza administrativa.

Há duas evidências da adoção deste procedimento: a primeira na segunda fase com a indicação de um banqueiro para resolver a difícil situação financeira que o clube enfrentava. Neste período ocorre a adoção de ferramentas gerenciais de natureza financeira e a construção de um patrimônio com a finalidade de garantir um fonte de receita estável e, com isto, perenizar o clube. E a segunda evidência pode ser identificada na última fase de gestão, quando ocorre a escolha de um profissional dos meios de comunicação de massa. É neste momento que surgem os objetivos de valorização da marca, diversificação dos produtos, isto é, um conjunto de ações com a finalidade de explorar melhor o mercado por meio do desenvolvimento de ações para se tornar no clube com o maior número de

torcedores do país. Neste ultimo caso, há indícios da adoção de ferramentas administrativas de natureza mercadológica, com a criação de um banco de dados de permite estreitar a relação com os torcedores do clubes, que passam a ser vistos e tratados como consumidores em potencial dos produtos e serviços do clube.

Na segunda fase, encontra-se, também, evidências da habilidade de gerenciamento do conflito de interesses entre a administração e a torcida, pois o clube passa doze anos sem os investimentos necessários para montar um time competitivo com capacidade para vencer os torneios esportivo. Nesta fase há os primeiros indícios de incorporação da racionalidade administrativa no modelo de gestão do clube, com o estabelecimento de hierarquia entre os objetivos definidos.

Outra característica do modelo de gestão do SPFC é a continuidade das ações administrativas. Este fato foi citado em diversos depoimentos dos dirigentes. A presença deste componente, também, pode ser explicada pela visão de longo prazo, presente em todas as fase da administração da organização pesquisada, pois alguns projetos precisam de um longo tempo para a sua execução. Uma evidência desta situação, é a transformação do estádio em uma arena multiuso que se inicia na terceira fase, mas tem a sua continuidade assegurada com a inclusão entre os objetivos da fase seguinte.

Na quarta fase adotam novamente este procedimento. Para solucionar problemas de natureza mercadológica, escolhem um profissional dos meios de comunicação de massa. É neste momento que surgem os objetivos de valorização da marca, diversificação dos produtos, isto é, um conjunto de ações com a finalidade de explorar melhor o mercado por meio do desenvolvimento de ações para se tornar no clube com o maior número de torcedores do país. Há evidências da incorporação de ferramentas mercadológicas e do desenvolvimento de um sistema para o relacionamento com os torcedores do time, agora tratados como consumidores em potencial de produtos e serviços.

Outra característica identificada no modelo de gestão do SPFC é a continuidade das ações administrativas. Este fato foi citado em diversos depoimentos dos dirigentes. A presença

deste componente, também, pode ser explicada pela visão de longo prazo, presente em todas as fase da administração da organização pesquisada, pois alguns projetos precisam de um longo tempo para a sua execução. Uma evidência desta situação, é a transformação do estádio em uma arena multiuso que se inicia na terceira fase, mas tem a sua continuidade assegurada com a inclusão entre os objetivos da fase seguinte.

Estas evidências permitem dizer que os elementos característicos do modelo de gestão adotado na associação esportiva pesquisada está fundamentado nos seguintes principios: continuidade dos projetos, racionalidade, capacidade técnica das pessoas indicadas para ocupar cargos diretivos, habilidade para administrar os conflitos de interesses que caracterizam as organizações desta natureza. Resulta deste modelo de administração uma associação esportiva com uma situação financeira estável e com capacidade de buscar alternativas para ajustar-se às mudanças.

REFERENCIAS

Aidar, A. C. K.; Leoncini, M. P.; Oliveira, J. J. (2002.) *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: FGV.

Ansoff, I. (1977). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.

Bruhns, T. H. (2000). *Futebol, Carnaval e Capoeira: entre as gingas do corpo brasileiro*. Campinas: Papirus.

Caldeiras, I. Atrás de público, times investem em arenas. In: *Valor Econômico*. São Paulo: 11.03.2009.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. Disponível em www.cbf.com.br Acesso em: 15.05.2009.

Collins, C. J.; Porras, J. J. (2003). Construindo a visão de sua empresa. In: Ulrich, D. *Recurso Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.

FPF – Confederação Paulista de Futebol. Disponível em www.cfp.com.br Acesso em: 15.05.2009.

Gurgel, A. (2005). *Futebol S/A: a economia em campo*. São Paulo: Saraiva.

IBOPE – Instituto Brasileiro De Pesquisa E Opinião. *Pesquisa de Opinião sobre Torcidas*. 2003. Disponível em www.ibope.com.br Acesso em: 20.04.2008.

IFFHS – International Federation Of Football History & Statistics. Disponível em www.iffhs.de Acesso em: 02.07.2008.

Mintzberg, H (2005). *Et all. Safari de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Magalhães, M. (1998.) *Viagem ao país do futebol*, São Paulo: DBA.

Meyer, C. (2008). Campeão também nos negócios. In: *Exame*, ed. 934, ano 42, n. 25, p. 80-82, 31.12.2008, São Paulo: Editora Abril.

Morato, M. P. (2005). Dinâmica da Rivalidade entre Pontepetranos e Bugrinos. In: Daolio, J. *Futebol Cultura e Sociedade*. Campinas: Autores Associados.

Rosenfeld, A. (2007). *Negro, Macumba e futebol*. São Paulo: Perspectiva.

Samara, B. Barros, J. C. (1997). *Pesquisa em Marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo: Makron.

Santos, L. M. V. V. (2002). *A evolução da gestão do futebol no Brasil*. FGV, Dissertação de Mestrado.

SPFC– São Paulo Futebol Clube. Disponível em www.spfc.br acesso em: 28.06.2008.

Toledo, L. H. (2000). *No País do Futebol*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Valente, R.; Serafim, M. C. (2006). Gestão Esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. In: *RAE*, v. 46, n. 3 – jul-set.

Yin, R. (2007). *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Artmed.

NOTAS

¹ Graduando em Administração na UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” e pesquisador do GESPORT – Grupo de Estudo sobre Gestão Esportiva. Contato: rafael.fumagali@grad.fcav.unesp.br

² Bacharel em Ciências Sociais, Mestre em Engenharia de Produção, Doutorando em Educação Escolar, professor em Regime de Dedicção Exclusiva à Pesquisa e à Docência da UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, *Campus* de Jaboticabal, Professor do Curso de Graduação em Administração e coordenador do GESPORT – Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Gestão Esportiva. Contato: louzada@fcav.unesp.br

³ Jogador já consagrado, foi campeão Carioca, em 1934, pelo Clube de Regatas Vasco da Gama, em 1935, pelo Botafogo de Futebol e Regatas. Jogou no Clube de Regatas do Flamengo, também na cidade do Rio de Janeiro, até ser transferido para o São Paulo Futebol Clube em 1942 (CBF, 2009).

⁴ Em homenagem a um dos atletas do clube nos anos de 1990.