

RESUMO

Este relatório corresponde à primeira fase do nosso segundo projeto de pesquisa intitulado “A transformação do Modelo de Gestão no Futebol” e encaminhado ao Núcleo de Pesquisas e Publicações em Junho de 2000. É a fase de pesquisa de campo em que objetivo principal é a condução de uma pesquisa exploratória sobre o processo de transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol que se transformaram ou estão se transformando “organizacional e/ou institucionalmente” em empresas. Tendo em vista esse intuito exploratório desta pesquisa de campo, dois estudos de caso foram conduzidos – C. R. Flamengo e A. D. São Caetano – e nos permitiram entender melhor: (1) as razões para a parceria entre clube e investidor, (2) o modelo de parceria adotado e principalmente (3) as principais questões que devem ser consideradas para a concepção de um modelo de gestão profissional em um clube de futebol.

PALAVRAS-CHAVE

Transformação; Gestão Estratégica; Clubes de Futebol.

ABSTRACT

This is the initial part of our second research project named “The Transformation of the Strategic Management in Football Teams”. We developed field research in an exploratory way, about the transformation of strategic management in the teams that have been transformed into “business companies”. Two case studies were developed: C. R. Flamengo e A. D. São Caetano. Through those cases we looked into the reasons for the joint venture between the investors and the teams, the model of management that was chosen and the main points that have to be considered when adopting a professional strategic management in a football team.

KEY WORDS

Transformation; Strategic Management; Soccer Teams.

SUMÁRIO

I.	Introdução	4
1.	Profissionalização na gestão dos clubes.....	5
2.	A escolha dos casos e o protocolo de pesquisa.....	5
II.	Caso 1 – C. R. Flamengo	8
1.	Razões para a parceria	9
2.	Modelo de transformação/parceria adotado.....	12
3.	Objetivos estratégicos da nova organização resultante.....	16
4.	Conclusão.....	17
III.	Caso 2 – A. D. São Caetano.....	20
1.	Breve história do clube	21
2.	Razões para a parceria	22
3.	Modelo de transformação/parceria adotado.....	23
4.	Objetivos estratégicos da nova organização resultante.....	25
5.	Estratégia, Estrutura e Gestão das Funções	26
6.	Os números da parceria	30
7.	Conclusão.....	32
IV.	Bibliografia	34

A TRANSFORMAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO NO FUTEBOL II*

Antônio Carlos Kfourir Aidar

I. INTRODUÇÃO

Este relatório de pesquisa corresponde aos dois estudos de caso anteriormente definidos em nosso projeto de pesquisa intitulado “A Transformação do Modelo de Gestão no Futebol”. Lembrando que o intuito desta etapa da pesquisa é explorar e descrever o processo de transformação no modelo de gestão estratégica de dois clubes brasileiros em processo de profissionalização (clubes de futebol que se transformaram ou estão se transformando organizacional e/ou legalmente em empresas), este relatório será estruturado da seguinte maneira: em primeiro lugar, apresentamos uma breve definição conceitual acerca do que entendemos por profissionalização de um clube de futebol¹. Em segundo lugar apresentamos as nossas justificativas para a escolha dos casos bem como nosso protocolo de pesquisa de campo. Por fim, os dois estudos de caso são descritos, sendo as conclusões da pesquisa apresentadas ao final de cada caso, tendo em vista nosso propósito de explorar: (1) as razões para a parceria entre clube de futebol e investidor, (2) o modelo de parceria adotado para a gestão do negócio futebol e principalmente (3) as principais questões que devem ser consideradas para a concepção de um modelo de gestão profissional em um clube de futebol.

* O NPP agradece ao aluno que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar da pesquisa, Márcio Pereira Leoncini.

¹ Este resumo foi extraído do nosso primeiro relatório de pesquisa e será usado como base para nossas conclusões ao final de cada caso.

1. PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DOS CLUBES

Como definimos em nosso primeiro relatório de pesquisa, profissionalização de um clube de futebol é a gestão eficaz de seus recursos, que passa pela maximização de suas receitas e pelo controle de seus custos, tendo como objetivo a obtenção de títulos (performance técnica). Complementando esta definição para nossa análise dos casos sendo estudados, um modelo de gestão estratégica eficaz pode ser definido como um modelo cujos princípios de gestão conseguem fazer com que seus objetivos estratégicos sejam atingidos.

2. A ESCOLHA DOS CASOS E O PROTOCOLO DE PESQUISA

Tendo em vista nosso propósito de pesquisa e nossa estratégia de estudo de caso, optamos por escolher dois clubes de futebol em processo de profissionalização que possibilitassem a exploração de algumas questões de pesquisa que julgamos ser essenciais para o momento atual do futebol brasileiro. O caso do Flamengo (que firmou parceria com uma empresa especializada em Marketing Esportivo) é um exemplo típico de clube-empresa focalizado na exploração da marca do clube e o A. D. São Caetano representa um caso típico de foco na formação de talentos para o mercado de jogadores. Os dois casos seguem os princípios de maximização de receitas e controle de custos, juntamente com a busca de performance técnica, pois mesmo para a venda de jogadores, como é o caso do São Caetano, a obtenção de bons resultados técnicos é fundamental.

As questões de pesquisa que julgamos ser essenciais para a pesquisa de campo representam o nosso protocolo de pesquisa e podem ser descritas conforme os quadros a seguir.

Quadro 1

Razões para a parceria/venda do clube de futebol?

QUESTÕES SUBSTANTIVAS	POSSÍVEIS FONTES DE INFORMAÇÃO
1) Qual a influência da Lei Pelé?	Informante-chave
2) Qual a influência da situação financeira do Clube?	Informante-chave
3) Existiu pressão dos diretores ou de grupos políticos do clube apontando para uma nova visão estratégica com relação ao potencial do negócio futebol?	Minutas/atas de reuniões; Informante-chave
4) Números históricos do desempenho global do clube.	Informante-chave

Quadro 2

Modelo de Transformação/parceria adotado

QUESTÕES SUBSTANTIVAS	POSSÍVEIS FONTES DE INFORMAÇÃO
1) O que entrou e o que não entrou no modelo de transformação/parceria adotado (<i>que fontes de receita reais e potenciais foram incluídas – venda de jogadores formados no clube, bilheteria, TV, internet, novo estádio, etc.</i>)? E a parte social do clube?	Informante-chave
2) Quais as obrigações, direitos e deveres de ambas as partes com relação à nova parceria/modelo de gestão – <i>Orçamento ou Business plan, divisão dos lucros e gestão operacional do futebol?</i>	Informante-chave
3) Por que este foi o modelo adotado? (<i>venda seria difícil; gestão do futebol foi imposição da diretoria, existência de dívidas e contingências, potencial da marca do clube, etc.</i>)	Informante-chave

Quadro 3

Objetivos estratégicos da nova organização resultante

QUESTÕES SUBSTANTIVAS	POSSÍVEIS FONTES DE INFORMAÇÃO
1) Ligados à direção global do clube-empresa: exploração da marca via satisfação de torcedores/clientes? Produção de talentos?	Informante-chave; Números atuais e passados (<i>gastos líquidos com transferências de jogadores, receitas com merchandising, etc.</i>);
2) Ligados à viabilidade do clube-empresa: lucro é fundamental e dirige os princípios de gestão? lucro é secundário?	Informante-chave; Relação gasto com salários x receita;
3) Como medir a consecução destes objetivos? (<i>clube/torcedores quer títulos; parceiro quer lucro</i>)	Informante-chave; Volume de receita global gerada; Desempenho em campo;

Quadro 4

Estratégia e estrutura

QUESTÕES SUBSTANTIVAS	POSSÍVEIS FONTES DE INFORMAÇÃO
1) Quais são as estratégias gerais do clube-empresa ou da parceria? (<i>lucro = foco na maximização das receitas* e no controle de custos; títulos = busca de conquistas dentro de campo**</i>) *investimentos p/ aumentar escopo do negócio futebol relacionados à exploração da marca; **investimentos para melhorar o desempenho em campo.	Informante-chave (tanto no clube Quanto no parceiro); Documentos (<i>plano de investimentos do parceiro – arena multi-uso, contratações, etc.</i>);
2) Quais são os FCSs para o clube tendo em vista tais estratégias gerais (<i>maximização de receitas depende de desempenho em campo; controle de custos se resume ao controle da folha salarial; desempenho em campo depende de gastos com salários; etc.</i>)	Informante-chave; Relação gasto com salários x receita; Normas relacionadas ao teto salarial para o clube;
3) Qual a estrutura organizacional adotada que enfeixa a gestão do negócio futebol para o clube?	Informante-chave;
4) Que habilidades distintivas e que deficiências podem ser destacadas dentro da organização para cada “unidade de negócio” / departamento? (<i>relação com a torcida; relação investidores x dirigentes; troca da diretoria do clube periodicamente; etc.</i>)	Informante-chave (tanto no clube Quanto no parceiro); Relação histórica público no estádio x desempenho em campo;

Quadro 5

Gestão das funções

QUESTÕES SUBSTANTIVAS	POSSÍVEIS FONTES DE INFORMAÇÃO
1) Qual a política que orienta o departamento técnico do clube ? <i>(como são selecionados os jogadores para as categorias profissional e amadora; qual a influência do parceiro em tais decisões?)</i>	Informante-chave
2) Qual a política que orienta o departamento de marketing do clube ? <i>(o que deve ser feito para valorizar a marca do clube?, manutenção de ídolos no clube, etc.)</i>	Informante-chave
3) Qual a política que orienta o departamento de administração/recursos humanos? <i>(influência do parceiro sobre decisões estratégicas; política de contratações/demissões, etc.)</i>	Cláusulas contratuais, no caso de parcerias; Informante-chave;
4) Qual a política que orienta o departamento de patrimônio do clube? <i>(gestão da arena e dos Centros de treinamento; etc.)</i>	Informante-chave

A seguir, apresentamos os resultados da pesquisa de campo em dois clubes – C. R. Flamengo da cidade do Rio de Janeiro/RJ e A. D. São Caetano da cidade de São Caetano do Sul/SP.

II. CASO 1 – C. R. FLAMENGO

Para a pesquisa de campo no C. R. Flamengo foram agendadas, a priori, entrevistas com dois informantes-chaves: com o Sr. Hélio Viana, diretor da Pelé Sports & Marketing (que foi a empresa que intermediou a parceria entre o Clube e o Investidor) e com o Sr. Edmundo Silva, Presidente do Clube.

Por razões ligadas ao propósito exploratório, estas entrevistas foram usadas como as principais fontes de informação (quando for o caso, outras fontes, tais como cópias

dos contratos, fitas de vídeo, etc. serão referenciadas no texto e anexadas a este relatório). As questões D e E do protocolo de pesquisa descrito anteriormente não puderam ser exploradas com a profundidade necessária, em função do estágio inicial em que se encontra a parceria. Mas alguns aspectos muito interessantes já são observáveis e serão considerados na conclusão deste estudo de caso.

1. RAZÕES PARA A PARCERIA

De acordo com os entrevistados, dois fatores foram fundamentais para a consolidação do processo de parceria entre o clube e o investidor – o primeiro relacionado à grave situação financeira do clube e o segundo relacionado à nova visão estratégica concebida pela recém-eleita diretoria do clube.

Num primeiro momento, em 1998, paralelamente ao início da vigência da Lei Pelé, as dívidas do clube já atingiam a cifra de R\$ 80 (oitenta) milhões. Com a entrada de uma nova diretoria, as idéias centrais constantes no seu projeto de longo prazo caracterizaram um marco da mudança de visão estratégica para o clube na tentativa de reverter o processo de agravamento de sua crise financeira. Para mudar a situação do clube naquele momento, tais idéias focalizavam os esforços da nova diretoria na alavancagem de receitas através de investimentos e ações na área de Marketing para a valorização da marca Flamengo e previam ainda a construção de um Estádio na Baixada Fluminense.

A primeira opção vislumbrada pelo clube para a implementação de seu plano estratégico foi o lançamento de debêntures. No entanto, tal proposta foi criticada pela Pelé Sports que alertou o clube para a falta de credibilidade dos clubes de futebol em geral, o que dificultaria muito a venda das debêntures. Além disso, a enorme dívida do Flamengo exigiria um valor muito elevado de recursos, para cobrir estas dívidas e permitir os investimentos necessários (contratações, construções e reformas, etc.). Finalmente, seria muito difícil a aprovação do

processo de lançamento de debêntures pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), dados os números históricos do Flamengo.

A solução proposta pela Pelé Sports foi a criação de uma parceria com algum investidor com experiência comprovada na área de Marketing Esportivo e exploração de marca. Neste momento, um projeto inicial foi conduzido pela Pelé Sports com o intuito de avaliar e mostrar aos possíveis investidores o potencial do negócio relacionado à marca Flamengo (este projeto envolveu, basicamente, pesquisas de mercado que subsidiaram a projeção do potencial de geração de receitas relacionadas à marca Flamengo).

A partir daí, este projeto foi apresentado a alguns investidores potenciais (dentre os quais a ENIC, proprietária de clubes como o Arsenal da Inglaterra e a Media Partners da Itália), mas inicialmente o interesse destes investidores foi pequeno. Contudo, a empresa International Sports and Leisure, ISL, de grande renome internacional, foi a primeira a demonstrar interesse. Com a desvalorização do real frente ao dólar, em janeiro de 1999, duas situações distintas se apresentaram. Ao mesmo tempo em que tal desvalorização tornou o Flamengo mais atrativo para investidores estrangeiros, uma vez que sua dívida em dólares havia sido reduzida (a dívida era constituída em reais), por outro lado, ela atrapalhou as negociações do clube, pois aumentaram as preocupações com o futuro econômico do país.

Mesmo com estes problemas, Pelé Sports e ISL intensificaram as negociações. Para entendermos melhor o processo global de negociação que resultou na parceria entre ISL e Flamengo, podemos dividi-lo em duas etapas fundamentais que são descritas a seguir.

Primeira – Modelagem do Contrato de Parceria: foi a fase de concepção do modelo de parceria mais adequado para a real situação do Flamengo, conduzida pela Pelé Sports junto ao investidor. Neste processo, a ISL faz suas primeiras ofertas com a intenção de negociar apenas a terceirização da exploração da marca do clube. No

entanto, tendo em vista a situação geral e principalmente financeira do clube, percebeu-se que não adiantaria apenas licenciar sua marca sem os urgentes investimentos nas áreas primordiais que dão suporte à marca – contratações de jogadores, manutenção de um time vencedor e o pagamento das dívidas. Com isto, o modelo de terceirização e licenciamento da marca Flamengo é aprimorado e passa a incluir tais pagamentos, investimentos e o fomento dos recursos necessários para a operação do clube. A seguir, em concordância com o estatuto do clube, a proposta da ISL é avaliada e aceita pelas comissões responsáveis por tal avaliação e o processo de negociação se inicia.

Segunda – Negociação: de acordo com os entrevistados, durante todo o processo de negociação com a ISL, grupos políticos (do clube) de oposição procuraram atrapalhar o negócio alertando para as possíveis consequências negativas do acordo para o clube e para as possíveis vantagens da proposta de um outro investidor interessado. Esta tônica seguiu até o dia de votação definitiva da proposta de parceria pelo Conselho do Clube e pode ser entendida como algo que retrata o receio dos diretores oposicionistas de perderem o poder para o investidor e para o próprio presidente Edmundo Silva (caso a parceria se torne um sucesso). O jogo político faz com que se pense individualmente e não no sucesso do clube. Este fato está ocorrendo hoje em outras agremiações. Os grupos oposicionistas temem que quem acertar a parceria, se perpetue no poder.

Há poucos dias da votação do Conselho para aprovação ou não da parceria, o investidor concorrente anuncia uma nova proposta com o intuito de confundir os conselheiros e tumultuar a votação. Neste novo cenário político, a Pelé Sports prepara um vídeo explicativo para a apresentação do projeto de parceria que, segundo os entrevistados, é fundamental para a aprovação da parceria pelo Conselho do Clube². Ao mesmo tempo, a Pelé Sports contrata o ex-ministro Mailson da Nóbrega para comparar as propostas existentes. Tendo o ex-ministro optado pela

² Este vídeo representa uma fonte documental importante, pois mostra não só a evolução da situação do clube até aquele momento crucial da negociação, como também os objetivos globais da parceria.

proposta da ISL, finalmente a parceria foi aprovada pelo Conselho do Clube em reunião tumultuada que durou cerca de oito horas.

2. MODELO DE TRANSFORMAÇÃO/PARceria ADOTADO

O modelo de parceria aprovado pelo Conselho do clube é o modelo de licenciamento da marca com financiamento das operações esportivas do clube através de um orçamento anual fechado. Neste modelo, a ISL cria uma empresa, a Flamengo Licenciamentos, para administrar todas as receitas ligadas à exploração de marca Flamengo, com exceção das receitas que o clube obtém com arrecadações de sócios antigos do clube (comumente chamada de parte social) e aluguéis de imóveis do clube. No entanto, o que caracteriza e diferencia o modelo de parceria do Flamengo é sua real autonomia para a gestão do futebol e de outros setores de sua estrutura clubística.

A escolha deste modelo de parceria clube-empresa se deu basicamente por duas razões fundamentais. Pelo lado do Clube, a razão fundamental foi política e pelo lado do parceiro representou uma grande oportunidade de negócio.

Com relação ao Flamengo, o Conselho Deliberativo do Clube não aprovaria uma proposta de parceria que significasse qualquer tipo de venda (vide descrição dos modelos de transformação clube-empresa no nosso primeiro relatório de pesquisa) e nem que contemplasse explicitamente e contratualmente a ingerência do parceiro na gestão de qualquer um dos departamentos do clube. Logo, a proposta da ISL de colocar tais condições no contrato de parceria foi revista para que o negócio se concretizasse. Apesar de inicialmente ter proposto ingerência em decisões de contratações e vendas de jogadores e comissão técnica, a ISL recuou acreditando que a marca Flamengo valeria o risco da “não ingerência”.

Com relação ao investidor, a retirada de cláusulas que previam ingerência do parceiro na gestão das atividades desportivas do clube não era normal, mas estava sendo feita em função do enorme potencial econômico que representava a marca Flamengo no Brasil. Dos casos de parceria ocorridos até agora, apenas o do Vasco da Gama tem esta independência. Os demais apontam sempre ingerência do investidor. É muito difícil a injeção de recursos, sem qualquer forma de interferência na gestão.

O aporte de recursos (investimentos iniciais e orçamentos anuais) serviram, conforme os entrevistados, para que o clube pudesse ter condições de sanear sua situação financeira e ao mesmo tempo investir e manter um grande time de futebol. Os valores e acordos contratados no negócio são:

- **Investimento inicial** de U\$ 80 (oitenta) milhões para pagamento de dívidas e ações trabalhistas (prioridades), contratações de jogadores e construção e reforma de Centro de Treinamento, divididos da seguinte maneira:
 - 1) pagamento de dívidas – U\$ 20 (vinte) milhões (se necessário, o contrato permite a transferência de recursos destinados à contratação de jogadores e à construção do Centro de Treinamento para que as dívidas sejam cobertas prioritariamente);
 - 2) contratações de jogadores – U\$ 40 (quarenta) milhões;
 - 3) construção e reforma de Centro de Treinamento – U\$ 20 (vinte) milhões. Como a dívida do clube já superou o valor inicialmente projetado, atualmente o valor destinado à construção do Centro de Treinamento baixou de 20 (vinte) para US\$ 14 (quatorze) milhões.
- O **financiamento das operações** do clube está previsto em contrato como um orçamento anual “fechado” de R\$ 60 (sessenta) milhões, sem restrições quanto à

forma de utilização destes recursos. Este valor é pago em parcelas mensais e corrigido trimestralmente pela variação do Índice Geral de Preços do Mercado (IGPM), publicado pela Fundação Getúlio Vargas. A parte social, além de continuar recebendo as contribuições de seus sócios, poderá também utilizar uma parte desses recursos. Se pensarmos na nossa definição de gestão estratégica eficaz de um clube de futebol, isto indica, por um lado, que o parceiro adotou a estratégia do controle de custos através deste orçamento “fechado”, e por outro, que será o clube, e não o investidor, o responsável pela correta gestão dos recursos provenientes deste orçamento.

- O contrato prevê a transferência da **gestão das receitas** ligadas ao futebol e à marca Flamengo no mundo para o investidor – bilheteria, direitos de TV, licenciamentos de produtos, venda de patrocínios e qualquer outra fonte potencial relacionada à exploração da marca Flamengo.
- **Construção de estádio** (na forma do que se convencionou chamar de arena multi-uso) num período de até 5 anos, com capacidade para 60 (sessenta) mil pessoas, telões e placar eletrônico, 5.000 cadeiras especiais, 150 (cento e cinquenta) camarotes em posições privilegiadas do estádio, restaurantes internacionais, boutiques, praça de alimentação, elevadores panorâmicos, estacionamentos funcionais, etc. (As receitas de exploração do estádio ficam com ISL durante a duração do contrato, aliás como ficam todas as receitas do Flamengo).
- **Divisão de lucros:** os lucros, enquanto o investimento feito pelo investidor acima explicitado, não for coberto, serão divididos da seguinte maneira: (vinte e cinco por cento) 25% para o Clube e (setenta e cinco por cento) 75% para a ISL, descontada a taxa de administração de (dez por cento) 10% sobre as receitas (ou seja, de todas as receitas são deduzidos os sessenta milhões de reais e mais os 10% sobre as receitas cobrados a título de taxa de administração, e que na verdade já se constituem em receita da ISL). Só depois da cobertura desse

investimento feito pelo investidor, ou seja, quando através de sua retirada acumulada de lucros a ISL tiver recuperado os US\$ 80 (oitenta) milhões, é que a divisão será igualitária (50% e 50%), novamente descontada a taxa de administração cobrada pela administradora da marca. Esta participação nos lucros é muito maior do que a obtida pelo Corinthians, por exemplo, em sua parceria. Mas vale comentar que a taxa de administração, inexistente no caso Corinthians, aumenta a fatia do investidor e reduz a do clube. De qualquer forma, nosso relatório anterior de pesquisa já mostrava que os números obtidos pelo Flamengo em sua negociação são melhores do que os obtidos pelos outros clubes. Atualmente, o faturamento projetado para os próximos três ou quatro anos está abaixo do valor de R\$ 60 (sessenta) milhões, orçamento operacional do clube (este ano está em R\$ 45 milhões, valor igual ao de 1.999), o que significa que somente daqui a quatro anos o investidor começará a obter lucros operacionais e portanto a distribuí-los ao clube (conforme as porcentagens e descontadas as taxas de administração descritas anteriormente). Uma das razões fundamentais para esta demora na elevação das receitas é que os contratos de televisão, cerca de 35% das receitas globais, estão com valores definidos até 2.004. A título de ilustração, dessa receita global de R\$ 45 milhões previstos também para o ano de 2000, 20% correspondem a receitas com bilheteria, 35% com TV e 45% com patrocínio e merchandising.

- **Negociação de jogadores:** as receitas provenientes de negociação de jogadores atuais não fazem parte do contrato (isto é, são exclusivamente do clube), mas os jogadores revelados (ou profissionalizados) a partir da vigência do contrato serão divididos meio a meio;
- **Período do Contrato de parceria:** o período do contrato é de 15 anos prorrogáveis pelo mesmo período.

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA NOVA ORGANIZAÇÃO RESULTANTE

Como em qualquer parceria, uma confluência de objetivos deve ser buscada para que a organização resultante consiga gerir adequadamente seus recursos e conseqüentemente obter os resultados esperados.

Os objetivos estratégicos da nova configuração organizacional resultante do contrato de parceria assinado entre o C. R. Flamengo e a ISL se relacionam diretamente aos respectivos *know-hows* de ambas as partes. Para o investidor, reconhecidamente uma empresa de sucesso dedicada à atividade de Marketing Esportivo e exploração de marcas, o principal objetivo da parceria é o lucro através da exploração da marca Flamengo. “A estratégia da ISL é vender o espetáculo e não os artistas”, conforme o diretor da Pelé Sports. Para a realização do lucro, o aspecto de controle salarial foi mencionado como uma questão importante para o investidor que, na prática, exerce tal política através de um orçamento anual fechado.

Já para o C. R. Flamengo (um clube tradicionalmente eficiente na formação de talentos e experiente em termos de gestão esportiva), com a assinatura do contrato de parceria, o objetivo do clube, qual seja o de conquistar títulos e conseqüentemente expandir sua marca mundialmente, se torna compatível com o objetivo do parceiro comercial. Como vimos anteriormente em nosso primeiro relatório de pesquisa, alguns estudos realizados na Inglaterra apontam para a existência de dois relacionamentos fundamentais que servem para ilustrar o funcionamento do negócio – o relacionamento entre gastos com salários e sucesso no campeonato (ou na Liga) e o relacionamento entre sucesso na liga e geração de receitas. Portanto, para que o investidor consiga obter lucros, é importante para ele, além do controle de custos, buscar maximizar suas receitas relacionadas à exploração da marca Flamengo, o que depende fundamentalmente do desempenho em campo do time, havendo assim uma confluência de objetivos entre clube e investidor. As recentes contratações de Denilson, Edilson e Gamarra estão

comprovando esta estratégia. Inclusive os primeiros jogos no Maracanã têm tido público maior que nos jogos anteriores da mesma competição.

Com relação às medidas de desempenho relacionadas aos objetivos estratégicos do clube-empresa, o vídeo (anexo I) preparado pela Pelé Sports e apresentado no dia da votação da proposta de parceria pelo Conselho Deliberativo do Clube, mostra os resultados obtidos pelo clube ao longo dos últimos anos considerando-se critérios de desempenho globais e específicos. A relação diretamente proporcional entre performance técnica e receitas fica demonstrada com a queda de 80% (oitenta por cento) na venda de camisetas do clube de 1995 até 1998 juntamente com a falta de conquistas significativas dentro de campo, ambos os fatos relacionados com o aumento da dívida do clube. Além disso, o que ficou claro neste vídeo foi tanto a preocupação da ISL com relação a estes números quanto suas declarações sobre as metas e planos estratégicos que nortearão a gestão da parceria para a melhoria dos critérios principais de desempenho – lucro e performance técnica. Por exemplo, quanto à melhoria na capacidade de geração de receitas, a ISL prevê: 1) que o futuro estádio do clube (concebido para ser uma arena moderna de entretenimento conforme descrito anteriormente) poderá gerar cerca de US\$ 30 (trinta) milhões por ano; e 2) que a parte social do clube será reestruturada (com a construção de novas instalações e de um shopping de entretenimento ao lado do clube) para se transformar num centro moderno de entretenimento em massa e conquistar novos sócios. Já para a melhoria da performance técnico-esportiva (no futebol e em outros esportes olímpicos), a ISL, além dos investimentos em contratações de jogadores, prevê investimentos na construção de uma “Academia de Esportes” para dar suporte total ao desenvolvimento das atividades esportivas do clube.

4. CONCLUSÃO

Mesmo com a parceria entre clube e investidor já consubstanciada, o que se pôde perceber durante a pesquisa de campo foi que a transformação do modelo de gestão

do C.R. Flamengo está ainda em fase embrionária. No entanto, (1) as razões para a parceria entre clube e investidor, (2) o modelo de parceria adotado e principalmente (3) as principais questões que devem ser consideradas para a concepção de um modelo de gestão profissional em um clube de futebol puderam ser exploradas, mesmo sem o rigor de uma pesquisa quantitativa.

Com relação às duas primeiras questões substantivas de estudo, pudemos perceber que a dívida do clube e a nova visão de sua diretoria recém-eleita foram fundamentais para a busca de soluções que culminou com a parceria entre o clube e o investidor. Além disso, no longo processo de modelagem e negociação deste contrato de parceria, questões políticas internas (tanto as relacionadas à disputa e a preocupação com a perda do poder no clube quanto aquelas ligadas ao desejo do clube em se manter independente quanto à gestão de seus departamentos técnico-administrativos) foram aspectos importantes na concepção do modelo de parceria.

Como na maioria dos clubes brasileiros, a gestão não profissional no Flamengo, principalmente quando se tratou de controlar o orçamento do clube, foi a principal responsável pelo acúmulo de dívidas. Além de não controlar seus custos, a busca da maximização das receitas também nunca foi feita profissionalmente, tanto na época em que suas fontes de receita ainda não eram tão significativas, quanto nos últimos anos, em que tais fontes de receita (principalmente oriundas da TV e do patrocínio esportivo) já rendiam receitas mais expressivas para o clube.

Com relação à concepção do modelo de gestão estratégica da nova configuração resultante da parceria clube-empresa, com as informações obtidas durante as entrevistas (principalmente relacionadas ao modelo de parceria adotado pelo clube), juntamente com as informações oriundas de nosso estudo preliminar sobre o modelo de gestão do Manchester United, algumas conclusões podem ser tiradas:

1) Objetivos estratégicos:

- Lucro: assim como no caso do Manchester United, a parceria entre clube e investidor, no caso do Flamengo, também visa o lucro através da operação dos negócios relacionados à exploração comercial do futebol e da marca Flamengo.
 - Desempenho em campo: a conquista de títulos esportivos é o principal objetivo dos dirigentes do clube e principalmente da torcida. Além disso, como o desempenho em campo do time é o principal fator que explica a geração de receitas ligadas ao futebol, a melhoria do desempenho em campo (objetivo do clube) tende a melhorar sua geração de receitas e consequentemente levar a um aumento no lucro do parceiro.
- 2) Estratégia: para lucrar no negócio futebol, a parceria deve buscar maximizar suas receitas ao mesmo tempo em que controla seus custos na busca pela conquista de títulos. Isto ficou claro no caso do Manchester United. No Flamengo, pudemos notar o seguinte:
- o plano de investimentos do parceiro deixa claro sua intenção de buscar a maximização das receitas: 1) primeiro através da construção de uma arena multi-uso, o que propicia um aumento no escopo dos serviços oferecidos aos torcedores (restaurantes, estacionamentos, museus, etc.) e na capacidade de geração de receitas com o estádio (além da tradicional receita com bilheteria nos dias de jogos, outros eventos esportivos e de entretenimento poderão gerar receita durante todos os dias do ano); 2) segundo através de um plano de contratações que visa ao mesmo tempo trazer ídolos para o clube e melhorar seu desempenho em campo na busca pela conquista de títulos esportivos com a consequente melhoria na geração de receitas. (As recentes contratações de craques consagrados, anteriormente mencionadas, não deixa dúvidas com relação a este aspecto).

- o controle de custos se dá mediante a imposição, pelo investidor, de um orçamento anual fechado de R\$ 60 milhões, que é gerido independentemente pelo clube.
- 3) Estrutura e a Gestão das Funções: como ficou claro no relato do caso, a independência do clube, tanto em relação à utilização dos recursos quanto à gestão de seus departamentos técnico-administrativos, é um fator marcante na atual estrutura organizacional resultante da parceria entre clube e investidor para a gestão do negócio futebol. Resta saber agora, se esta estrutura decisória será capaz de traçar e implementar planos de ação coerentes que levem ao êxito da parceria, já que esta independência pode significar uma dificuldade maior na formulação e implementação de metas comuns. O maior desafio refere-se à não ingerência do investidor nas decisões importantes relacionadas à política de contratações e demissões do clube, que podem, por exemplo, afetar a estratégia de marketing do investidor (já que este, por exemplo, pode considerar a permanência de ídolos dentro do elenco uma estratégia importante, mas não tem poder formal para garantir este fato, já que a decisão de compra e venda de jogadores é exclusivamente do Flamengo).

III. CASO 2 – A. D. SÃO CAETANO

Assim como no caso anterior, para a pesquisa de campo neste clube de futebol foram agendadas e conduzidas entrevistas com informantes-chaves: o Sr. Nairo Ferreira, presidente em exercício do Clube, e o Sr. Sócrates Corrêa, Gerente Administrativo.

Novamente, por razões ligadas ao propósito exploratório, estas entrevistas foram usadas como as principais fontes de informação (quando for o caso, outras fontes, tais como cópias dos contratos, fitas de vídeo, etc. serão referenciadas no texto e anexadas a este relatório).

A Associação Desportiva São Caetano, da cidade de São Caetano do Sul, é um clube bastante novo no cenário esportivo nacional, mas que já tem em sua história conquistas e números significativos. Oficialmente, o A. D. São Caetano foi fundado em 1989 por um grupo de cinco pessoas, dentre elas, o senhor Jaime Aparecido Tortorello, presidente de honra do clube e o senhor Nairo F. de Souza, presidente em exercício do clube.

1. BREVE HISTÓRIA DO CLUBE

Como a maioria dos clubes de futebol do interior paulista, o apoio do poder público municipal foi de suma importância para o “nascimento” do clube. Com o aval da prefeitura da cidade, na época comandada pelo prefeito Luiz Olinto Tortorello, o A. D. São Caetano, uma associação desportiva sem fins lucrativos, iniciou suas atividades no futebol profissional paulista em 1990 (atualmente o clube atua também como “clube social” voltado para o lazer de seus associados e para a prática de esportes amadores, tais como o boxe, o judô, etc.). Para iniciar suas atividades no futebol profissional paulista, ou seja, no esporte que deu origem ao clube, um fato interessante marcou sua história. Aproveitando-se da concessão feita pela Sociedade Esportiva e Recreativa União Jabaquara, também da cidade de São Caetano do Sul, que detinha os requisitos necessários (ter disputado pelo menos três campeonatos amadores oficiais) para a filiação do Clube junto a Federação Paulista de Futebol, já em 1990 o clube disputou sua primeira competição oficial na antiga Terceira Divisão do Campeonato Paulista.

A partir de então, a breve história do clube se inicia. Campeão da terceira divisão do futebol paulista em 1990, em 1991 o A. D. São Caetano se torna novamente campeão da Segunda Divisão, indo desta para a antiga Divisão Intermediária. Em 1992 o clube chega ao vice-campeonato da Intermediária, conquistando o direito de disputar a divisão principal do futebol paulista no ano de 1993.

Um fato importante neste período de ascensão do clube dentro de campo é a criação de seu Bingo Permanente. A Lei Zico surge em 1993 e já em 1994 o clube, aproveitando-se desta lei, lança mão de seu Bingo Permanente como uma forma importante de melhorar a receita do clube (até hoje o Bingo permanente é responsável por parcela significativa das receitas do clube).

Em 1994 e 1995 o desempenho do clube em campo não é satisfatório e ele é rebaixado da série A1 para a série A3 do futebol paulista (essas séries são resultado da mudança feita pela Federação Paulista de Futebol no sistema de disputa do Campeonato Paulista). Segundo o presidente atual, mudanças de ordem político-administrativas, tanto na Prefeitura quanto no Clube, foram os principais motivos pelo fracasso do clube dentro de campo, que perduraria até 1997.

De 1996 a 1997 o clube permanece na série A3 do Campeonato Paulista de Futebol. Contudo, é neste período que a idéia de tornar o clube vitorioso no cenário futebolístico regional e nacional começa a ser implementada e se consolida através da parceria com a empresa Datha Representações.

2. RAZÕES PARA A PARCERIA

A situação financeira do clube, segundo o entrevistado, não foi a principal responsável pela criação do contrato de parceria (tendo assumido a presidência no início de 1996, o atual presidente do clube herdou uma dívida de aproximadamente trezentos mil reais). Apesar de ter se dedicado durante o primeiro ano de seu mandato ao saneamento das dívidas do clube, o presidente do clube afirmou que quando a parceria foi assinada (dezembro de 1996) a situação financeira do clube já estava equilibrada.

Segundo o entrevistado, foi a nova visão da diretoria a responsável pela assinatura de contrato de parceria: “A cidade de São Caetano merece estar representada nas

principais divisões do futebol brasileiro”. A partir de 1997, com a parceria, se inicia a trajetória do clube na tentativa de ascender às Divisões de Elite do futebol paulista e brasileiro: campeão da série A3 do Campeonato Paulista e vice-campeão da série C do Campeonato Brasileiro em 1998 (ascendendo, respectivamente, para a série A2 do Campeonato Paulista e série B do Campeonato Brasileiro); vice-campeão da A2 do Paulista e semifinalista da série B do Brasileiro em 1999 (o que não garantiu o acesso à principal Divisão dos dois torneios); e finalmente campeão da série A2 do Campeonato Paulista em 2000 (subindo para a série principal do Campeonato Paulista a ser disputado em 2001). A parceria já começa a mostrar seus resultados!

3. MODELO DE TRANSFORMAÇÃO/PARceria ADOTADO

O modelo de parceria aprovado pelo Conselho do clube é um modelo típico de Co-Gestão. Neste modelo de co-gestão a empresa Datha Representações passa a gerir efetivamente o departamento de futebol do clube (categorias profissional e de juniores) e a atuar como uma espécie de “captadora” de recursos para o clube – principalmente mediante a atuação da empresa parceira como uma espécie de representante do clube para negociação de contratos ligados ao marketing esportivo (patrocínios, publicidade no estádio, etc.).

Como a empresa Datha Representações é de propriedade do próprio diretor de futebol do clube A. D. São Caetano, Sr. José Carlos Molina, não existe contrapartida direta ao parceiro comercial (ela é um facilitador sem fins lucrativos). Na verdade, a empresa parceira continua atuando no ramo de representações comerciais e, a partir da parceria, trabalha para conseguir recursos sem cobrar nada do clube, mas apenas para administrar (através de co-gestão) seu departamento de futebol profissional e de juniores. Um aspecto importante deste modelo é que os recursos captados pelo parceiro só podem ser utilizados no próprio departamento de

futebol do clube (categorias profissional e de juniores), sendo vedado o repasse de recursos para os outros setores esportivos do mesmo.

O retorno do parceiro Datha Representações é apenas de imagem junto aos torcedores, ou seja, o retorno é o marketing institucional. Vale comentar que neste caso, do ponto de vista do “parceiro empresarial” a decisão para a parceria com o clube envolveu emoção, além da razão, já que, como foi mencionado acima, o sócio titular da Datha Representações é diretor do A. D. São Caetano.

Na prática, conforme os entrevistados, o clube trata todos os seus departamentos esportivos e sociais como unidades autônomas. Ou seja, todo o planejamento financeiro do departamento de futebol está calcado na sua capacidade de geração de receitas. Para este orçamento a parceria conta hoje com as seguintes fontes de financiamento: Federação Paulista de Futebol/Clube dos Treze (Direitos de TV e premiações), Bilheteria, Doações e Promoções variadas, Bingo Permanente e tudo aquilo que for conseguido pela Datha através de sua atuação na área de Marketing Esportivo (patrocínios, publicidade no estádio, etc.). Formalmente, o contrato de parceria ainda prevê que o clube deve fornecer ao departamento de futebol uma cota mínima que atualmente é de R\$ 80 (oitenta) mil mensais, mas que na prática corresponde à metade do orçamento do departamento de futebol do clube (profissional e juniores). Esta obrigação do clube em fornecer no mínimo R\$ 80 (oitenta) mil mensais é cumprida através de sua arrecadação com o Bingo permanente, e com Doações e Promoções variadas na cidade de São Caetano do Sul.

A gestão técnica (ou do departamento de futebol profissional e de juniores) do clube tem influência formal do parceiro (isto é, está prevista em contrato), sendo basicamente o objeto do contrato. O contrato não prevê participação da empresa parceira nas receitas obtidas com negociação de jogadores.

O prazo deste contrato com a Datha Representações termina em dezembro de 2000.

Conforme o entrevistado, a venda do clube não foi o modelo escolhido em virtude de razões ligadas políticas, já que a venda da marca é sempre uma decisão difícil.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA NOVA ORGANIZAÇÃO RESULTANTE

Se pensarmos na nossa definição sobre a gestão estratégica profissional de um clube de futebol e nas questões substantivas constantes em nosso protocolo de pesquisa descritas anteriormente, dois objetivos estratégicos básicos podem ser usados para nortear o clube de futebol/parceria: a perseguição do lucro e a busca de performance técnica/títulos. Conforme o entrevistado, os objetivos estratégicos da nova configuração organizacional resultante do contrato de parceria assinado entre o A. D. São Caetano e a Datha Representações se relacionam diretamente aos anseios de ambas as organizações de levar e manter o clube de futebol na “elite” do futebol paulista e brasileiro e com isso, melhorar o nível de suas receitas, ainda que, no caso da co-gestão, a busca do lucro não seja um objetivo declarado da parceria. Como veremos mais adiante na tabela III.1, a trajetória desportiva do clube após a parceria mostra que tais metas foram cumpridas com êxito (após a parceria, o clube saiu da série A3 do Campeonato Paulista e da série C do Campeonato Brasileiro para a divisão principal do Paulista e para a série B do Brasileiro).

Conforme o entrevistado, na iminência do término do atual contrato de co-gestão do futebol com a Datha Representações, novos objetivos norteiam o clube, além de manter o A.D. São Caetano na série A1 do futebol paulista e buscar ascender e se manter no mínimo na série B do futebol brasileiro, já que isto significa receitas maiores e portanto situação financeira mais sustentável:

- investir e se concentrar na produção de talentos para o mercado de jogadores (o que não aconteceu até agora, já que a estratégia adotada desde a vigência da

parceria foi a de contratar jogadores consagrados apenas para um período curto de tempo visando a ascensão às principais divisões do futebol brasileiro);

- O lucro não é objetivo específico do clube, mas pode passar a ser uma questão importante a dirigir o departamento de futebol do clube à medida que nova parceria venha a ocorrer.

Até agora, a maneira de se medir os objetivos estratégicos do clube foi através do desempenho em campo e do resultado financeiro do departamento de futebol (que seja equilibrado e não deficitário). A tabela III.1 ilustra como tais objetivos foram alcançados durante a parceria com a Datha Representações. Vale notar que, apesar do lucro não ser citado como objetivo específico, a busca do equilíbrio financeiro não deixa de ser uma clara evidência de gerência eficaz de recursos escassos, o que claramente demonstra uma gestão estratégica profissional.

Sobre a medida de desempenho com relação ao novo foco estratégico do clube – produção de talentos –, os entrevistados confirmaram que um estudo está sendo desenvolvido para se avaliar quanto deve ser arrecadado anualmente através de negociações de “passes” de jogadores para que o departamento de futebol amador (infantil, juvenil e juniores) do clube seja viável economicamente.

5. ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E GESTÃO DAS FUNÇÕES

Para que os novos objetivos citados acima sejam alcançados, o presidente do clube afirma que o foco estratégico do clube passa a ser a negociação lucrativa de jogadores. Além disso, para tornar sua situação financeira um pouco mais sustentável se torna fundamental para o clube tanto a manutenção do time nas divisões principais do futebol brasileiro quanto o aumento do escopo de seus negócios através de outras parcerias.

O clube prevê que serão necessários: 1) investimentos nas categorias de base (o presidente afirmou que, mesmo se não houver nova parceria, o clube pretende investir na construção de um centro de treinamento moderno e bem equipado); e 2) a busca da maximização das possíveis fontes de receitas do clube através, provavelmente, de novas parcerias.

Além disso, o entrevistado confirmou que o desempenho do clube em campo é importante tanto para aumentar a geração de receitas do clube (ele deu o exemplo da arrecadação com bilheteria medida através do público médio no estádio, que passou de aproximadamente mil pessoas – quando o clube estava disputando a série A3 do Paulista – para aproximadamente 4 mil pessoas no último campeonato da série A2) quanto para a valorização do seu elenco tendo em vista sua estratégia de negociação lucrativa de jogadores. Por outro lado, o presidente afirmou que uma política de controle de salários é importante para que tanto o desempenho em campo quanto a situação financeira do clube permaneçam sob controle.

Quanto às habilidades distintivas do clube (quando se pensa nas estratégias citadas acima), o presidente afirmou que um dos motivos para o sucesso do seu clube provavelmente se relaciona a sua política financeira que trata cada departamento/setor esportivo como uma unidade autônoma que deve ser capaz de se auto-sustentar. Indagado sobre se a sucessão no clube poderia representar um problema, o entrevistado disse que a nova legislação brasileira torna o presidente do clube responsável pelos resultados financeiros de sua gestão, o que estaria dificultando o tradicional “uso político” do clube e portanto contribuindo para a busca de parcerias para a gestão profissional do negócio futebol.

Como foi colocado no início, a Prefeitura municipal de São Caetano do Sul teve um papel fundamental no desenvolvimento do clube. Toda a sua sede social foi construída numa área concedida pela Prefeitura sob a forma de comodato (área essa que incluía o prédio principal da sede, uma piscina descoberta, um ginásio coberto e uma piscina aquecida e coberta). Além desse incentivo inicial, a Prefeitura ainda

contribuí (esta contribuição só não existiu no período em que o clube se endividou) com outros de natureza mais operacional: 1) para as categorias infantil e juvenil de futebol do clube na forma de transporte, alimentação e concessão de campos de treinamento; 2) para as categorias profissional e juniores de futebol concedendo, também sob a forma de comodato, o Estádio Municipal para os treinamentos e mandos de jogos (com isto, o clube equipou o estádio com modernas salas de musculação e fisioterapia, além de instalações para a moradia dos atletas).

Para caracterizarmos a estrutura organizacional responsável pela gestão do departamento de futebol do clube (categorias profissional e de juniores), é interessante analisarmos suas principais fontes de financiamento: Federação Paulista de Futebol/Clube dos Treze (Direitos de TV e premiações), Bilheteria, Doações e Promoções variadas, Bingo Permanente e tudo aquilo que for conseguido pela Datha através de sua atuação na área de Marketing Esportivo (patrocínios, publicidade no estádio, etc.)

A secretaria administrativa do clube é responsável por toda a parte burocrática das atividades relacionadas ao futebol (emissão de ofícios, controle de passes de atletas, etc.) e também conta com pessoas encarregadas de gerenciar a arrecadação com bilheteria. A gestão financeira do departamento de futebol (“business plan”, política salarial, e decisões sobre contratações, demissões e negociações de jogadores), na prática, é resultado de consenso entre as partes, sendo que neste orçamento incluem-se todas as receitas descritas anteriormente.

A gestão operacional do futebol é de responsabilidade do próprio proprietário da empresa parceira que conta com uma estrutura composta por um técnico, um supervisor, dois preparadores físicos, um auxiliar técnico, um treinador de goleiros, um médico, um fisioterapeuta, um fisiologista, dois roupeiros e dois massagistas. Conforme o entrevistado, na prática, essa responsabilidade pela gestão operacional do futebol é dividida com a figura do presidente do clube. Além disso, tanto essa comissão técnica quanto os jogadores são vinculados ao clube e não ao parceiro.

A gestão do Marketing do clube é de responsabilidade do parceiro que se preocupa basicamente com a captação de recursos através de contratos de patrocínio esportivo (tanto do clube quanto dos jogadores) e de publicidade estática no estádio. Os recursos obtidos deste modo pelo parceiro são repassados integralmente ao departamento de futebol do clube sem nenhuma contrapartida.

O Bingo foi e continua sendo uma importante fonte de recursos não só para o futebol (que fica com 7% da receita bruta obtida), mas também para os demais esportes e setores do clube. Sua administração é feita pelo clube que se aproveitou da Lei Zico para consolidá-lo na cidade.

A gestão do patrimônio (estádio e centro de treinamento) é de responsabilidade do clube. Como vimos, muitos investimentos foram feitos pelo clube no estádio, principalmente para melhoria de suas instalações relacionadas ao desenvolvimento da atividade futebolística (musculação, fisioterapia, etc.). Além disso, numa nova parceria com a prefeitura, arquibancadas estão sendo construídas para aumentar a capacidade do estádio que deve se adequar às exigências da Federação Paulista de Futebol (a capacidade do estádio deve ser aumentada para poder receber os jogos da Divisão Principal do Futebol Paulista).

O centro de treinamento (CT) na sua concepção moderna ainda não existe e o clube utiliza sob a forma de comodato alguns campos da prefeitura espalhados pela cidade. Sobre o futuro deste setor dentro do clube, o entrevistado afirmou sua intenção em investir (seja através de nova parceria ou de recursos próprios) na construção de um moderno CT.

Atualmente o clube estuda nova parceria para 2001, já que a atual se encerra em dezembro de 2000. Segundo o entrevistado, esta nova parceria está na fase de modelagem e deve mudar a estrutura do departamento de futebol do clube que, além de buscar sobreviver da negociação lucrativa de jogadores, passará a explorar também novos negócios relacionados ao futebol, como licenciamento de produtos,

direitos de transmissão da “new media”, como por exemplo da internet, franquias, direitos de imagens de atletas, produção e distribuição de filmes e vídeos, etc.

6. OS NÚMEROS DA PARCERIA

Diferentemente da parceria recém-criada entre o C. R. Flamengo e a ISL, em fase inicial, o contrato de parceria entre a Datha Representações e o A. D. São Caetano está no final de sua segunda vigência. Portanto, isto permite uma análise mais detalhada dos resultados obtidos com a parceria. Os números que serão apresentados a seguir ilustram o desempenho global do clube antes e depois da parceria, tendo em vista seus objetivos estratégicos declarados anteriormente: levar o clube de futebol às principais divisões do futebol profissional brasileiro e manter uma situação financeira equilibrada (como vimos anteriormente, uma maneira ao menos “indireta” de maximizar lucros, de gerir eficazmente recursos escassos).

Como vimos anteriormente, a gestão de cada departamento esportivo do clube é autônoma, portanto, os números agora apresentados se referem aos resultados obtidos (esportivos e econômico-financeiros) pela parceria na gestão do futebol profissional e de juniores do clube – tabela a seguir.

Tabela

Receitas, Despesas e Desempenho em Campo do A. D. São Caetano de 1995 até 2000 (Fonte: números oficiais do departamento de futebol profissional do Clube A. D. São Caetano fornecidos pelo seu departamento financeiro)

Ano	Receitas Totais Líquidas em R\$ Milhares	Despesas Totais em R\$ Milhares	Desempenho em Campo			
			Campeonato Paulista		Campeonato Brasileiro	
			Divisão	Posição	Divisão	Posição
1995	870,00	900,00	A3	10	**	**
1996	2.280,00	2.230,00	A3	11	**	**
1997	1.660,00	1.730,00	A3	4	***	2
1998	710,00	690,00	A3	1	C	2
1999	2.310,00	2.290,00	A2	4	B	5
2000	*	*	A2	1	****	****

* Os números finais ainda não foram apurados;

** Não disputou competições pelo Campeonato Brasileiro;

*** Disputou a Seletiva para o Campeonato Brasileiro da Série C;

**** Competição em andamento.

A tabela acima, apesar do curto espaço temporal, mostra alguma tendência a partir de 1998. A melhoria da performance técnica é acompanhada do aumento significativo de receitas em 1999 e em 2000, que apesar da ausência do número final de receita (ainda estamos em setembro, no momento em que escrevemos este relatório), já está bem acima do número registrado em 1999, de acordo com o presidente do clube.

Os custos do departamento de futebol do clube têm sido controlados com grande esforço. Do total de despesas com o departamento de futebol, o gasto do clube com

salários de jogadores atinge cerca de 50 (cinquenta) a 60% (sessenta por cento). Isto mostra a preocupação do clube com o controle salarial do departamento de futebol, para que sua situação financeira permaneça equilibrada e não seja deficitária. No momento atual o São Caetano vem tendo um bom desempenho no Campeonato Brasileiro, o que, por um lado, aponta para um aumento nas receitas em 2000 (comparado com 1999) e, por outro, sugere um número ainda maior em 2001, onde somente sua participação na principal divisão do Futebol Paulista lhe garantirá receita de televisão muito maior do que os valores obtidos em anos anteriores apenas com este tipo de receita.

Portanto, vemos que a tabela mostra a eficácia do modelo de gestão do A. D. São Caetano com relação aos objetivos estratégicos da parceria e é um bom indício para corroborar nossa definição de modelo de gestão estratégica profissional de um clube de futebol.

7. CONCLUSÃO

Diferentemente do estudo de caso do Flamengo, no caso do A. D. São Caetano o contrato de parceria do clube com a Datha Representações está perto do fim. Portanto, como vimos anteriormente, os números ou resultados obtidos com a parceria ilustram muito bem a eficácia do Modelo de Gestão deste clube, se considerarmos seu objetivo estratégico inicial de ascender às principais divisões do futebol brasileiro, mantendo uma situação financeira estável.

Com relação às razões para a parceria, pudemos perceber que a dívida do clube não foi a principal responsável pela consolidação da parceria, mas sim a nova visão de sua diretoria recém-eleita na época da assinatura do contrato.

Com relação à concepção do modelo de gestão estratégica da nova configuração resultante da parceria clube-empresa, com as informações obtidas durante as

entrevistas, juntamente com as informações oriundas de nosso estudo preliminar sobre o modelo de gestão do Manchester United, algumas conclusões podem ser tiradas:

1) Objetivos estratégicos:

- Equilíbrio Financeiro e Ascensão Esportiva: diferentemente do modelo de gestão do Manchester United, no caso do A. D. São Caetano, o modelo de gestão decorrente da parceria entre clube e investidor não visava explicitamente o lucro, mas se preocupava basicamente em levar o clube às principais divisões do futebol brasileiro, com gestão eficaz dos recursos financeiros. Como o clube necessitava investir em um time vencedor para alcançar este objetivo, o contrato de parceria foi assinado para que o clube melhorasse sua arrecadação através da atuação da Datha Representações na área de Marketing Esportivo.
- Novos Objetivos. A ascensão do A. D. São Caetano mostrada na tabela mostra que o objetivo declarado da parceria com a Datha Representações foi alcançado. No entanto, na iminência da assinatura de um novo contrato de parceria, novos objetivos norteiam o clube: manutenção do clube nas principais divisões do futebol brasileiro (na série A1 do Campeonato Paulista e no mínimo na série B do Brasileiro) para proporcionar uma arrecadação global maior para o clube; e produção eficaz e lucrativa de talentos.

2) Estratégia, Estrutura e a Gestão das Funções: a estratégia usada até agora para a ascensão do clube dentro de campo e manutenção de uma situação financeira equilibrada se baseou, em primeiro lugar na busca da maximização das receitas através da atuação conjunta do clube e da empresa parceira, para que esse aumento de arrecadação pudesse ser utilizado totalmente na contratação e manutenção de um bom time de futebol (pagando bem e corretamente os

jogadores para que estes se dedicassem ao máximo), e em segundo lugar no controle dos gastos com o time para que sua situação financeira se mantivesse equilibrada.

Portanto, a estrutura organizacional adotada para que esta estratégia fosse alcançada com êxito pode ser caracterizada a partir da separação de papéis do clube e da Datha Representações tanto com relação à captação dos recursos necessários para a operação do time, quanto para a gestão das demais funções da organização resultante da parceria.

Quanto à geração de receitas, a empresa parceira passou a atuar na maximização da captação de recursos via Marketing Esportivo (principalmente na venda de patrocínios e de publicidade estática) e o Clube a buscar também maximizar suas receitas de outras maneiras (principalmente através do Bingo Permanente, de doações e de promoções na cidade de São Caetano do Sul).

Como vimos anteriormente, a Gestão das demais Funções (Administração/Recursos Humanos, Departamento de Futebol Amador e Profissional e Financeiro) também se caracterizou pela parceria na tomada de decisões estratégicas, sendo a parte operacional desempenhada pelo clube (com exceção da gestão operacional do departamento técnico, única função desempenhada pela empresa parceira).

IV. BIBLIOGRAFIA

BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. *The craft of research*. Chicago, The University of Chicago Press, 1995.

CABALLERO LOIS, N. & CARVALHO, S. *A Co-Gestão esportiva no futebol: o caso Juventude - Parmalat*. Passo Fundo, Editora Ediupf, 1998.

GHAURY, P.; GRONHAUG, K.; KRISTIANSLUND, I. *Research methods in business studies*. Prentice-Hall, 1995.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1991.

LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. *Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa*. Revista Economia e Empresa. São Paulo, v.2, n.4, p. 17-26, out./dez. 1995.

QUINN, James Brian. *Strategies for changes – Logical Incrementalism*. Ed. Irwin, Illinois, United States of America, 1980.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California, Sage Publications, 1994.