



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

TALITA CARON

O FUTEBOL NA ERA DO BUSINESS: UMA ANÁLISE DO VALOR DA
MARCA SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE

Assis
2010

TALITA CARON

O FUTEBOL NA ERA DO BUSINESS: UMA ANÁLISE DO VALOR DA
MARCA SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE

Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado ao Instituto
Municipal de Ensino Superior de
Assis, como requisito do curso
de graduação.

Orientadora: Prof^a. Dr.^a Alcioni Galdino Vieira.

Assis
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

CARON, Talita.

O futebol na era do business: uma análise do valor da marca São Paulo Futebol Clube / Talita Caron.

FEMA: Fundação Educacional do Município de Assis - - Assis, 2010.
56 p.

Orientadora: Prof^a. Dr.^a Alcioni Galdino Vieira.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior
de Assis.

1. Marketing. 2. Futebol.

658:
Biblioteca da FEMA

O FUTEBOL NA ERA DO BUSINESS: UMA ANÁLISE DO VALOR DA
MARCA SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE

TALITA CARON

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto Municipal
de Ensino Superior de Assis, como
requisito do Curso de Graduação,
analisado pela seguinte comissão
examinadora:

Alcioni Galdino Vieira: _____

Jairo da Silva: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe Rosalene, meu pai Gilberto, minha irmã Tamires e meu noivo Willian, que sempre estiveram presentes me dando apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível.

A professora Alcioni, pelo carinho com que me orientou, sempre pronta a esclarecer minhas dúvidas e me ajudar a desenvolver este trabalho.

A minha mãe Rosalene, meu pai Gilberto, minha irmã Tamires meu noivo Willian, por sempre acreditarem em mim e me darem muita força.

A minha querida amiga Natália e aos demais amigos.

As pessoas maravilhosas da Pharmacia Antiga: Marislei, Fabiane, Priscila, Maria do Carmo, Renatinha, Cristina, Fernanda, Renata e Alessandra, todas muito especiais.

E também ao professor Jairo, que me ajudou sempre que possível.

O sucesso é mais duradouro quando o conquistamos sem destruir nossos princípios.

Walter Cronkite
(1916-2009)

RESUMO

O futebol muitas vezes é tido apenas como lazer e entretenimento, mas na verdade por trás disso os clubes de futebol são primeiramente empresas que geram empregos, por onde circula muito dinheiro, que têm concorrentes e clientes.

Dessa forma existe todo um trabalho para que sua marca seja consolidada, para que possa atender a necessidade de seus clientes, para que esteja à frente dos concorrentes e que esteja continuamente gerando diferentes formas de arrecadação de receita para o clube.

Palavras-chave: Marketing, Futebol.

ABSTRACT

Soccer is frequently regarded only as a leisure and entertainment, but the truth behind the football clubs are primarily businesses that generate jobs, where big money circulates, you have competitors and customers.

Thus there is an entire work for your brand is consolidated, so you can meet the needs of their clients, so you're ahead of competitors and it is continually generating different forms of revenue collection for the club.

Keywords: Marketing, Soccer.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. HISTÓRIA DO FUTEBOL	14
2.2 O FUTEBOL NO BRASIL	14
3 PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DE MARKETING.....	17
3.1 MARKETING ESPORTIVO	17
3.2 O PATROCÍNIO NO ESPORTE	17
3.2.1 Tipos mais comuns de patrocínio	19
4. FUTEBOL COMO NEGÓCIO.....	20
4.1 A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR PROFISSIONAL NO FUTEBOL	23
5 ESTUDO DE CASO: SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE	26
5.1 A HISTÓRIA DO SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE	26
5.2 AS QUATRO FASES ADMINISTRATIVAS DO SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE	29
5.2.1 A primeira fase: a consolidação do clube e a construção de sua marca	29
5.2.2 A segunda fase: organização das finanças e construção do patrimônio	31
5.2.3 Terceira fase: um clube de classe mundial com diversas fontes de receita	35
5.2.3.1 Tornar-se um clube reconhecido no exterior	36
5.2.3.2 Diversificar os seus produtos como forma de ampliar as fontes de receita	39
5.2.3.3 Transformar o seu estádio em uma arena multiuso.....	41
5.3 QUARTA FASE: TER A MAIOR TORCIDA BRASILEIRA E VALORIZAÇÃO DA MARCA	42
5.3.1 Transformar o estádio em uma arena multiuso.....	44
5.3.2 Valorizar a marca do clube	44
5.3.3 Transformar o SPFC no clube com a maior torcida brasileira	46

5.3.4 Desenvolver canais institucionais para se relacionar com a torcida	48
5.4 PATRIMÔNIO	50
5.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CLUBE	51
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS.....	55
ANEXOS	57

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o futebol pode ser definido como *business*, sendo mundialmente caracterizado por grandes clubes que estabelecem um modelo de resultados. Isto se dá, especialmente, em função das grandes transformações tecnológicas e da conseqüente globalização dos fluxos de capital e informação, ocorridas nas últimas décadas.

O futebol, como parte de um grande negócio, movimenta bilhões de dólares por ano e é um importante componente da indústria do entretenimento, em uma sociedade que se ancora definitivamente no marketing e na comunicação de massa.

A sociedade mundial, integrada pela mídia, compreende o futebol como algo extremamente profissional, com pouco espaço para o amadorismo e absolutamente ligado à sociedade do espetáculo, o que atribui uma força cada vez maior a esse esporte. Entretanto, o futebol espetáculo ultrapassa os limites dos estádios e é “jogado” fora de campo.

Diante desse contexto, este trabalho pretende identificar o futebol como parte da cultura de consumo que se estabeleceu com a era da informação e, assim, demonstrar que a força e o valor das marcas dos grandes times de futebol vão além do universo do esporte e ganham status de empresas de sucesso na venda dos mais variados tipos de produtos e serviços, que vão das roupas aos celulares, dos livros aos serviços de telecomunicações.

Dessa forma, este trabalho monográfico pretende analisar esse complexo conjunto de elementos: o futebol, dentro de uma sociedade do espetáculo e do consumo, instrumento e protagonista das relações que envolvem o entretenimento, o lazer e o *business*, como uma das maiores atividades empresariais do mundo atual.

O principal objetivo desta pesquisa é estabelecer discussões acerca do futebol enquanto negócio, com o propósito de fornecer subsídios aos administradores que pretendem atuar na área de gerenciamento de marketing no segmento esportivo.

Primeiramente, objetiva-se desenvolver pesquisa bibliográfica com a finalidade de reunir os principais conceitos teóricos abordados pelos autores na atualidade sobre o tema proposto nesse projeto de pesquisa.

A partir do levantamento teórico, pretende-se determinar quais são as dimensões de fidelização do cliente em relação aos times de futebol e do valor da marca percebido pelos torcedores, para, então, relacionar essas dimensões com a venda de produtos vinculados a determinados times e marcas futebolísticas.

O Brasil, pela sua miscigenação, por sua extensão territorial e pela sua grande população, pode ser considerado uma grande nação esportiva em potencial. O futebol, neste contexto, representa o primeiro dentre os esportes praticados no país, fazendo parte do cotidiano do brasileiro, quer seja no seu convívio social, quer seja no profissional.

Apesar da dimensão e da relevância de estudos que abordem os diversos aspectos do futebol, são raros os trabalhos na área de comunicação, especialmente no âmbito do marketing.

Portanto, acreditamos que este trabalho se justifica, pois se propõe a abordar o futebol enquanto negócio, objetivando sistematizar ferramentas que dêem suporte aos profissionais de administração, adquirindo grande relevância acadêmica.

2. HISTÓRIA DO FUTEBOL

2.2 O Futebol no Brasil

Nascido no bairro paulistano do Brás, Charles Miller viajou para Inglaterra aos nove anos de idade para estudar. Lá tomou contato com o futebol e, ao retornar ao Brasil em 1894, trouxe na bagagem a primeira bola de futebol e um conjunto de regras. Podemos considerar Charles Miller como sendo o precursor do futebol no Brasil. O primeiro jogo de futebol no Brasil foi realizado em 15 de abril de 1895 entre funcionários de empresas inglesas que atuavam em São Paulo. Este jogo foi realizado entre funcionários da companhia de gás X CIA. Ferroviária São Paulo Railway.

Desta forma o futebol chegou ao Brasil no começo do Século XX, como uma modalidade de elite e com base nos pressupostos de sua inventora, a Inglaterra, que em seu modelo esportivo pregava o amadorismo e o *fair-play*, sendo por isso uma atividade apenas da elite, posto que as únicas pessoas com tempo disponível para praticar tais modalidades eram os que participavam da alta burguesia, os denominados *Gentleman*, que no sistema de ensino bretão eram educados para liderar o desenvolvimento de todo o império vitoriano. O esporte, no caso, era uma das principais ferramentas na metodologia de ensino de valores e dos princípios considerados importantes para o pleno crescimento físico e mental, bem como social dos jovens ingleses da burguesia. No Brasil não foi diferente, sendo que o início de sua prática em nossas terras se deu pelos funcionários ingleses das empresas ferroviárias que aqui moravam no início do século XX e por jovens da classe alta que tiveram a oportunidade de estudar na Europa, sendo organizados campeonatos entre os *clubs* - outra instituição inglesa – fundada pelos mesmos. Até então o futebol era exclusividade da classe dominante, sendo proibida a participação de membros das classes baixas – em sua maioria negros e mulatos – nas competições.

Somente em 1923 o clube de regatas Vasco da Gama permitiu a participação de jogadores negros e mulatos em seu time, sendo que a partir daí uma série de excelentes atletas pertencentes às classes baixas surge para consolidar de uma vez a popularização e disseminação do futebol em terras brasileiras.

Com relação a estas mudanças sociais na participação do jogo de futebol, Freyre (apud Franzini, 2001, p. 38) afirma: “Tal ascensão do mulato no meio originalmente elitista e europeizado do nosso futebol implicava uma significativa mudança na forma de praticá-lo aqui nos trópicos: o seu abasileiramento”.

A maior participação do mulato e do negro possibilitou uma maior identificação do nosso povo com os jogadores, por sua natureza plurirracial e sua estatisticamente comprovada maioria mestiça, e somando-se a isso o auxílio do advento do rádio, que promoveu a massificação do futebol, transformando a modalidade bretã em uma verdadeira paixão nacional. As cidades brasileiras, em especial São Paulo e Rio de Janeiro, ficaram repletas de campos ditos “de várzea” onde a maioria esmagadora da população praticava formal e informalmente o futebol. A frequência da prática e do volume de pessoas envolvidas acarretou no desenvolvimento de um estilo próprio, brasileiro de jogar futebol – ou “jogar bola” – que cada vez mais se distanciava da geométrica, estratégica e belicosa maneira de jogar dos pioneiros ingleses.

Sobre esse aspecto inovador da prática no Brasil, postula Freyre, (apud Franchini, 2001, p. 37):

...os nossos despistamentos, os nossos floreios com a bola, a alguma coisa de dança e de capoeiragem que marca o estilo brasileiro de jogar futebol, (...), tudo isso parece exprimir de modo interessantíssimo para os psicólogos e os sociólogos o mulatismo flamboyant e, ao mesmo tempo, malandro que está hoje em tudo que é afirmação verdadeira do Brasil.

Rodrigues Filho (2003, p. 50) exemplifica a simplicidade que fez o esporte se espalhar por todo país quando afirma que O futebol, que um dia foi esporte de elite, se vulgarizava, se alastrava como uma praga. Qualquer moleque, qualquer preto podia jogar futebol. No meio das ruas, nos terrenos baldios, onde se atira lixo, nos capinzais. Bastava arrumar uma bola de meia, de borracha, de couro. E fabricar um gol, com duas maletas de colégio, dois paletós, dois pedaços de pau.

Essa simplicidade atingiu as mais diversas camadas da nossa sociedade e deu uma identidade ao povo brasileiro. Para Ribeiro (1995, p. 447), o futebol virou uma instituição nacional e nos deu um sentido de povo, tirando a tal, ninguentade’, ou seja, uma falta de identidade fixa:

Somos um povo em ser, impedido em sê-lo. Um povo mestiço de carne e no espírito, já que a mestiçagem aqui jamais foi crime ou pecado. Nelas fomos feitos e nele continuamos nos fazendo. Essa massa de nativos oriundos de mestiçagem viveu por séculos sem consciência de si, afundada na ninguentade.

Assim foi até se definir uma nova identidade étnico-nacional, a de brasileiros.

Hatoum (apud Marques, 2006, p.14) explica a importância do futebol no Brasil e que esta transcende as quatro linhas que demarcam o campo:

O futebol é um dos pilares da nossa sabedoria popular. Ele depende do enorme talento individual, mas também do conjunto, da equipe, do entrosamento, da técnica, etc. Penso que o futebol, assim como o carnaval e a música popular, é cultura presente em toda a nação, pois junta todas as classes sociais diante de um espetáculo. É o maior elemento agregador da nossa sociedade. É curioso, porque historicamente é um esporte europeu, e nossa superioridade, além de ser latente, é aceita. Quer dizer, o Brasil aprendeu um esporte que nasceu no maior Império do século 19, e poucas décadas depois, nós o superamos. É um caso raro de ex-escravo que se torna Senhor, sem que este escravize ninguém. Se os milhões de pobres e excluídos desse País pudessem praticar esportes com dignidade, já seria um passo para o futuro.

Sem dúvida, o futebol faz parte da identidade de ser brasileiro. Mesmo quem não acompanha ou que até mesmo não gosta do esporte, entende que este fenômeno cultural faz parte de nossas raízes. E é essa ligação intrínseca que faz o futebol mais que um esporte para a nação.

3. PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DE MARKETING

Segundo a definição oficial da American Marketing Association, marketing é o processo de planejamento e execução, desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais (COBRA, 1992, p. 38).

Em 1971 Stanton (apud COBRA, 1992, p. 43) definiu marketing como o desempenho de atividades empresariais interatuantes destinadas a planejar, apressar, promover, e distribuir bens de serviço que satisfazem a desejos dos clientes presentes e potencias. Já Richard Bagozzi (apud COBRA, 1992, p. 47), sugere que marketing é o processo de criar e resolver relações de troca.

3.1 Marketing Esportivo

Em 2000, Bertoldo (apud MACHADO; ZEM, 2003, p. 57) definiu Marketing Esportivo como o conjunto de ações voltadas à prática e divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou através de patrocínio de equipes e clubes esportivos.

Segundo Melo Neto (1995, p. 20) é muito difícil a definição de uma data que caracterize o nascimento do Marketing Esportivo no Brasil. Ele aponta o fim dos anos 1970 e início dos anos 1980 como o início de uma grande transformação no esporte brasileiro, onde empresas começam a investir no esporte buscando retorno publicitário e de vendas. Um dos primeiros esportes a receberem investimento foi o vôlei, mas alguns empresários também perceberam no basquete, atletismo e futebol de salão uma grande oportunidade de investimento. A Pirelli, já em 1980, possuía uma equipe de vôlei masculino, que foi bicampeã nos anos de 1982 e 1983. Melo Neto (1995, p. 24) relatou também que os motivos que levam uma empresa a investir no esporte são relacionados ao espaço constante na mídia em geral, e ao fato de sucesso obtido no esporte ser transferido para o patrocinador, gerando um retorno institucional e de vendas para seus investidores.

Oliveira e Pozzi (1996, p. 28), afirmam que o maior benefício que patrocínio esportivo oferece é transferir a emoção do evento para a marca do patrocinador.

São objetivos do marketing esportivo, segundo Oliveira e Pozzi (1996, p. 62), aumentar o reconhecimento público, reforçar a imagem corporativa, estabelecer identificação com os segmentos específicos de mercado, envolver a empresa com a comunidade, conferir credibilidade ao produto com a associação à qualidade e a emoção do evento.

O Marketing Esportivo para Oliveira e Pozzi (1996, p. 64), pode envolver times, contratos de *endorsement* (testemunhal de atletas), ligas e compra de espaços de mídia em eventos esportivos. Segundo Melo Neto (1995, p. 25), o marketing esportivo é um novo segmento no mercado de comunicação e trata-se de um tipo de marketing promocional que atua na dimensão institucional de uma marca ou empresa.

Segundo o site Arena Sports (Disponível em: www.arenasports.com.br. Acesso em: 5 de julho de 2010) os objetivos do marketing esportivo são: o fortalecimento da marca (produto ou empresa), fortalecimento da imagem (produto ou empresa), retorno de mídia espontânea, fator de agregação à marca, conquista de mercado, e excelente ferramenta de comunicação. Já Oliveira e Pozzi (1996, p. 65) escrevem que os objetivos do marketing esportivo são, dentre outros, combater ou antecipar-se à concorrência. Melo Neto (1995, p. 26) afirma que o patrocínio esportivo gera publicidade e visibilidade do patrocinador e mudando a imagem da empresa ou produto.

3.2 O Patrocínio no Esporte

O meio mais conhecido e utilizado de investimento no mercado esportivo é o patrocínio. Isso porque o patrocínio tem como características básicas à valorização e o posicionamento da Marca (signo e/ou nome que identifica e diferencia produtos e serviços) patrocinadora nos mercados-alvo.

Para Melo Neto (1995, p. 30) o patrocínio tem três objetivos básicos: o aumento das vendas, a valorização e potencialização da marca e a melhoria da comunicação da empresa com seus clientes e parceiros. Porém, no caso específico do patrocínio esportivo, os principais objetivos são potencializar a marca, dado ao forte apelo do esporte na mídia e o tamanho do mercado e, o ganho de atributos pela marca, através da associação do nome da empresa aos atletas, eventos e equipes.

Para cada objetivo existe um meio de se avaliar o retorno do investimento, para que se saiba se o investimento foi válido (atingiu seus objetivos) ou não. O retorno publicitário é de certa forma fácil de ser calculado. Isso deve ser feito através de clipagem (medição do tempo de exposição de uma marca na TV e área ocupada pela mesma em impressos).

3.2.1 Tipos mais comuns de patrocínio

Patrocinador exclusivo: nesta categoria a empresa adquire o direito exclusivo de utilizar e associar o logotipo, nome e símbolos do evento (ou equipe, atleta, por exemplo) à sua marca.

Naming Rights: são os direitos que a empresa adquire para associar sua marca a um evento ou local, como ocorre nos casos das arenas multiuso dos Estados Unidos e, mais recentemente, nos estádios europeus.

Patrocinador oficial: a empresa convive com outras organizações que também se enquadram nesta categoria, mas nenhuma delas concorre comercialmente entre si.

Fornecedores oficiais (official supplier): nesta categoria enquadram-se as empresas que, de alguma forma, possuem produtos ou serviços essenciais ao evento (ou clube). Como retorno, ganham o direito de serem chamados de fornecedores oficiais. Em alguns casos, também pode ser chamado de "Apoiador", quando seus bens ou serviços não tiverem uma ligação com as necessidades diretas do evento ou da equipe.

4. FUTEBOL COMO NEGÓCIO

Os clubes de futebol não são apenas o que as pessoas assistem na televisão, ouvem no rádio ou lêem nas notícias. Não existem somente os jogadores que estão em campo, o técnico, os jogadores reservas, a comissão técnica. O futebol vai muito além disso, pois é uma empresa como qualquer outra.

Sendo assim, existe toda uma estrutura organizacional, onde cada clube é uma empresa, os jogadores são produtos, os torcedores são clientes.

De acordo com dados coletados no site da universidade máster do futebol (Disponível em: www.universidademaster.com. Acesso em: 23 de agosto de 2010), esse esporte é um dos maiores mercados de trabalho do mundo. Atualmente tem gerado mais empregos que as indústrias de petróleo ou de automóveis, e nunca parou de crescer, porque é uma atividade que não é afetada por crises econômicas, e sendo assim existem várias oportunidades que podem ser aproveitadas.

O mercado esportivo é um dos mais prósperos da economia mundial para o século XXI. Esse segmento engloba todos os negócios gerados por atividades esportivas, tais como: patrocínios, licenciamentos, comercialização dos direitos de TV, transação de jogadores e realização de eventos.

O mercado esportivo pertence à indústria do entretenimento, setor responsável pela maior movimentação de dinheiro e pelo maior número de empregos no mundo. Segundo a Revista Forbes (Disponível em: www.forbes.com.br. Acesso em: 2 de setembro de 2010), o esporte mundial gerou, entre negócios diretos e indiretos, US\$ 370 bilhões em 1997, ou seja, praticamente US\$ 1 bilhão por dia. De acordo com essa revista, nos Estados Unidos o segmento esportivo participa com 4% do PIB. No Brasil, quinto maior mercado esportivo do mundo, a participação desse segmento, apesar de estar em crescimento, representa 2% do PIB. Isto indica haver ainda muito espaço para crescimento.

O mercado do futebol brasileiro vem sofrendo profundas mudanças em decorrência da globalização, da legislação nacional (Lei Pelé)¹ e internacional (FIFA), e do próprio avanço científico-tecnológico na área.

O futebol, que movimenta no mundo 1,25% do PIB global anualmente, tornou-se um dos segmentos mais potentes da economia em diferentes países e o Brasil, como um de seus principais mercados, tem a possibilidade de se tornar nos próximos anos um destacado ator deste segmento.

Atualmente, estima-se que os negócios e operações empresariais originários do desporto movimentam em todo planeta a quantia de U\$ 400 bilhões de dólares por ano, logo, os profissionais que desejem atuar nas diversas espécies de negócios que o esporte proporciona devem estar preparados para responder essa demanda.

Desde o período em que era colônia de Portugal, o Brasil sempre teve perfil exportador. Durante os anos, porém, o tipo de produto enviado ao exterior mudou radicalmente. Saíram as riquezas naturais e os objetos manufaturados e ganharam espaço os jogadores de futebol.

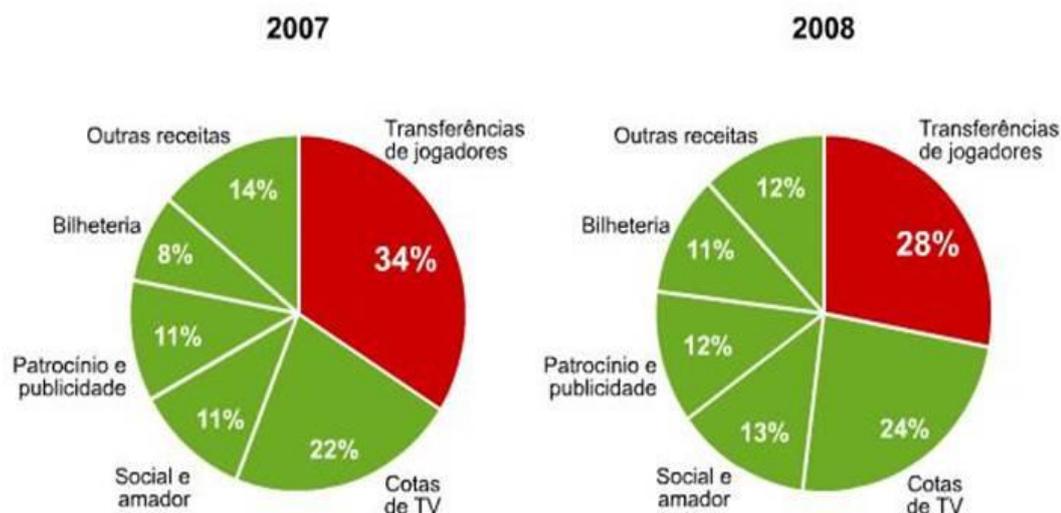
Segundo pesquisa realizada pelo semanário português Sol, a exportação de atletas é atualmente o negócio que movimenta mais dinheiro no Brasil. Apenas em 2007, 1064 jogadores de futebol foram negociados com equipes de outros países – dados da Confederação Brasileira de Futebol.

A pesquisa mostrou que essas negociações movimentaram o equivalente a 195,2 milhões de euros por ano (2007), mais do que as vendas de produtos manufaturados ou frutas como a banana. O Brasil é atualmente o 23º país que mais exporta no planeta, com volume total em torno de 150 bilhões de euros.

¹ **Lei Pelé** foi uma lei instituiu normas gerais sobre o esporte brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição, foi sancionada sob o número 9615/98, pelo presidente da república em 24 de março de 1998, alterando alguns conceitos da legislação anterior.

Abaixo o gráfico demonstra e faz um comparativo dos anos de 2007 e 2008 das principais fontes de receita dos times brasileiros:

Fonte de receitas dos clubes



Fonte: <http://globoesporte.globo.com>. Acesso em: 15 de agosto de 2010.

Mesmo apresentando uma queda na transferência de jogadores de 2007 para 2008, segundo as informações pesquisadas no site <http://globoesporte.globo.com>, essa ainda é a maior fonte de receita dos clubes, pois houve uma valorização dos jogadores como produtos do clube, e as transações realizadas nessas transferências são milionárias.

De uma forma geral, segundo o levantamento português, o mercado de jogadores ainda perde para o agronegócio no Brasil. O setor inteiro da agropecuária movimenta cerca de 27% sobre o total de exportações e 34% do produto interno bruto (PIB) nacional.

Hoje, o profissional do futebol necessita cada vez mais entender não somente de sua área específica de atuação, mas também das outras disciplinas afins e das particularidades do negócio em que está inserido.

O futebol brasileiro, único pentacampeão mundial e único a ter um time tricampeão mundial interclubes, é conhecido em todo o mundo como um grande "celeiro" de craques. O futebol europeu, feito pela organização administrativa dos seus clubes, recorre à ginga e habilidade dos jogadores brasileiros.

4.1 A importância do administrador profissional no futebol

A grande maioria dos clubes brasileiros ainda reluta em profissionalizar a gestão do futebol. Amparados em um discurso comum, onde a “Lei Pelé” é a grande responsável pela penúria em que se encontra o futebol no país, boa parte dos dirigentes das equipes parece ter esquecido que, mesmo antes da publicação da citada lei, em 1998, as finanças dos times estavam numa situação desesperadora.

O que muita gente ainda não se deu conta é que o futebol sofreu uma profunda transformação em todo o mundo, graças aos efeitos da globalização e aos avanços da comunicação - que possibilita a transmissão dos jogos ao vivo pela televisão para qualquer canto do mundo. Na prática, isto significa que um evento futebolístico ganha uma audiência não apenas em seu país de origem, mas em dezenas de vários outros que recebem imagens dos mais diversos campeonatos que ocorrem na Europa.

Assim, da noite para o dia, jogadores de futebol ganharam status de pop stars da música ou de artistas de Hollywood e despertaram a atenção de grandes empresas, que sonham em ver suas marcas atreladas ao futebol, seja patrocinando uma equipe, atleta, transmissão da TV ou mesmo as placas dos estádios e com isso aparecer para o resto do planeta.

Como consequência natural, os salários dos atletas atingiram patamares jamais vistos, até porque o futebol, principalmente em alguns países da Europa, obteve receitas vultosas. Uma realidade bem diferente daquela que perdurou por décadas, até mesmo entre os clubes europeus.

De pequenos produtores a grandes empresas, todos tentam encontrar alguma oportunidade para se unir aos interesses nacionais e globais pelo futebol.

Poucos eventos geram tanto interesse popular e movimentam tanto dinheiro no mundo como esse esporte, que além de uma grande indústria, é também uma atividade de lazer, recreação, educação e de inclusão social.

Cada vez mais diferentes setores da sociedade incentivam diversas iniciativas que pretendem promover o crescimento e a cidadania por meio do esporte. O volume de negócios e o nível de complexidade que vêm caracterizando o mundo esportivo contemporâneo ressaltam a necessidade de profissionais especialmente educados

para a condução das operações das entidades que o integram. Atendendo essa necessidade, surge um novo conceito no cenário esportivo nacional, a chamada “Administração de Carreira”. Promovida por especialistas, com características inovadoras, capaz de inter-relacionar a administração, o direito, o marketing e a assessoria esportiva, com o objetivo de potencializar o aproveitamento do atleta e, conseqüentemente, alcançar sua valorização, através de um suporte no aspecto profissional e pessoal.

A gestão de atividades esportivas, como vem sendo praticada, está, contudo, a demandar administradores com formação adequada e competência, além da necessária experiência, que falem a mesma língua e entendam as necessidades do mercado.

É de simples conclusão que atletas bem estruturados conquistam melhores resultados e, conseqüentemente, são mais valorizados. Dessa forma, valorizando a “matéria-prima” (Atleta) todo o mercado esportivo será valorizado e beneficiado juntamente com os clubes, empresários, empresas (patrocinadoras), confederações e federações.

Está claro o fato de que todos se beneficiam com o bom desempenho do atleta e que muitas vezes esse bom desempenho está relacionado com toda uma estrutura paralela de apoio a este profissional.

Em síntese, cabe sim ao atleta de qualquer modalidade buscar uma assessoria competente, entretanto, muitas vezes os atletas estão tão envolvidos com a prática esportiva que não observam a necessidade de um suporte externo para maximizar seus resultados. Nesses casos, cumpre aos empresários, agências esportivas, clubes, empresas, confederações, federações e todos os que fazem parte do mercado esportivo, proporcionar aos atletas uma assessoria completa, através de profissionais especializados que respeitam a posição de cada profissional desse mercado. Correndo o risco de perder ou depreciar seu atleta caso não o fizerem ou fizerem de forma inadequada.

O profissional do Esporte que perceber que o pleno desenvolvimento esportivo pode e deve estar diretamente relacionado a toda uma estrutura externa competente, capaz de proporcionar a tranqüilidade necessária para a prática desportiva isenta de

preocupações ou prejuízos, estará próximo do sucesso e com sua posição garantida dentro do disputado mercado esportivo.

5. ESTUDO DE CASO: SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE

5.1 A história do São Paulo Futebol Clube

No dia 26 de janeiro de 1930 foi assinada a ata de fundação do São Paulo da Floresta, nascido da união entre a Associação Atlética das Palmeiras e o Club Atlético Paulistano ficando como data magna do clube o dia 25 de janeiro de 1930, dia e mês em que foi fundada a cidade de São Paulo. Conservando as tradições do passado, o uniforme do novo clube estamparia as faixas vermelhas e pretas em homenagem aos dois clubes fundadores.

Como conquistas, o Tricolor Paulista venceu o Campeonato Paulista de 1931 em seu segundo ano de existência, e conseguiu sagrar-se vice em 1930, 1932, 1933 e 1934. Foi também vice-campeão do Torneio Rio-São Paulo de 1933. Portanto, o Tricolor Paulista, clube recém fundado, estava no topo do futebol local, um fato extraordinário, mas nem tanto se levadas em considerações suas origens vencedoras.

O São Paulo comprou, então, uma nova sede, suntuosa, localizada na Rua Conselheiro Crispiniano (no centro da cidade), um pequeno palácio conhecido como “Trocadero”, ao custo de 190 contos de réis. Essa dívida era grande para a época, porém o clube, detentor de um campo como o da Floresta e um quadro de jogadores que valia muito, não deixava-se abalar por isso. Porém alguns dirigentes do clube, que andavam descontentes com os rumos do futebol no país, resolveram fundir-se com o Clube de Regatas Tietê e acabar com o departamento de futebol. Outro grupo, favorável a continuidade do clube, e liderados pelo doutor Paulo Sampaio foram à Justiça e, no dia 23 de abril de 1935, impugnaram o direito da diretoria fundir o clube com o Tietê sem que a opinião dos sócios fosse ouvida.

Os sócios obtiveram ganho de causa mesmo após a defesa da diretoria do clube. A diretoria não teve outra saída senão convocar uma assembléia geral. Porém o artigo 2.º dos estatutos do clube á época dizia que somente os “sócios fundadores”, considerados “proprietários” do clube e que somavam 200, poderiam compor a assembléia. Como a maioria deles era ligado à diretoria a fusão foi aprovada no dia 14 de maio de 1935. Nesse dia, e debaixo de chuva, o departamento de futebol foi

oficialmente extinto e desfilado da APEA. Com a fusão, a parte administrativa foi fundida ao Clube de Regatas Tietê que incorporou todos os patrimônios físicos e que, em troca, quitaria os créditos do clube e não poderia usar as cores, uniformes e símbolos do São Paulo. Surgia assim o Tietê-São Paulo.

Após a fusão com o C.R. Tietê, alguns antigos sócios do Tricolor Paulista, inconformados com tudo o que ocorrera, decidiram restabelecer o clube, surgindo assim no dia quatro de junho de 1935 o Clube Atlético São Paulo. E no dia 16 de dezembro de 1935 ressurgiria o São Paulo Futebol Clube.

O São Paulo Futebol Clube recebeu o título de "O Mais Querido" durante o período da ditadura Vargas, no qual eram proibidas as ostentações das bandeiras estaduais. Na ocasião da inauguração do Estádio do Pacaembu em 27 de abril de 1940, o Tricolor Paulista entrou ostentando o nome e as cores do time que são as mesmas do Estado de São Paulo. O estádio inteiro e os locutores de todas as rádios, revoltados com a censura, driblaram-na aplaudindo de pé o time que carrega até hoje as cores vermelho, preto e branco.

No dia seguinte, o jornal A Gazeta Esportiva estampava em sua capa a manchete "O Clube Mais Querido da Cidade". Passado mais um tempo, o DEIP – Departamento Estadual de Imprensa e Propaganda – a promoveu um concurso público entre torcedores de todas as agremiações da época. Com Corinthians e Palestra Itália sendo favoritos – pois possuíam as maiores torcidas –, o vencedor acabou sendo o São Paulo com 5 523 votos, mais que a soma de votos dos seus dois principais concorrentes. Até hoje o slogan "O Mais Querido" figura entre os impressos de correspondência do clube.

Porém foi somente em 1942 que tudo mudou para o clube com a contratação mais cara do futebol da época: Leônidas da Silva. Ele fora contratado para que o clube conquistasse seu segundo título paulista. E deu certo! Na reunião que definiria o calendário do Paulista de 1943 na sede da Federação Paulista um dirigente do Corinthians disse que o encontro não era necessário, pois, ao lançar uma moeda ao ar, o campeão seria definido: se desse cara o campeão seria o Corinthians e se desse coroa, o Palmeiras – antiga Palestra Itália. Ao ser questionado sobre o São Paulo pelo representante tricolor, o dirigente respondeu que se a moeda parasse em pé o campeão seria o São Paulo e se parasse no ar seria a Portuguesa. Realmente até aquele momento o Tricolor era tratado com um time mediano que não rivalizava

com os rivais supracitados. Dessa maneira se iniciou o campeonato, com o São Paulo disposto a quebrar a hegemonia de Corinthians e Palmeiras. Até que no último jogo, contra o Palmeiras, o São Paulo segura um empate sem gols e fatura o título do ano em que a moeda caiu em pé. Por conta dessa conquista o então Grêmio são-paulino fez uma marcha à noite com um carro alegórico que continha uma moeda em pé somente para ir buscar a Taça dos Invictos no prédio de A Gazeta Esportiva.

A partir daí o Tricolor do Morumbi conquistou cinco títulos na década de 1940, com o Paulista de 1943, os bicampeonatos do Paulista de 1945/Paulista de 1946 e Paulista de 1948/Paulista de 1949.

Em 1950 o craque do clube, Leônidas, se aposentou e junto a isso começou a tomar força um movimento para a construção de um estádio. Com isso o clube sanou suas dívidas e partiu em busca de um terreno para a construção. Após o terreno na área do que é hoje o bairro do Morumbi, a pedra fundamental foi lançada e em 1953 teve início a construção com o futebol sendo relegado a segundo plano. Mesmo assim, o clube conquistou os Paulistas 1953 e 1957.

Em 1960 o estádio Cícero Pompeu de Toledo foi parcialmente inaugurado de modo a aumentar a arrecadação do clube. Com todos os esforços sendo desviados para o estádio ainda inacabado, o clube ficou o período entre 1957 e 1970 sem conquistar títulos oficiais. Somente após a inauguração total, em 1970, é que vieram os títulos com os Paulistas de 1970, 1971 e 1975 e o inédito Campeonato Brasileiro de 1977. Houve ainda os vice-campeonatos do Brasileiro de 1971, Brasileiro de 1973 e da Libertadores de 1974.

A década de 1980 se inicia com o bicampeonato paulista de 1980 e 1981 e em 1984 o time forma os chamados Menudos do Morumbi com a liderança do técnico Cilinho, em alusão à banda porto-riquenha Menudo, com vários jogadores vindos da base, entre eles, Müller. Com esse time o clube conquista o bicampeonato brasileiro em 1986 e os Paulistas de 1985 e 1987. Já sem os “Menudos”, o clube conquista o Paulista de 1989.

Em 1990 o São Paulo começa mal e coube a Telê Santana recuperar o time. Já em 1991 o time conquista o Paulista de 1991 e o tricampeonato Brasileiro em 1991. Logo após, conquista o bicampeonato da Copa Libertadores da América em 1992 e

1993 e o bicampeonato Mundial Interclubes também em 1992 e 1993. O São Paulo conquistou ainda o Paulista de 1992, a Supercopa de 1993, as Recopas Sul-Americanas de 1993 e 1994, a Copa Conmebol de 1994, a Copa Master da Conmebol de 1996 e o Paulista de 1998.

Com as conquistas do Campeonato Paulista de 2000 e do Rio-São Paulo de 2001 o time parecia engrenado, mas foi somente com uma reformulação no elenco que o time conquistou, em 2005, o Campeonato Paulista, a Libertadores da América e novamente o mundo. Após essa conquista o desmanche no elenco foi inevitável.

Durante os anos de 2006, 2007 e 2008 o clube tentou a conquista da América e do mundo novamente, mas sem sucesso. Coube então ao time se esforçar para a conquista do inédito tricampeonato brasileiro de 2006, 2007 e 2008.

5.2 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.

5.2.1 A primeira fase: a consolidação do clube e a construção de 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 os 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 consolidadas 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.

5.2.2 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 se trata 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.

5.2.3 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. p. 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, p. 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 constatação 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 forma 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.

5.2.3.1 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 a tabela a seguir.

Time	2003		2010		%
	Percentual de torcedores	Nº estimado de pessoas	Percentual de torcedores	Nº estimado de pessoas	
Flamengo – RJ	15%	33.000.000	17,20%	33.200.000	0,61
Corinthians – SP	11%	24.000.000	13,40%	25.800.000	7,50
São Paulo – SP	7%	13.300.000	8,70%	16.800.000	26,32
Palmeiras – SP	6%	11.800.000	6,10%	11.800.000	0
Vasco da Gama – RJ	5%	10.000.000	4,1	7.900.000	-21
Não torcem por nenhum time	26%	57.000.000	18,8%	36.300.000	-36,32

Tabela 1: Percentual de mercado dos times de futebol

Fonte: Adaptado de IBOPE (2003) e 4ª Pesquisa LANCE/IBOPE de torcidas – realizada no primeiro trimestre de 2010

O Flamengo e o Corinthians ainda ocupam as primeiras posições, o São Paulo, com 8,7% permanece em terceiro, mas foi o que mais cresceu entre as maiores torcidas. Em uma comparação feita com a última pesquisa, seis anos atrás, tinha 7,3% do total. O crescimento em termos absolutos foi de 3,5 milhões de torcedores. Em contra partida, o Vasco teve uma queda significativa no número de torcedores. A nação vascaína reduziu-se de 10 milhões de pessoas para 7,9 milhões. Em termos

absoluto, essa foi a maior queda de todos os clubes. (A 4ª Pesquisa LANCE!-Ibope de torcidas ouviu 7.109 pessoas em todo o Brasil, a partir de 10 anos de idade, em 141 municípios de todos os tipos e tamanhos. A margem de erro é de 1,2 ponto percentual, para mais ou para menos.)

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.

5.2.3.2 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 Coreia 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%.

5.2.3.3 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.

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 Raí, 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 ocorreu 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.

5.3 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 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 se trabalha 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.

5.3.1 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 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).

5.3.2 Valorizar a 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 sul americano – 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.

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 Juniores Buenos Aires	Argentina	231
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

Tabela 2: Clubes com melhor desempenho em 2008

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 clubes, 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.

5.3.3 Transformar o SPFC no clube com a maior torcida brasileira

Como mostra a tabela 1, 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 18% da população brasileira que, de acordo com os dados do (Ibope. 2010), 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.

5.3.4 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, p. 29), pois é da interação entre estes 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 alguns projetos, com a finalidade de aproximar o torcedor do time e criar um sentimento de pertencimento à comunidade são paulina.

Criado no dia 26 de agosto de 2006, o batismo tricolor foi instituído para aumentar os laços entre os torcedores e o clube, 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 apesar do nome, não possui vínculo com qualquer religião e pode ser feito por qualquer pessoa de qualquer idade. Com duração de 30 minutos, a pessoa batizada tem direito, além da "cerimônia", a duas fotos, um DVD da cerimônia, uma camisa do projeto, um "certificado de são-paulino batizado", um bottom do projeto, dentre outros brindes que o time oferece.

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), tabela 3.

Regiões geográficas do Brasil	Percentual
Norte e Centro-Oeste	6%
Nordeste	5%
Sudeste	10%
Sul	9%

Tabela 3: Torcedores do SPFC por regiões geográficas

Fonte: Adaptado de IBOPE (2003).

A Embaixada Tricolor tem a finalidade de fortalecer o vínculo das torcidas presentes pelo Brasil afora, de modo a estabelecer uma ligação maior com 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 no dia 3 de agosto de 2008. As embaixadas do São Paulo pelo país terão metas e atribuições no clube tais como ampliação de programas já executados pelo clube e ampliação da venda de produtos licenciados.

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 uma estratégia que transforma o torcedor em um consumidor de produtos do clube. O programa Sócio-Torcedor recebeu em 2008 o "9.º Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente" pelos serviços prestados aos associados do programa. Tal prêmio coroa uma trajetória de sucesso que levou o São Paulo a ter a quarta maior quantidade de sócio-torcedores do Brasil com 42 mil adesões.

Para adquirir o status de Sócio Torcedor, os são paulinos se inscrevem e pagam uma anuidade. Como contrapartida recebem uma carteira que os identificam como associados. Ao associar-se, o torcedor ajuda o clube que, em troca, oferece vantagens como cotas de ingressos mais baratos, uma camisa oficial e uma do programa e um certificado de Sócio-Torcedor. Além de descontos em diversos parceiros do clube e promoções que incluem desde camisas autografadas até visitas ao Morumbi.

Estes 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.

5.4 Patrimônio

O São Paulo Futebol Clube é um dos clubes mais bem estruturados do futebol mundial. Seu patrimônio - composto pelo maior estádio particular do mundo, um moderno centro de treinamento e até por um memorial histórico - está avaliado em mais de U\$ 700 milhões:

O império tricolor começou com a construção do Estádio Cícero Pompeu de Toledo. O Morumbi é considerado o maior estádio particular do mundo e está avaliado em US\$ 550 milhões. Atrás do estádio, fica a sede social e recreativa do clube, com toda a infra-estrutura poliesportiva, oferecendo conforto e lazer aos mais de 10 mil sócios.

- Bens – Automóveis (Ônibus Volkswagen, Ônibus Studebaker, Ônibus de base).
- Bens – Monumentos.
- CCT (Centro de Concentração e Treinamento) da Barra Funda.
- CCT de Barueri.
- CCT de Cajamar.
- CCT do Guarapiranga.

- CFA de Cotia.
- Estádio da Floresta.
- Estádio da Moóca.
- Estádio do Morumbi.
- Hotel Charles Miller.
- Sede Social da Av. Ipiranga.
- Sede Social da Av. S. João.
- Sede Social da C. Gomes.
- Sede Social da J. de Barros.
- Sede Social do Canindé.
- Sede Social do E. Martinelli.
- Sede Social do Morumbi.
- Sede Social do Trocadero.

5.5 Estrutura organizacional do clube

O São Paulo Futebol Clube se destaca como modelo de organização e estrutura não só no Brasil, mas em todo o mundo.

Com eleições realizadas periodicamente, a democracia é outro ponto importante a se destacar, pois, com uma oposição forte o clube tende sempre a se manter em ordem, principalmente nas questões financeiras. Prova disso é que o São Paulo é um dos poucos clubes brasileiros a mostrar com total transparência seus balanços anuais.

Conforme artigo publicado no Jornal Nosso Bairro de Caieiras - edição 32 - Agosto de 2006, Claudio Ferreira Terezo diz que dentro desta estrutura altamente profissional todos os funcionários são de extrema importância, não apenas os jogadores e comissão técnica. Desde o jardineiro que com precisão apara a grama dos campos do centro de treinamento, evitando qualquer problema de lesão aos atletas, passando pela equipe de equipe de nutrição, roupeiros, porteiros, pessoal de

limpeza até o Presidente do clube, todos, sem exceção, são peças fundamentais para o sucesso de um bom trabalho.

Segue abaixo a estrutura 2008 – 2011 do São Paulo Futebol Clube de acordo com informações cedidas pelo site oficial do clube:

Diretoria Executiva

- Presidente: Juvenal Juvêncio;
- Vice-Presidente: José Roberto Ópice Blum;
- Vice-Presidente Administrativo: Ricardo Haddad;
- Vice-Presidente Social e de Esportes Amadores: Roberto Rhormens Alves Natel;
- Vice-Presidente de Patrimônio: José Carlos Brandileone;
- Vice-Presidente de Comunicações e Marketing: Júlio César Casares;
- Vice-Presidente de Futebol: Carlos Augusto de Barros e Silva;
- Diretor Secretário Geral: Affonso Renato Meira;
- Diretor Jurídico: Kalil Rocha Abdalla;
- Diretor de Planejamento e Desenvolvimento: vago;
- Diretor de Relações Internacionais: Carlos Alberto de Mello Caboclo;
- Diretor Administrativo: Manoel Lauro de Pontes;
- Diretor Financeiro: Osvaldo Vieira de Abreu;
- Diretor de Orçamento e Controle: Carlos Augusto de Barros e Silva;
- Diretor Social: José Moreira;
- Diretor de Esportes Amadores: Edvaldo Ferraz;
- Diretor de Futebol: João Paulo de Jesus Lopes;
- Diretor de Futebol de Campo Social: José Miguel de Andrade;
- Diretor de Tênis: Antonio Ferreira de Andrade;
- Diretor de Futebol Amador: Marcos Tadeu Novais dos Santos;
- Diretor de Manutenção: Paulo Nascimento de Godoy;

- Diretor de Obras: Pedro Viqueira Liste;
- Diretor de Marketing: Adalberto Dellape;
- Diretor de Comunicações: Júlio César Casares (interino);
- Diretor de Estádio: Douglas Valverde.

Comissão Técnica:

- Técnico: Paulo César Carpegiani;
- Auxiliar Técnico: Milton Cruz;
- Prep. Físico: Carlinhos Neves;
- Prep. Físico: Sérgio Rocha;
- Prep. Físico: Wellington Valquer;
- Médico: José Sanches;
- Médico: Auro Rayel;
- Fisioterapeuta: Luís Alberto Rosan;
- Fisioterapeuta: Ricardo Sasaki;
- Fisioterapeuta: Carlos A. Pressinoti;
- Fisioterapeuta: Alessandro Pereira;
- Prep. de Goleiros: Haroldo Lamounier;
- Massagista: Aílton Rodrigues;
- Massagista: Almir Lima;
- Nutricionista: Cristina Soares;
- Prof^a. Hidroginástica: Roberta Rosas;
- Roupeiro: Valdeci Nascimento;
- Roupeiro: Cícero Feitosa;
- Gerente Futebol: José C. dos Santos;
- Superint. Futebol: Marco A. Cunha;

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje em dia o futebol não é apenas um esporte, mas sim um tipo de negócio, uma empresa, que gera empregos, tem concorrentes, clientes e principalmente um volume muito grande de dinheiro que circula dentro dos clubes.

Sendo assim é necessário que essa estrutura trabalhe com planejamento e estratégias para que administre bem seu patrimônio, para conseguir fidelizar e conquistar novos clientes, bem como solidificar sua marca, daí a importância de ter dentro dos clubes profissionais que saibam como trabalhar para administrar bem o clube.

Esse mercado é tão importante que atrai a atenção de grandes empresas que estampam suas marcas nas camisas dos clubes, nos estádios de futebol e pagam milhões por isso, o que também nos leva a concluir, que esse é um investimento que traz retorno a essas empresas, as que denominamos patrocinadores. Mas vale a pena salientar que estas empresas procuram pelos melhores clubes, os que lhes darão melhores resultados, pois de nada adiantaria fazer um investimento tão alto, se com isso os clubes não lhes proporcionassem bons resultados.

De acordo com os dados estudados nesta monografia analisando o São Paulo Futebol clube como uma empresa, tem sua marca avaliada em R\$ 552 milhões, e detentor de um enorme patrimônio, é um exemplo desse segmento no Brasil, já que apresenta total transparência mostrando seus resultados com seu balanço patrimonial.

Além disso, criou vários meios para gerar novas fontes de receita, utilizando ao máximo todo o espaço de seu estádio, criou vários canais de relacionamento com seus clientes, ou como mais conhecidos, seus torcedores, fazendo que estejam mais próximos, e com sentimento de participação nesse time, como é o programa sócio torcedor.

Um de seus maiores objetivos hoje em dia, é de possuir a maior torcida do Brasil, e com certeza é um objetivo que pode ser alcançado se continuarem trabalhando dessa maneira, tratando realmente o futebol como um negócio.

REFERÊNCIAS

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

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

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: 15.05.2010.

COLLINS, C. J.; PORRAS, J. J. "Construindo a visão de sua empresa". In: ULRICH, D. **Recurso Humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2003.

FPF – Confederação Paulista de Futebol. Disponível em: www.cfp.com.br. Acesso em: 15.05.2010.

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: 20/07/2010.

IFFHS – International Federation Of Football History & Statistics. Disponível em: www.iffhs.de. Acesso em: 02.07.2010.

LANCEPRESS! Publicada em 30/7/2009. Acessada em 2/8/2010.

MINTZBERG, H. Et all. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAGALHÃES, M. **Viagem ao país do futebol**. São Paulo: DBA, 1998.

MEYER, C. "Campeão também nos negócios". In: EXAME, ed. 934, ano 42, n. 25, p. 80-82, 31.12.2008, São Paulo: Editora Abril, 2008.

MORATO, M. P. Dinâmica da Rivalidade entre Pontepetranos e Bugrinos. In: DAOLIO, J. **Futebol Cultura e Sociedade**. Campinas: Autores Associados, 2005.

ROSENFELD, A. **Negro, Macumba e futebol**. São Paulo: Perspectiva, 2007.

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

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

SPFC – São Paulo Futebol Clube. Disponível em: www.spfc.br. Acesso em: 28.06.2010.

TOLEDO, L. H. **No País do Futebol**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

VALENTE, R.; SERAFIM, M. C. “Gestão Esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro”. In. RAE, v. 46, n. 3 – jul-set, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

<http://www.saopaulofc.net/v4/noticias> - acesso 07/08/2010

<http://www.lancenet.com.br/futebol/noticias/10-05-31/763912.stm?futebol-veja-os-numeros-da-4-pesquisa-lance-ibope-de-torcidas> - acesso em 09/10/2010

http://pt.wikipedia.org/wiki/S%C3%A3o_Paulo_Futebol_Clube#Estrutura - acesso em 09/10/2010

<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2010/07/15/receitas-e-custos-do-futebol-brasileiro> - acesso 19/09/2010

<http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Futebol/0,,MUL1278033-9825,00-CLUBES+BRASILEIROS+ELEVAM+RECEITA+MESMO+FATURANDO+MENOS+COM+TRANSFERENCIAS.html> - acesso 19/09/2010

<http://esportemanager.wordpress.com/2009/05/26/ranking-dos-clubes-brasileiros/> - acesso 19/10/2010

<http://contabilidadecontroladoria.blogspot.com/2009/08/clubes-brasileiros-elevam-receita-mesmo.html> - acesso 19/10/2010