

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE
Modelos e práticas de gestão – Um estudo de caso

Luis Felipe Garcia Brangi de Carvalho

SÃO PAULO - SP

2023

Luis Felipe Garcia Brangi de Carvalho

**São Paulo Futebol Clube:
Modelos e práticas de gestão – Um estudo de caso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como pré-requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Doutor Francisco Antonio Serralvo.

São Paulo – SP

2023

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

GARCIA, Luis. **São Paulo Futebol Clube: Modelos e práticas de gestão – Um estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – São Paulo/SP, 2023, 39

Resumo:

O trabalho tratará sobre as práticas de gestão esportiva realizadas pelo São Paulo Futebol Clube, trazendo as os modelos administrativos realizadas pelo clube nos últimos anos. Relacionando as teorias da administração, com a abordagem realizada pela instituição, e conseqüentemente os critérios e medidas que foram feitos e fizeram um clube anteriormente conhecido como modelo nas práticas de gestão esportivo a um modelo a não ser seguido no âmbito esportivo.

Gerando contrapontos, entre o cenário da época e os dados apresentados pelo clube em seus balanços patrimoniais, dando assim em conjunto com teorias e pensamentos de pesquisadores acerca do tema, maior embasamento para as teses estabelecidas neste estudo de caso.

Palavras-chave: (Gestão, Futebol, São Paulo, Esporte)

Definição dos Termos

- **CBF** – Confederação Brasileira de Futebol
- **Universidade do Porto** – Instituição de ensino pública, localizado na cidade do Porto, em Portugal. Especializada no desenvolvimento e estudo do futebol.
- **AFA** – Associação Argentina de Futebol
- **Bologna** – Bologna Football Club 1909, clube de futebol italiano.
- **Arsenal** – Arsenal Football Club, clube de futebol inglês
- **Red. Bull Bragantino** – Clube brasileiro de futebol, controlado pela multinacional de bebidas red. Bull
- **Cruzeiro** – Cruzeiro Esporte Clube, clube de futebol brasileiro controlado pelo conglomerado esportivo R9
- **Bahia** – Esporte Clube Bahia, clube de futebol brasileiro controlado pelo conglomerado esportivo City Football Group
- **Palmeiras** – Sociedade Esportiva Palmeiras, clube de futebol brasileiro situado na cidade de São Paulo
- **Corinthians** – Sport Club Corinthians Paulista, clube de futebol brasileiro situado na cidade de São Paulo
- **Sociedade Anônima do Futebol/SAF** – Lei número 5.516, de autoria do Senador Rodrigo Pacheco, que cria um tipo específico de empresa, permitindo a possibilidade e estimulando com que os clubes de futebol migrem de associações civis sem fins lucrativos, para o ramo empresarial, com fins lucrativos.
- **Liga Esportiva dos Clubes** – Bloco formado pelos clubes do futebol brasileiro, que possuem como objetivo formar uma liga única do futebol brasileiro, que passaria a ser organizada por essa associação e não mais pela CBF.
- **CASE** – História de sucesso ou fracasso acerca de um tema, se tratando de um relatório sobre tal assunto. Tornando-se uma prova social, entorno do assunto.

Lista de Ilustrações

Endividamento Líquido – Peíodo 2015 a 2018 – Página 30

Endividamento Efetivo – Período 2020 a 2022 – Página 31

Relação Receita e Dívidas – Período 2018 a 2022 – Página 32

Sumário

Definição dos Termos	5
Lista de Ilustrações	6
1.Introdução	8
1.2. Objetivo de Pesquisa	11
1.2.1. Objetivo Específicos	11
1.3. Hipóteses	11
1.4. Delimitação do Estudo	11
1.5. Relevância do Estudo	12
2.0 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Teoria da Administração	16
2.2 Teoria da Administração em Relação ao Tema	19
3.0 METODOLOGIA	22
3.1 EMPRESA A SER ESTUDADA	22
3.2 COLETA DE DADOS	23
3.4 TRATAMENTO DE DADOS	23
3.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO	24
4 Resultados do Estudo de Caso	25
5 Considerações Finais	36
6 Referências	38

1.Introdução

O Futebol, é um esporte que movimenta milhões de pessoas todos os anos no Brasil, estando extremamente interligado ao ambiente sociocultural do povo brasileiro, que desde sua formação é estimulado a escolher, torcer e amar, um clube de futebol. Dito isso, é um setor que conseqüentemente movimenta bilhões todos os anos em receitas como de bilheteria, patrocínio e compra de produtos do clube, todavia apesar de todo o apelo comercial e popular que o esporte possui, o setor administrativo do mesmo ainda se encontra pouco profissionalizado e preparado, não atendendo a demanda necessária para se realizar um trabalho e ofertar um bom produto a um menor custo ao cliente. Conforme embasado por Pitts (2001,p39), que acrescenta:

“A administração esportiva é a organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades que orientadas para competições de alto nível ou participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde”

Um fato que evidencia a ausência do profissionalismo no esporte brasileiro, sobretudo no futebol, é a falta de presença de profissionais em cargos estratégicos dentro de um departamento de futebol profissional. Muito devido também a falta histórica de cursos e formação em relação a administração com viés esportivo, a CBF, principal instituição do futebol brasileiro, inclusive, apenas lançou a sua primeira formação no ramo em 2016, quase 20 anos depois de trabalhos modelos realizados em Portugal, por meio da Universidade do Porto, e na Argentina por meio da AFA. Sempre baseados em estudos e abordagens pedagógicas do futebol, Para Garganta e Júlio (2016, p. 5), o progresso do futebol depende, cada vez mais, da necessidade de criar e sistematizar conhecimento que auxilie na evolução das práticas.

Essa demora, também é notada com a falta de profissionais brasileiros, nos grandes cargos do futebol europeu. Com os dias atuais, apenas dois brasileiros possuindo cargo de chefia no grande centro do futebol europeu, o ítalo brasileiro Thiago Motta no comando técnico do Bologna, da Itália e o ex-diretor da Seleção Brasileiro Edu Gaspar, na direção esportiva do inglês Arsenal.

Trazendo para o cenário nacional, é curioso se notar, que dentre aqueles 20 clubes que

atualmente disputam a primeira divisão do futebol brasileiro apenas Red Bull Bragantino, Cruzeiro e Bahia, curiosamente, todas sociedades anônimas do futebol, possuem no comando do seu futebol, um profissional com preparo e formação em ampla escala dentro da administração esportiva. A grande maioria dos outros clubes, possuem outros três tipos de profissionais, ou aqueles que são estatutários, sendo conselheiros e participantes diretos da política do clube, que recebem o cargo em troca de apoio institucional dentro do conselho. Outro perfil de profissional é o do ex atleta de futebol, que recebe o cargo chefe, muitas vezes como forma de escudo e blindagem da diretoria acerca a críticas públicas e da torcida, e também os profissionais formados em outras áreas que assumem o cargo em um clube e acabam se tornando uma figura carimbada em um cenário tão fechado, muito baseado em uma crença de um conhecimento holístico ou pratico acerca do esporte, profissionais formados em direitos e educação, sem grandes especificações de administração de futebol, são colocados à frente do futebol pela sua larga experiência e presença nos mais diversos cargos que são englobados, por uma estrutura de futebol profissional. Fatos esses referendados, por estudos como os de Dimmagio (1991) e Pizzolato (2004), que definem este conceito organizacional como:

“Um dos elementos mais fundamentais dessa institucionalidade, é o conceito de campo organizacional, diretamente associado à ideia de que a sobrevivência organizacional envolve não apenas relações de troca material e recursos, mas também simbólicas”

Com base nisso, o estudo tratara mais a fundo o tema, baseado na trajetória do São Paulo Futebol Clube. Clube poliesportivo, fundado em 1930, na capital paulista, vindo com o intuito de rivalizar com antigos dois maiores clubes da capital, Palmeiras e Corinthians, foi modelo de gestão esportiva nos ramos da comunicação, marketing e administração esportiva, possuindo diversos cases de vanguarda entorno desse tema durante os 80 primeiros anos de sua fundação. Entretanto, aquele time anteriormente conhecido como modelo a ser seguido pelos outros, com seu perfil vanguardista e vencedor se tornou apenas mais do mesmo, com sucessivos erros de gestão e escândalos financeiros, aquela instituição anteriormente intitulada por todos como soberana, repetiu os vícios de seus rivais e viu aqueles que anteriormente o copiavam, estar anos à frente em relação as práticas e tendências de mercado no futebol.

No decorrer do trabalho, será abordado todos estes temas em situações detalhadas,

passando por modelos e momentos que vão, desde o começo da profissionalização e projeção do clube. Desde um período em que o São Paulo, possuía apelo comercial e de futebol muito menor que seus rivais, muito pelo fato de ser cerca de 20 anos mais novo em comparação a Palmeiras e Corinthians. Criando alicerces então, para que se possa desenvolver teses que reforcem a visão protagonista da equipe no decorrer do século xx e no início do atual século. Com o clube se colocando a frente das mais diversas inovações no ramo estrutural, médico, comercial e esportivo. De forma que a se pôr numa situação de relevância em âmbito nacional, conquistando alcunhas de terceira maior torcida do país e maior campeão internacional, mesmo sendo o menor dentre aqueles popularizados por todos os cantos do país. Trazendo esse cenário positivo, como base, para mostrar as mudanças negativas e os erros cometidos pelos gestores que transformaram o clube mais bem administrado do futebol brasileiro, em um exemplo a não ser seguido.

Colocando todos os problemas de forma detalhada, para que se entenda o processo natural de evolução de um mercado, principalmente quando se trata de algo tão competitivo e movimentado como o futebol, principalmente em um país tão dissipado como o Brasil.

Tendo, a partir disso uma pesquisa acerca do estudo de caso, da gestão esportiva do São Paulo Futebol Clube, entendendo as mudanças organizacionais e administrativas que foram realizadas pelo clube, neste período de transformação de exemplo esportivo para modelo a não se seguir. Baseando-se e relacionando os fatos com as teorias da administração, além estudos e pesquisas de autores que são referências no aprendizado em relação ao esporte. Como o de profissionais como Júlio Garganta, Israel Teoldo e José Guilherme, que defendem na literatura “Para um futebol jogado com ideias”, todo um novo modelo de práticas, análises e desempenho acerca do tema.

Trazendo ao fim, uma análise, por meio de um estudo de caso, muito bem elaborado acerca do cenário gerencial do futebol brasileiro, colocando um caminho que pode vir a ser seguido pelo clube para que se tenha um processo de recuperação econômica, esportiva e de prestígio dentro do cenário do futebol nacional e mundial. Principalmente, no cenário atual, de avanço e entendimento de novas oportunidades de negócio, com o avanço de áreas estratégicas e as novas possibilidades de Sociedade Anônima do Futebol.

Conforme defendido e embasado, por estudiosos do ramo. Nas palavras de Mazzei, é possível constatar que:

Não advogamos que a Gestão do Esporte é a área mais importante da Educação Física e do Esporte ou Administração. Mas ela é fundamental para que outras áreas que envolvem a pedagogia e o treinamento esportivo aconteçam com efetividade e qualidade no esporte brasileiro, isso tanto no âmbito práticas das diversas organizações e manifestações esportivas, como também no universo acadêmico das instituições de ensino superior (Mazzei, 2017, p.96-109).

1.2. Objetivo de Pesquisa

O objetivo dessa pesquisa, é analisar os efeitos das práticas administrativas, que foram realizadas nos últimos anos pelos gestores do São Paulo Futebol Clube. Buscando entender, quais foram os pontos de partida que fizeram com que um clube, sempre bem reconhecido por uma boa administração, apresentasse tantos dados negativos, nunca vistos em sua história. Trazendo os resultados obtidos, por meio de decisões administrativas, se baseando em dados e teorias administrativas.

1.2.1. Objetivo Específicos

Dentro dos objetivos específicos, se tem o objetivo de analisar as áreas esportivas, financeiras e comerciais do clube. Estabelecendo relações, entre o período áureo do clube e a derrocada, tendo como objetivo gerar uma análise final, baseando em seus erros e acertos cometidos durante o período, enriquecendo assim o trabalho e a questão pesquisada acerca do tema.

1.3. Hipóteses

Com base, no referencial teórico abordado, tal como as linhas de raciocínio estabelecidas durante o processo, busca-se, portanto, encontrar os resultados das práticas administrativas, realizadas pelos gestores do São Paulo Futebol Clube. Tendo, por meio disso, quais foram os erros de gestão cometidos pelo clube, desta forma criando-se o cenário de entendimento, dos motivos que fizeram o clube, a enfrentar o pior momento de sua história. Encontrando assim, medidas e ações que compuseram este período, e quais motivos levaram tal transformação.

1.4. Delimitação do Estudo

A delimitação deste estudo, pauta-se em pesquisas e matérias acerca do modelo administrativo praticada pelo futebol brasileiro, sobretudo o São Paulo durante a última

década, voltado ao entendimento e contextualização de todos os cenários que nortearam o esporte mais popular do país. Com referências a serem utilizadas, sempre em português e a partir dos anos 10. Como sempre, o modelo de gestão praticado e utilizado pelo São Paulo, durante esse período, servindo como base teórica para a realização do estudo de caso.

1.5. Relevância do Estudo

A importância deste projeto, se baseia na notoriedade e no novo cenário em que o futebol se apresenta no Brasil, estando interligado nas raízes socioculturais do povo brasileiro. O futebol, passa por um período de reformulação com SAF e entradas em bolsas de valores. Com base nisso, o entendimento e o estabelecimento de um case acerca de um clube que sempre foi modelo e que num momento tão importante, passa por sua pior crise administrativa e estrutural, é de grande relevância, para o estabelecimento e compreensão das novas práticas que virão a ser estabelecidas e utilizadas, no mais alto escalão do esporte mundial. Servindo como um estudo base, para a ilustração do que foi e do que se tornara a gestão do esporte mais popular do Brasil. Principalmente, num momento de crescimento estudantil de profissionais e acadêmicos acerca do tema.

Alguns estudos, já foram realizados acerca do tema, mas majoritariamente englobando o cenário da gestão esportiva em geral, como nos de profissionais referências no ramo como o professor Leandro Mazzei, responsável por estudos como: “Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas” (2011) e Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para sua declaração no Brasil (2017) e também por Ary Rocco, que possui pesquisas, extremamente relevantes como “Clubes Esportivos” (2007) responsável por uma análise global da falta de profissionalização dos clubes brasileiros e “A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: O caso do FC Barcelona” (2013), tratando de maneira mais específica a formação estrutural de uma instituição vencedora.

Em relação ao São Paulo Futebol Clube, os estudos que existem, são do início da década passada, pegando ainda o ciclo dourado do clube. “O modelo de Gestão do São Paulo Futebol Clube “(Fumagal; Louzada; 2009) e “Futebol: o negócio por trás do jogo- estudo de caso do São Paulo Futebol Clube” (Mayer; 2010)

Então, esse estudo de caso vem para abranger o período de transformação administrativa do São Paulo Futebol Clube, indo de um clube modelo e reconhecido

internacionalmente para um sistema de gestão atrasado e amador. Trazendo de maneira mais específica, em um caso real de um clube, os conceitos estudados e aplicados em uma instituição esportiva específica. Colocando a parte, este novo cenário esportivo que o São Paulo Futebol Clube e o futebol brasileiro se encontram.

2.0 REFERENCIAL TEÓRICO

Com base, nas pesquisas, discussões e estudos de outros autores, acerca do cenário da gestão esportiva. Se busca, um maior embasamento teórico em relação ao tema, gerando a partir disso uma maior qualidade científica ao estudo, fundamentando ainda mais o cenário da administração esportiva. Gerando assim, uma base ainda maior, para o estudo de caso do São Paulo Futebol Clube.

Segundo o Freire (1938), o futebol é uma expressão de nossa forma social, democrática como nenhuma e rebelde a excessos de ordenação interna e externa ou a totalitarismo que façam desaparecer a variação individual ou espontaneidade pessoal.

Embasado, por estudos posteriores como de Freire (1998), que por meio da pedagogia da rua, acrescentou:

... basta dar uma volta por aí, pelas areias das praias, pelas quadras de futebol de salão, pelas ruas de terra ou de asfalto, por cada pedacinho de chão onde dê para rolar uma bola, que o observador atento descobrirá que o futebol para o brasileiro é uma grande brincadeira. Jogar bola tem sido a maior diversão da infância brasileira, principalmente da infância mais pobre e masculina, dos meninos de pés descalços, das periferias, dos lugares onde sobra algum espaço para brincar. Pés descalços, bola, brincadeira, são alguns dos ingredientes mágicos dessa pedagogia de rua que ensinou um país inteiro a jogar futebol melhor do que ninguém (FREIRE, 1998, p. XIII - XIV).

Demonstrando, como cada vez mais essa cultura do futebol esteve presente na formação do cerne do povo brasileiro, que se sobressaiu ao restante principalmente baseado nesse fato, da individualidade e criatividade. Entretanto, sem estudos e profissionalismo fora do campo essa essência vem se tornando cada vez mais subvalorizada, e defendida por poucos como Alcides Scaglia e João Batista Freire.

A falta de entendimento e estudo acerca do tema, fez com que cada vez mais os modelos de gestão e processos no futebol brasileiro, se encontrem defasados. Para (DACOSTA, 2005), a administração esportiva em geral concerne: A organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades.

Para a Sociedade Norte-Americana de Gerência do Esporte, gestão esportiva é:

“um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do esporte, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional.” (PITTS,2001).

Brunoro (apud AZEVEDO, 2004) coloca que, para avançar no sentido de realizar uma organização e administração esportiva, devem-se percorrer as seguintes etapas: reestruturação administrativa; definição das responsabilidades de todos os cargos administrativos; implantação de planos e estratégias de marketing, administração e organização; e idealização de metas reais e planos estratégicos para que estas sejam alcançadas.

No início do processo de profissionalização e sistematização do esporte, foram criados modelos de financiamento esportivo. Tubino (1997, p.21) explica o surgimento das escolas esportivas:

A partir da utilização do esporte como mecanismo político, principalmente após a Segunda Guerra Mundial no início da “Guerra Fria”, o Estado se apropria do esporte em muitos países e neste momento surgem quatro escolas esportivas bem definidas: a escola saxônica, a escola socialista, a escola européia-ocidental e a escola asiática. A escola saxônica, também chamada de escola do liberalismo absoluto, tinha como base a Universidade. A escola socialista, também conhecida como escola do dirigismo absoluto, tinha no estado o organismo central de todas as ações. A escola européia-ocidental, um misto das duas primeiras, justamente pelas incoerências internas entre os países componentes, sempre apresentou resultados aquém de suas possibilidades. Finalmente, a escola asiática, precursora do paradigma do esporte como negócio, tinha na indústria a sua base principal, mas delimitava-se pelas práticas esportivas inseridas nas suas culturas, o que de alguma forma explica o pequeno número de modalidades vitoriosas nas disputas internacionais.

Proni (2000) indica a influência do modelo europeu na organização esportiva brasileira, uma vez que características semelhantes são encontradas em ambos os casos: organizados em clubes, participação do Estado e inserção de empresas privadas.

No Brasil, a gestão esportiva se iniciou no começo do século xx, com o início de formação de clubes tanto nas capitais como nos interiores, em sua grande maioria moldados com base nos hábitos e presenças de imigrantes provenientes, maioritariamente de culturas alemãs, italianas e outras.

Inicialmente, as práticas esportivas no Brasil predominantemente não possuíam organização sistematizada, sendo vistas apenas como entretenimento para os associados do clube, cujas preocupações sócio-esportivas eram essencialmente amadoras (TREVISANI, 1997, p.26), criando assim um contexto permanente até os dias atuais, onde os atletas longe dos grandes eixos de disputa possuem a necessidade de exercer outras atividades remuneradas.

Segundo Trevisani (1997, p.18)

o esporte passa a ser visto não mais como uma alternativa de lazer ou como um fenômeno social, mas como uma visão de mercado, considerado como um produto a ser vendido. Isso para atrair o interesse do público e de patrocinadores. Nesta época, o marketing esportivo que em alguns casos era praticado de forma bem simples, apenas através do comércio de espaços para a publicidade, cada vez mais vinha perdendo seu espaço para um planejamento rigoroso que se baseia nas técnicas de marketing tradicional, adaptando-se a realidade do esporte.

Evidenciando a tendência, que veio a se tornar cada vez mais presente a partir do século xx, de vista do futebol como algo mercadológico e que necessita de profissionalismo e de uma gestão muito bem definida. Algo realizado de forma vanguardista, pelo São Paulo Futebol Clube, no início da década conforme dito por Brunuoro (2006, p. 132) “Quem se destaca, mais é o São Paulo, que tem uma gestão extremamente profissionalizada e uma estrutura extremamente forte.”

Ao ser questionado, sobre quais são os principais exemplos de gestão, referendando e gerando embasamento ao case a ser estudado. Vendo o cenário onde o clube se destacava pela capacidade de gestão, chegando a receber a alcunha de soberano, levantando informações para se conhecer o processo de gestão e ferramentas administrativas realizadas pelo clube. Buscando em contrapartida, entender os processos de derrocada e transformação de case de sucesso e modelo a seguido para fracasso administrativo, financeiro, marketing e esportivo sobretudo a partir da década de 10.

2.1 Teoria da Administração

A Teoria da Contingência, ou Teoria Contingencial, aborda o comportamento organizacional por uma perspectiva teórica ficando em como as contingências internas e externas, como gestão, tecnologia e o ambiente, atingem o desenvolvimento e o funcionamento das organizações (MOLINARI; GURREIRO, 2004). Se baseando na teoria geral da administração, permitindo-se assim a aplicação no contexto empresarial, de forma que se coloca, como uma importante ferramenta de análise da gestão organizacional.

A Teoria da Contingência defende a visão de que não existe uma única estrutura organizacional que pode ser aplicada a todas as organizações da mesma forma, pois as empresas, os ambientes e os fatores contingenciais são diferentes. Essa teoria se

fortalece com uma abordagem referente a incertezas e eventualidades no ambiente em que a organização está inserida. (Gonzaga de Oliveira, Rech, Cunha, Pereira, 2014)

Conforme estabelecido por (CHIAVENATO, 2000), A Teoria da Contingência está relacionada com a Teoria Geral da Administração e, basicamente, trabalha em uma visão onde não existe uma única estrutura organizacional que pode ser aplicada a todas as organizações da mesma forma, pois as empresas, os ambientes e os fatores contingenciais são diferentes. Evidenciado também, por Donaldson (2001), Camacho (2010) e Goto (2013), que entendem, a Teoria da Contingência, como algo, que defende que não há uma única estrutura capaz ser utilizada igualmente em todas as organizações, pois são sistemas abertos que precisam adaptar suas administrações para satisfazer e equilibrar as necessidades internas. Contrariando a Teoria Clássica da Administração, que defende, uma única estrutura organizacional como forma eficaz para qualquer tipo de empresa

Os propulsores dessa teoria foram Woodward (1958), Burns e Stalker (1960), Chandler (1962) e Lawrence e Lorsch (1967) como aponta Fagundes et al. (2010) em seu estudo sobre a desenvolvimento da estrutura organizacional e da gestão.

Beuren e Forentin (2014) afirmam que essa teoria procura compreender e explicar as mudanças que ocorrem no ambiente social, no mercado competitivo ante aos avanços tecnológicos e ao aumento da globalização. Desta forma, se consolida ainda mais a tese, de auxílio nas decisões estratégicas dentro da organização. Mostrando a relevância de não apenas se utilizar a teoria, como também a evidenciação e propagação dela dentro da instituição.

A teoria se tornou relevante pois, segundo Guerra (2007, p. 9): Ajuda a compreender a interdependência entre pessoas, tarefas, tecnologia, administração e ambiente, e esta compreensão ajuda a escolher os melhores modos para intervir na junção e encaixe dessas partes. Dessa forma, na medida em que o aprofundamento, permite identificar os contextos específicos de cada modelo de gestão, a presente análise auxiliar do ponto de vista da prática empresarial.

Os principais fatores contingenciais relacionados com a estrutura da organização, identificados na bibliografia são: ambiente, estrutura, estratégia e tecnologia (ÇAKIR, 2012; HU; ISLAM 2012; CADEZ; GUILDING, 2008; CAMACHO, 2011). Fato também defendido por, Morgan (2007) que identificou fatores organizacionais que são

objeto de atuação da TC. Segundo o autor, podem ser assim definidos: natureza do ambiente organizacional, tipo de estratégia adotada, tipo de tecnologia utilizada, pessoal contratado e cultura ou costume dominante dentro da organização, estrutura e filosofias administrativas dominantes.

Os fatores contingenciais são o ponto primordial para determinar o sistema mais adequado a ser seguido que irão contribuir para o desempenho da empresa (CAMACHO, 2010). Souza et al. (2013) estudaram cinco fatores relacionadas à teoria: Ambiente: análise do qual a empresa está inserida, interconexões entre os vários elementos do ambiente, impacto das mudanças do mercado e concorrência; Estratégia: análise da estratégia que está sendo adotada pela empresa, defesa do nicho de mercado, análise de novas ameaças e oportunidades e postura diante de um ambiente competitivo;

Tecnologia: análise da tecnologia ou mecanismos utilizados por outros e das escolhas tecnológicas da empresa;

Gestão: análise das orientações que as pessoas trazem para seu ambiente de trabalho, incentivo dos colaboradores e tipo de relação entre os colaboradores e gestores (autoritário, democrático, etc.)

Estrutura: análise de qual é a estrutura da organização, objetivos que definem a estrutura, porte da empresa e incertezas que impactam na forma como a organização está estruturada.

O entendimento da organização, como um sistema operacional mais amplo, levou os administradores a considerar as influências que o ambiente, pode se ter em relação a instituição, se tornando uma regra fundamental para a sua sobrevivência. Foi a partir dessa constatação que os aspectos contingenciais começaram a ser levados em conta como fortes influenciadores no comportamento organizacional, através dos estudos realizados por autores ligados à Teoria Contingencial (MORGAN, 2007).

Considerando assim, que não há um padrão estrutural, a ser seguido, pois cada um varia, conforme a influência e o ambiente em que a organização está inserida. Assim, cada estrutura a ser seguida busca a melhor maneira de atingir suas metas e seus objetivos (LAWRENCE; LORSCH, 1967). Como fatores influenciadores podem ser considerados a estratégia e tamanho da empresa (DONALDSON, 2007). Mostrando, como o constante cenário de dúvidas e incertezas, desafia a empresa a buscar a inovação, sendo fator fundamental, na formação do pensamento promovido pela Teoria

da Contingência. Salientado, ainda mais por Donaldson (2007), que vê a incerteza da tarefa como o ponto central do conceito de contingência, e essa incerteza pode ser encontrada em fatores como a inovação.

Morgan (2007, p. 64-65) apresenta diversas questões, baseadas nas ideias defendidas pelos teóricos contingenciais anteriormente citados, que podem ser feitas para buscar entender as relações entre as organizações e o meio em que se encontram e, são elas:

Qual a natureza do ambiente organizacional? Que tipo de estratégias está sendo adotada? Que tipo de tecnologia (mecânica ou não) está sendo usada? Que tipo de pessoas são contratadas e qual é a cultura ou costume dominante dentro da organização? Como a organização está estruturada e quais são as filosofias administrativas dominantes?

Se tendo assim, um entendimento e análise ampla, acerca do cenário da Teoria Contingencial, proporcionando a possibilidade de se entender o cerne da teoria, e os diversos pensamentos em relação ao tema. Dando uma maior margem, de comparação em relação ao pensamento central do estudo, os problemas administrativos, que fizeram o São Paulo, deixar de ser um clube modelo, para aquilo que não deve ser seguido no ramo da administração esportiva.

2.2 Teoria da Administração em Relação ao Tema

A teoria da contingência ou teoria contingencial, cabe perfeitamente, dentro do cenário de um clube de futebol, sobretudo, o São Paulo Futebol Clube, pelo fato de se tratar de uma organização extremamente ampla que não se foca em apenas um segmento ou esporte, tendo assim de ter uma estrutura organizacional muito própria. Muito, por conta, do ambiente, estrutura a fatores contingenciais que uma instituição esportiva possui. Fazendo assim, com que uma única estrutura organizacional, não surta efeito, em uma organização de tamanha complexidade, fugindo de teses, como a da teoria clássica da administração.

Que acaba se tornando como uma forma de padrão, para organizações arcaicas e fechadas, como clubes de futebol, com aqueles que fugirem, desse padrão, começando a ter um diferencial teórico, prático e organizacional em relação a concorrência. Por se moldar, de forma mais específica aos desejos e tendências de mercado, que norteiam os ganhos, a comunicação e exposição da instituição.

Dentre os fatores que sustentam a teoria contingencial, há a possibilidade clara, de se tornarem presentes, também na estruturação de um modelo específico para a forma

administrativa do São Paulo. Então, tende se ter uma análise em relação aos cinco fatores relacionados á esta teoria: Ambiente, Estratégia, Tecnologia, Gestão e Estrutura. Em relação, ao ambiente, tem que se ter um conhecimento amplo em relação ao mercado do futebol, com um entendimento de padrões e tendências que vem sendo realizadas nos últimos anos, em todos os ramos que acercam um departamento de futebol, como Marketing, Comunicação, Futebol e Finanças. Entendo os impactos das ações ocorridas nos últimos períodos e o cenário em que a concorrência se encontra. Já acerca da estratégia, tem que se ter, um entendimento completo para os próximos passos, desde o período da era de ouro, até o momento em que deixou de ser o modelo administrativo dentro do futebol. Para que se tenha, um embasamento solido, para o estabelecimento de critérios e medidas que virão a ser tomadas no próximo período, tendo assim um maior controle de ameaças e oportunidades, que virão a permear o clube, durante o próximo ciclo administrativo, principalmente, em um cenário tão competitivo quanto o futebol.

Enquanto a análise tecnológica, é de suma importância, para que o clube volte a se colocar em um cenário de vanguarda, muito pelo fato, de esse ser uma vantagem competitiva enorme, da concorrência em relação aos outros. Pois aqueles, que possuem os melhores materiais, físicos, médicos e esportivos, conseguem potencializar seus ganhos e assim extrair mais de seus ativos em relação aos adversários. Gerando um maior aproveitamento, dos recursos da organização e a colocação como um perfil competitivo de vantagem em relação aos outros. A gestão, em si, pode se potencializar pela sua forma criteriosa e analítica, estabelecendo por meio de entendimentos e pesquisas, os modelos e tipos de gestão a serem realizados em cada departamento, com cada um possuindo, suas próprias peculiaridades e visões acerca de cada modelo, ajudando assim a estabelecer critérios entre colaboradores e gestores.

Enquanto, conforme a estrutura, é necessário para se entender e definir, o ponto final que o clube pretende chegar, com o processo de remodelamento. Se entendendo o modelo estrutural da organização e as mudanças e ações que são necessárias a serem realizadas para se alcançar os objetivos a serem conquistados por um clube desse porte.

Dito isso, é fundamental, se ter uma relação entre a instituição São Paulo Futebol Clube e a teoria contingencial, permitindo assim se ter um entendimento e análise muito mais aprofundado, baseado em uma das principais teorias da administração. Correlacionando

uma base sólida de gestão, com os erros e os próximos passos a serem tomados pelos principais clubes de futebol do país.

3.0 METODOLOGIA

A metodologia no projeto de pesquisa aponta o tipo de investigação que o pesquisador realizará. Vergara (2016) define a pesquisa de acordo com a sua finalidade e os meios usados pelos estudiosos para concretizá-la.

Assim, do ponto de vista da finalidade, esta pesquisa possui o caráter de estudo de caso, ou seja: “O estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” Yin (2001, p.32)

Então, o objetivo desse estudo é analisar as práticas de gestão exercidas pelo São Paulo, no decorrer da década, gerando um paralelo entre os períodos, onde o clube foi modelo no processo de gestão e esportiva e na fase atual, onde se colocou num patamar de modelo a não ser seguido, dentro do cenário nacional da administração esportiva.

Acerca dos instrumentos utilizados para a realização da coleta dos dados, o estudo será baseado e desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais, matérias eletrônicas e artigos, estando assim disponível para o público em geral. Buscando assim, bases bibliográficas, para fundamentar e gerar alicerces acerca do que será tratado no estudo de caso. Aprofundando-se em temas relacionados a gestão esportiva no Brasil e principalmente as práticas realizadas pelo São Paulo Futebol Clube no decorrer dos últimos anos.

O estudo usa como base, um dos maiores clubes de futebol do mundo, que possuiu durante anos um papel de reconhecimento internacional no ramo da gestão esportiva, atuando de forma profissional e vanguardista nos ramos técnicos, médicos, táticos, de marketing e financeiros. Com a pesquisa, tendo presente a trajetória do clube, e as medidas tomadas tanto de forma positiva quanto negativa, de forma como foi de modelo para exemplo a não ser seguido. Por pontos como esse, o São Paulo Futebol Clube, é o centro teórico, desse estudo de caso acerca do estudo de caso desse modelo de gestão do futebol brasileiro.

3.1 EMPRESA A SER ESTUDADA

O São Paulo Futebol Clube, é um clube, sem fins lucrativos, inicialmente fundado exclusivamente para o futebol e que com o passar dos anos foi se tornando polidesportivo. Fundado em dezembro de 1930, possui uma das três maiores torcidas do

país, sendo o mais novo dos clubes do grande eixo do futebol brasileiro e apesar disso, o maior vencedor também. Sendo conhecido, durante grande parte de sua história, como modelo de práticas e medidas dentro de um espectro de governança de futebol mundial. Atualmente, o clube conta com cerca de 1500 funcionários que trabalham de forma direta e indireta na instituição. Possuindo um faturamento anual na casa dos R\$ 600 milhões e possuindo uma torcida e alcance em nível nacional, possuindo fãs pelos quatro cantos do país.

Buscando atender os anseios por títulos da torcida, o clube se endividou bastante na última década, deixando de ser um exemplo a ser seguido em gestão, para um exemplo de administração negativo, com gastos desenfreados e alto endividamento. Com o clube, hoje, tentando retomar o seu protagonismo, com um processo de reestruturação esportiva e financeira.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados irão ser coletados, por meio de matérias jornalísticas, que possuem grande relevância, para se entender o cenário e pesquisas bibliográficas em livros já publicados como, por exemplo. “Dentro os grandes, és o primeiro’ de Rafael Spaca (2020), ‘1992: O mundo em três cores” de André Plihal (2012), “Anatomia do SPFC: A história completa do maior vencedor internacional do futebol brasileiro” de João Henrique Marques (2019) e “O futebol como ele é” por Rodrigo Capelo (2021). Aliados a estudos acadêmicos, como artigos e iniciações científicas, principalmente sobre a estrutura de gestão do futebol brasileiro, criando bases para o estudo de caso.

Formando assim, linhas de pesquisa tanto primárias quanto secundários, gerando camadas para um estudo mais embasado acerca do tema. Permeando, por todos os campos de pesquisa e assim enriquecendo o estudo. Buscando assim, compreender melhor o fenômeno que fez o clube que todos sempre quiseram repetir a se tornar um exemplo de práticas negativas.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Conforme Vergara (2016), a coleta de dados permite alcançar os objetivos da pesquisa seguidos posteriormente do tratamento, que é a interpretação das informações obtidas. Os dados podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os (VERGARA, 2016, p. 59).

Com isso, os dados trabalhados, durante esse estudo, são levantados majoritariamente por outros indivíduos, trazendo todos os meios e métodos qualitativos e quantitativos por meio dele. Baseado nisso, a análise será com base nas próprias observações e entendimentos acerca do tema trabalhado.

3.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

O limite apresentado, durante a realização desse estudo se limita nas práticas de gestão realizados pelos clubes sul-americanos de primeiro escalão, preponderantemente o São Paulo, motivo deste estudo de caso, durante o século, muito por conta do volume de informações e o tempo limitado para a realização de uma pesquisa com um cenário mais globalizado. Apesar disso, o estudo trata o principal mercado emergente do futebol mundial, sendo o principal espectro de talentos e profissionais para o velho continente.

Se baseando, em matérias e artigos em relação ao clube, durante estes últimos 20 anos, buscando um conteúdo completa e que englobe os períodos de enorme sucesso apenas baseado nos anos 00. Limitando assim o ciclo de gestão do clube, focando mais na chave de mudanças de algo positivo para negativo.

4 Resultados do Estudo de Caso

O São Paulo Futebol Clube, é uma equipe poliesportiva situada na cidade de São Paulo, tendo sido fundado em 1930, sendo assim o mais novo dos grandes clubes brasileiros. O clube atualmente possui a terceira maior torcida do Brasil, muito devido ao sucesso exponencial da instituição, que se mantém de forma disparada como o maior campeão Internacional do país.

Fundado com a união de dissidentes do Club Athletico Paulistano e da Associação Atlética das Palmeiras, o São Paulo, veio representar e levar o nome da principal megalópole do Brasil para todos os cantos do mundo, tendo nascido curiosamente na mesma data da cidade 25 de janeiro.

Sendo criado, inicialmente apenas para a disputa do futebol, o clube com o passar das décadas e a aglomeração de fãs foi se tornando uma organização poliesportiva, conseguindo acoplar um maior número de modalidades e ocupando seu nome no esporte mundial. Em seus primeiros anos, o clube já é reconhecido como um grande modelo de gestão pioneiro, pelo seu modo de trabalho democrático aceitando atletas de qualquer etnia, raça ou credo. Demonstrando seu sucesso dentro de campo, com a conquista do seu primeiro título oficial logo após 1 ano da sua fundação, o Campeonato Paulista de 1931.

Após desavenças dentre os próprios gestores, o clube parou suas funcionalidades durante os primeiros meses do ano de 1935, tendo sido oficialmente refundado em 4 de julho de 1935, para aí voltar de forma definitiva as práticas esportivas e se consolidar como umas das principais equipes desse país. Durante o final desses anos 30, com pouco dinheiro e cada vez mais democrático e inserido na sociedade, o clube ganha a alcunha de “clube da fé” pelos jornais da época, se tornando pioneiro também no ramo das torcidas organizadas, com o final da década a criação do Grêmio São Paulino, que posteriormente se tornaria a TUSP (Torcida Uniformizada do São Paulo)

Já nos anos 40, com a construção do estádio do Pacaembu, o futebol paulista nunca mais foi o mesmo, conseguindo se tornar o principal polo da indústria de futebol no país. Dito isso, o clube ganha a sua segunda alcunha, passando a ser conhecido também como “O mais querido”, por ser o mais novo e consequentemente o menos rivalizado dentro do estado. Querendo alcançar os principais rivais e se colocar literalmente como um clube gigante, em 1942 o São Paulo realiza a contratação do principal atleta brasileiro da época, Leônidas da Silva, que apesar da idade avançada para época (29 anos), se torna o divisor de águas para o clube e os coloca de vez em patamar para

rivalizar de verdade com Corinthians e Palmeiras. Com o decorrer da década, sendo de enorme sucesso para o clube, com a formação de um time conhecido com o “Rolo Compressor”, gerando uma hegemonia estadual ao clube, que conquistou o campeonato paulista em 1943,1945,1946,1948,1949, passando a ser definitivamente conhecido como um dos gigantes da cidade, formando-se assim o Trio de Ferro (São Paulo, Palmeiras e Corinthians)

Os anos 50, se iniciou com a aposentadoria de Leônidas da Silva, e o estabelecimento de um plano gigante para o clube, a da construção de um estádio próprio para ser o maior da cidade, dito isso o clube se endividou para construção e conseqüentemente montou time mais fracos, tendo conquistado apenas dois campeonatos paulistas na época, o de 1953 e 1957, encabeçados pelo húngaro Bella Guttmann, um dos principais treinadores do mundo na época. Todavia, essa década foi extremamente frutífera para o clube nos esportes olímpicos, mais precisamente no salto triplo, pois Adhemar Ferreira da Silva, atleta revelado pelo clube em 1947, alcançou os recordes mundial da categoria representando o clube na Olimpíada de Helsinque (1942) e no Pan do México (1955), fatos esses eternizados na camisa do clube desde 1997, com duas estelas de ouro.

O período dos anos 60 é marcado pela inauguração do estádio do Morumbi, ainda que de forma parcial, com o clube ainda se encontrando extremamente endividado e montando times mais fracos, para finalmente concluir o sonho da casa própria. Se o futebol, o clube ainda não obtinha seus melhores anos, o clube cresceu também em outra modalidade, o boxe, com Eder Jofre sendo atleta do clube e conquistando o bicampeonato mundial dos pesos galos, transformando de vez o clube de futebol em uma organização poliesportiva.

Diferente das outras décadas a de 70, foi a de volta as glórias, com o estádio pronto e dinheiro em caixa o clube voltou ao holofote do futebol brasileiro. Conquistando três campeonatos paulistas (70,71 e 75), além do inédito título brasileiro de 1977, além de vices campeonatos brasileiros em 71 e 73 e um vice da copa libertadores em 1974. Mostrando a força de seu estádio e torcida, fazendo com que o clube volte a disputar as principais competições do Brasil e continente. Formando uma geração de ídolos tricolores como Pedro Rocha, Waldir Peres e Dario Pereyra, incluído o maior artilheiro de sua história, o icônico Serginho Chulapa, sendo novamente pioneiro em gestão e visão esportiva

A década de 1980, marcou para o São Paulo, mais um período de investimento em estrutura, com a construção do primeiro centro de treinamento do país, localizado no

bairro da Barra Funda. Em questão de triunfos foi uma década vencedora para o clube, que faturou mais um campeonato brasileiro em 1986, e cinco campeonatos paulistas (80,81,85,87,89). Colocando o clube novamente em um outro patamar, principalmente neste período em que seus rivais diretos sofriam uma crise por títulos, formando toda uma nova geração de torcedores, que ficaram apaixonados com o futebol vistoso dos “Menudos do Morumbi”, liderados por Cilinho e posteriormente por Pepê, mostrando a força do São Paulo, na formação de atletas como Muller, Silas, Sidney e Márcio Araújo. Neste período também ocorreu a vinda de nomes que viriam a se tornar alguns dos maiores atletas do clube, como Oscar e Careca, que vieram da dupla campineira, Ponte Preta e Guarani, Pita que veio do rival Santos e Falcão, intitulado de Rei de Roma, que após 2 Copas do Mundo, veio encerrar a carreira no tricolor. Além disso, em uma grande ação de marketing, o clube passou a mandar shows em seu estádio, sendo vanguardista e arrecadando uma nova fonte de renda para o clube. Dentre os grandes shows realizados nesse período estão o de bandas, como o Queen, Kiss, e Menudo, que ultrapassaram um público de 130 mil pessoas. Formando assim, pilares que fariam consequentemente que o clube alcançasse o apogeu de sua história no início dos anos 90.

Para a década de 90, o clube contratou o nome que viria a mudar o patamar de vez do clube e se tornar o maior de sua história, Telê Santana, que jogava o futebol bonito e possuía fama de pé frio pelas derrotas nas copas do mundo de 1982 e 1986, veio revolucionar para sempre o São Paulo Futebol Clube, o tirando de um clube gigante em âmbito nacional, para algo gigante no âmbito mundial. Sendo até hoje o nome com o maior número de títulos como treinador na história do clube. Durante a era Telê, o clube conseguiu conquistar um bicampeonato mundial e da libertadores, além de mais um campeonato brasileiro, copa conmebol, supercopa da libertadores, recopa e um bicampeonato paulista. Praticando durante os anos de 1992 e 1993 o melhor futebol do mundo, sendo reconhecido pelos maiores e mais celebres nomes do esporte. Influenciando e servindo de inspiração até os dias atuais para nomes do futebol como Cruyff, Pep Guardiola, Mauricio Pochettino, Abel Ferreira, Fernando Diniz, Vitor Pereira e Marcelo Bielsa. Colocando atletas em outro patamar do futebol mundial, como Cafu, Leonardo, Raí, Toninho Cerezo, Zetti e Palhinha, que passaram a se tornar não apenas ídolos do clube, mas de todo o futebol brasileiro e mundial, elevando o sarrafo das equipes brasileiras a um patamar apenas antes alcançado pelo Santos de Pelé e até os dias atuais não mais alcançados. Com três finais seguidas de libertadores

(1992;1993;1994) e um bicampeonato mundial (1992;1993), além de goleadas marcantes em grandes equipes do futebol mundial como Real Madrid e Barcelona. Por problemas de saúde Telê Santana, saiu do clube em 1995, e ainda assim deixou a sua marca, com a formação de um novo técnico para o clube: Muricy Ramalho, seu auxiliar técnico na época e que viria posteriormente a se tornar um dos grandes ídolos da história do clube, e novamente o clube teve de montar times mais modestos para a reforma do Morumbi, que necessitavam de amortecedores, dado esse fato e a reformulação do time, este período ficou marcado por diversos vice-campeonatos e apenas a conquistas de torneios Rio-São Paulo e campeonatos paulista. Sendo este período marcado pela formação e venda de grandes atletas como Denílson e Edmilson (Posteriormente Campeões do Mundo pela Seleção), com Denílson inclusive sendo a maior venda da história do futebol em 1998 para o Real Betis da Espanha, por 32 milhões de dólares. Outros grandes atletas do futebol foram formados ou captados pelo clube neste período, como os laterais Belletti e Serginho, que tiveram grandes sucesso no velho continente em Barcelona e Milan, o Zagueiro Bordon (ídolo do Schalke-04) e os atacantes Dodô e França. Sendo também marcado pela volta de Raí, que se colocou de vez no patamar de maior jogador de linha da história do São Paulo.

Os anos 00, se iniciam com uma geração de ouro formada pelo clube, com nomes como Kaká (Único atleta formado por um clube paulista a ser melhor do mundo), Rogério Ceni, Fábio Simplício, Kleber, Júlio Baptista e o reforço que viria a se tornar o terceiro maior artilheiro do clube Luís Fabiano, o clube se estimulou a possuir um novo objetivo, de se tornar autossustentável e com isso passar a formar os próprios atletas em larga escala. Com isso, novamente o clube se encontrou em vanguarda e criou pela primeira vez um centro de treinamento exclusivo para os jovens das categorias de base, fugindo do convencional, nasce assim o CFA de Cotia (Centro de Formação de Atletas), estrutura completa que oferece todo apoio social, psicológico e estudantil para os atletas, fugindo da premissa de formar apenas atletas e sim cidadãos. Com no decorrer dos anos o clube formando atletas em escala global, atendendo as maiores divisões do futebol nacional e mundial, contando com nomes como Casemiro, Eder Militão, Lucas Moura, Antony, Hernanes, Oscar, Ederson, Bremer, entre outros, que se tornaram jogadores de Seleção Brasileira e grandes clubes europeus.

Dentro do campo a década se inicia, com um objetivo muito claro, voltar a Copa Libertadores da América, competição amada pelo torcedor e que o clube não disputava desde o vice-campeonato de 1994, logo em 2000 o objetivo bate na trave com o vice da

copa do brasil, em 2002 novamente, após a melhor campanha da primeira fase da competição, o clube logo e eliminado no mata-mata, fator esse que leva a CBF adotar o modelo de pontos corridos a partir de 2003. Ano esse que com uma campanha regular, possibilita com que o clube volte a libertadores de 2004, buscando montar um time que possua garra, técnica e gana de vencer e conseqüentemente se colocando em vanguarda e antes de todos passa a se utilizar e compreender a Lei Pelé. Com isso, com um investimento quase nulo e se utilizando da lei do pré-contrato (Todo jogador a 6 meses do fim do vínculo pode assinar com um outro clube) o São Paulo monta um time, que viria a ser campeão da libertadores e mundial em 2005, sob comando de Paulo Autuori e posteriormente o único tricampeão brasileiro seguido em 06;07;08 sob o comando de Muricy Ramalho, que também chegou em um vice-campeonato da Libertadores (06). Para a formação do time tricampeão mundial, como base da geração marcada pelas batidas na trave, só se manteve Rogério Ceni, das categorias de base foi promovido o zagueiro Edcarlos, com o auxílio do fim da lei de passe e a possibilidade de contratos a 6 meses do fim, vieram do Goiás, Fabão, Josué, Danilo, Grafite, do Parma o lateral pentacampeão pela seleção Junior, do Atlético Mineiro o lateral Cicinho, além do autor do título mundial Mineiro, já com 30 anos e defendendo o São Caetano, somados as experiências dos atacantes que se encontravam em baixa, Luizão e Amoroso. Dado isso os únicos investimentos reais do clube, foram no zagueiro Lugano vindo do Nacional-URU, e do centroavante Aloísio vindo do Spartak Moscow.

Para o tricampeonato brasileiro, a fórmula foi a mesma, a vinda de atletas baratos e com fome de vencer, atletas da categoria de base todos sob a batuta do ídolo e campeão Rogério Ceni. Das categorias de base surgiram nomes como Breno (Zagueiro Mais Caro da História do Futebol Brasileiro), Alex Silva, Hernanes e Jean. Captados a custo praticamente nulo, vieram futuros ídolos como Miranda, André Dias, Richarlyson, Jorge Wagner, Hugo e Borges. Formando assim o time conhecido como Soberano, pela soberania que possuía em âmbito nacional dentro e fora de campo, sendo modelo de marketing, de futebol e médico com a criação do primeiro centro de reabilitação de atletas o Reffis (Núcleo de Reabilitação Esportiva Fisioterápica e Fisiológica), que ficou mundialmente conhecido por recuperar atletas de nível mundial, em prioridade a grandes europeus, vindo se tratar no clube atletas como: Kaká (Milan); Luis Fabiano (Sevilla); Elano (Manchester City); Belletti (Barcelona); Ricardo Oliveira (Milan); Thiago Motta (Barcelona); Adriano Imperador (Inter de Milão), Diego Ribas (Atlético de Madrid)

Após esse período, o clube se colocou e se mantém na pior crise de sua história, com sucessivos erros de gestão e golpes administrativas, a instituição se colocou num cenário de ostracismo, onde deixou de ser o diferente e o modelo a ser seguido, para aquilo que não se deve fazer. A alcunha de soberano subiu à cabeça e transformou o clube de vanguarda, em algo sucateado, com sucessivas denúncias de corrupção e erros grotescos administrativos.

Com base nesse entendimento, e nas mudanças de perfil administrativo, praticados pelo clube, buscamos assim entender, inicialmente o cenário por completo de como a instituição, chegou a esse ponto. Para esta análise, o entendimento se inicia no início da década de 10, mais precisamente em 2013, onde o clube havia batido o seu recorde de receitas da história, cerca de 363 milhões de reais, muito decorrente da venda de seu principal atleta, Lucas Moura, sendo esse a última margem na década do sucesso que o clube havia sido no passado. Com a ênfase de voltar a conquistar os grandes campeonatos, a dívida do clube nesse período explodiu, muito decorrente a uma mudança de estratégia, onde se deixou de investir num perfil de atletas promissores e não tão conhecidos, para grandes nomes do futebol mundial, fato esse evidenciado por aumentos recorrentes em gastos. Evidenciando por números, como em salários e encargos trabalhistas, que num período de 3 anos, teve um salto de 106 milhões de reais mensais, para 168 milhões mensais, em um período de queda das receitas do clube, que foram sequencialmente em 2014 e 2015, inferiores aos do ano de 2013, passando assim a transformar o clube em um dependente de venda de atletas para bancar suas contas. Outros pontos financeiros que resultaram nessa queda, foi a explosão da participação em terceiros como forma de intermediação de negócios, muito devido ao fato do clube passar a apostar nessas grandes operações.

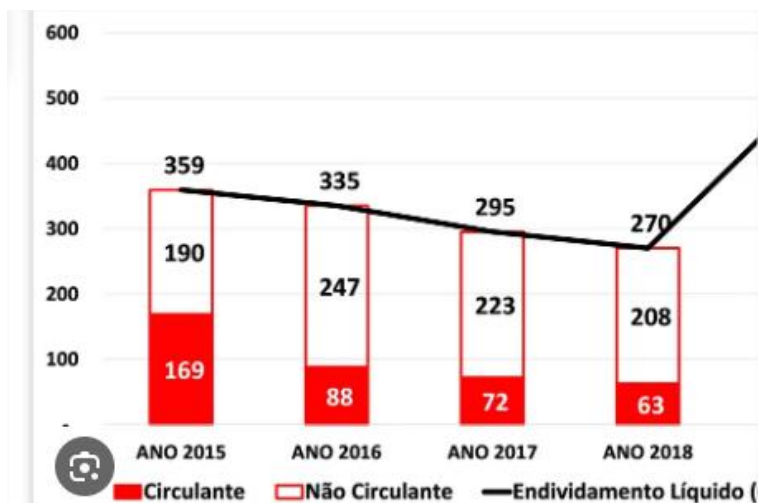
Outro ponto marcante, nesse triênio que manchou a imagem do clube, foram os sequenciais escândalos de corrupção, que resultaram na renúncia do presidente em exercício Carlos Miguel Castex Aidar, decorrente a sequenciais processos de corrupção e favorecimento por meio do dirigente, em negociações de atletas e fornecimento de material esportivo. Fator esse que evidentemente, manchou a imagem do clube perante ao mercado, e influenciou diretamente na queda dessas receitas, pelo fato, de praticamente nenhuma marca querer mais se associar ao clube, estagnando assim os ganhos com publicidades, patrocínios e bilheteria, transformando assim a imagem do clube de como uma forma de sucesso, para aquilo que os parceiros buscam se distanciar. Em números absolutos, o clube apresentou um superavit final em 2013 de 23 milhões e

posteriormente, após a turbulência e mudanças do rumo de gestão, o clube apresentou dois déficits sequenciais de 100 e 72 milhões, resultando assim num enorme rombo do clube, em um mesmo momento onde o clube apresenta sua imagem arranhada perante ao mercado.

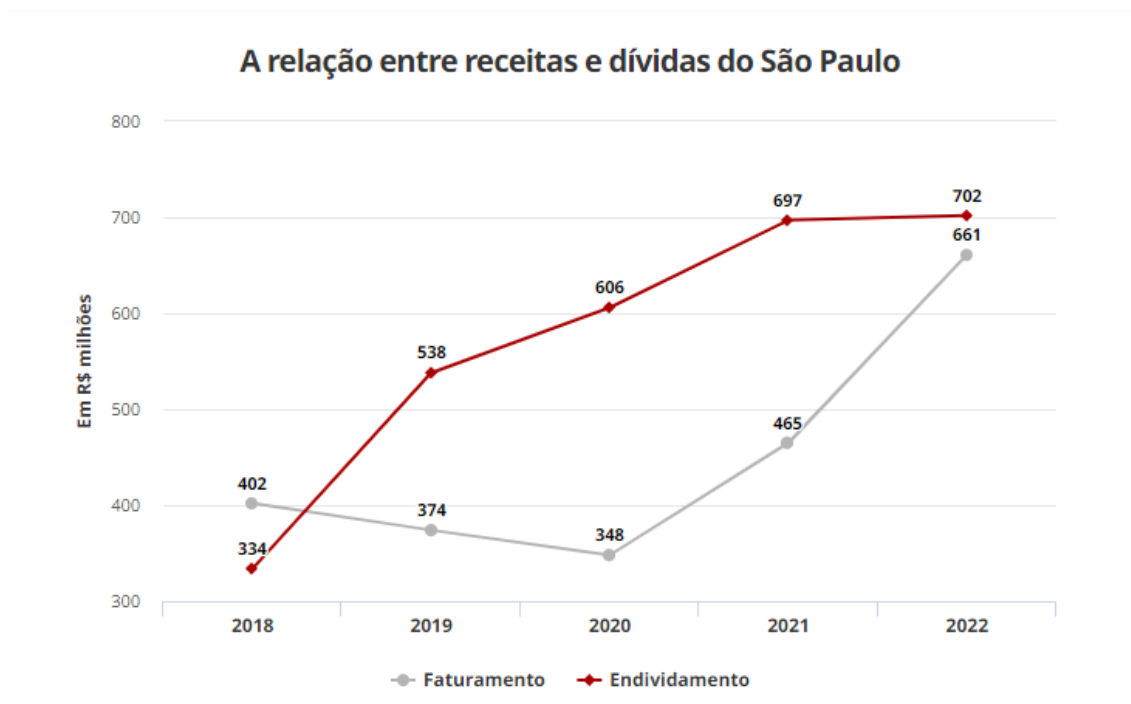
Cenário esse que teve de ser tomado, pelo novo presidente do clube, um antigo aliado dos tempos de ouro, Carlos Augusto Barros e Silva, que volta ao clube, sob a promessa de austeridade financeira e retomada aos tempos de ouro. Dado isso, em seu primeiro triênio (2016; 2017; 2018), os objetivos, em uma margem ainda que a não ideal, foram conseguidos por meio do clube, mesmo com um desempenho esportivo, muito abaixo do esperado, sem a briga por grandes troféus, o balanço financeiro do clube, demonstrou uma “luz ao final do túnel”.

As receitas em si, pela primeira vez, alcançaram o campo dos 400 milhões, muito ao fato da mesma dependência em vendas de atleta, que foram o grosso nesse meio, com o clube abrindo mão de uma das mais vencedoras gerações de sua história, para aumentar suas receitas e posteriormente começar a pagar suas contas. A imagem do clube, ainda assim arranhada, interfere diretamente nos ganhos com publicidade, que se mantem em números inferiores aos seus principais concorrentes de mercado, salvo exceção e 2017, em decorrência as luvas assinadas pela assinatura do novo material esportivo, outro ponto que deixa ainda mais dependente a venda de atletas para pagar as contas do passado, é a inauguração do Allianz Parque, por meio do rival Palmeiras, tirando assim uma grande cota de shows, por meio do Morumbi, e conseqüentemente diminuindo essas receitas.

Fazendo com que pelo menos durante esse período, o clube se mantenha em um ciclo vicioso, de vender seus principais atletas do futuro para pagar as contas erradas do passado. Conforme apresentado, nos balanços financeiros do clube, esse triênio, foi o único que apresentou superavit, respectivamente, de 822 mil em 2016, 15 milhões em 2017 e 7 milhões em 2018. Conforme apresentado, no gráfico abaixo, onde mostra um maior controle das finanças do clube, principalmente proveniente da venda massiva de ativos.



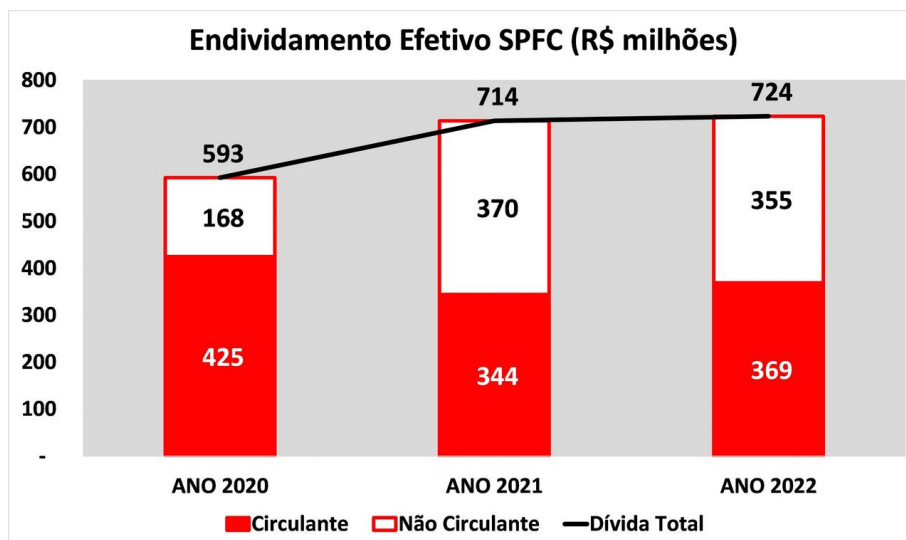
Entretanto após esse período de retenção, e maior equilíbrio entre gastos e receitas do clube. A instituição, decidiu novamente, mudar o seu perfil de reforços. Passando, a novamente investir pesado em ativos, de maior idade e custo, para tentar finalmente, voltar a ser campeão das principais competições do país. Com esse fato, em correlação com a pandemia do novo coronavírus, a dívida do clube explode a valores nunca vistos na história. Saltando de valores na casa dos R\$270 milhões, para posteriormente 503 e 5745 milhões, sendo a grande maioria de curtíssimo prazo. Dado ao fato, do clube contrair muitos empréstimos no mercado com o intuito, de reforçar o time de forma desgovernada e rápida, com a tentativa de conter essa ânsia por títulos, falindo de fato o clube, até os dias atuais. Como representado, por essa relação dívida/ receita por parte do clube



A manutenção dessas receitas baixas, nos anos de 19/20, se deu muito por conta também, da ainda imagem defasada do clube, a pandemia do coronavírus e o descaso da gestão do clube, que após essa sequência de ações erradas praticamente não viu mais saída. Com o endividamento, apenas se mantendo progressivo, dada a ineficácia da gestão de futebol, em montar times menos onerosos e que caiba, mais ao caixa do clube.

Para os anos de 2021 e 2022, houve a eleição de um novo presidente, Júlio Cesar Casares, gerente de marketing, nos maiores títulos do século 21, que sob a promessa de recuperar a imagem do clube, vem conseguindo alavancar o faturamento, aos maiores números da história da instituição. Muito decorrente de um forte investimento na retomada da credibilidade do clube perante ao mercado, com a vinda de executivos mais renomados das áreas que trazem consigo, ampla experiência e alicerce ao meio. Alinhado a uma política de popularização da imagem do clube, com a criação de jargões como “O mais popular”, fator esse que ajudou a transformar o rótulo de soberano, criado por esse próprio dirigente, a algo mais social e alinhado as novas tendências. Fazendo com que, haja alavancagem, conseqüentemente em novas receitas como de bilheteria e vendas de material esportivo que acabaram alcançando números nunca antes vistos na história do clube. Entretanto, a política de austeridade nos gastos prometida na gestão não foi de todo cumprida, com o clube mantendo os gastos altos, principalmente, decorrentes de dívidas herdadas por gestões passadas.

Fator esse, que aliado com esse aumento das receitas, fez apenas com que o clube apresentasse uma estabilização em suas dívidas. Em contrapartida, ocorreu o apresentamento de um primeiro superavit desde 2018, muito decorrente desses aumentos de ganhos no marketing e no apoio massivo da torcida, em uma volta após dois anos longes dos estádios decorrente da pandemia do novo coronavírus.



O cenário atual do São Paulo, além da volta de títulos relevantes, com a conquista da Copa do Brasil, é promissor, com o clube em 2023, batendo recordes históricos em relação a merchandising e presença de público em seu estádio, mostrando assim, como a torcida está alinhada com essa nova ideia de popularização por parte da direção, fator esse fundamental, para um clube em reconstrução. Na busca por novas receitas, o clube anunciou a parceria exclusiva com a gigante mundial New Balance, que busca adentrar de forma massiva no mercado brasileiro, com assim a criação de toda uma nova gama de produtos para o clube, conseguindo então acompanhar e se alinhar com os pensamentos da direção de se ter, um maior leque de opções para assim alcançar a maior faixa social possível e consequentemente ampliar as receitas. Outra novidade, é a parceria com a também multinacional Superbet, vinda do Reino Unido, a empresa patrocinará o São Paulo também de forma exclusiva, a partir de 2024, possibilitando assim uma série de ativações a se realizar em conjunto a uma empresa que também pretende se inserir ao mercado brasileiro.

Embora promissor a geração de receitas, para o próximo triênio (2024;2025;2026), com a costura de patrocínios mais duradouros e sólidos que tendem a gerar uma receita recorrente extremamente interessante e com o alinhamento ao torcedor, com recordes de público e arrecadação de bilheteria em conjunto com uma forte valorização dos jovens

formados pelo clube, que irão apenas se valorizar com as conquistas de títulos. O clube ainda tem de se preocupar, com o alto endividamento, tanto a curto quanto a longo prazo deste período, muito decorrente ainda, de dívidas herdadas dos antigos presidentes. Tendo de nesse momento apostar em soluções mais baratas ou caseiras para assim reequilibrar seu fluxo de caixa e posteriormente reestabelecer o seu poder de compra, para que assim volte a obter maior propriedade para ações perante ao mercado, sendo esse processo de equalização e controle das dívidas em relação a receita do clube, fundamental, para que o clube retome seu papel de pioneiro perante ao cenário esportivo no Brasil, aliado a uma maior transparência por meio do clube, na divulgação de dados e informações acerca dos negócios e das operações financeiras, ajudando também a trazer ao mercado essa nova visão de clube “limpo”, desassociando a imagem ao período passado de corrupção e acusações em relação aos dirigentes do clube.

Fatores como esses tendem a possibilitar, em um cenário futuro, a entrada do clube na bolsa de valores, por meio da lei da SAF, dando margem ao São Paulo, se transformar no primeiro clube de capital aberto das Américas, em um modelo muito semelhante ao do Bayern de Munique, onde o clube se manteria com 51% das ações e 49% seriam abertas ao mercado. Possibilitando por meio disso, a vinda de recursos nunca vistos na história por meio do clube, e ajudando no processo de entendimento e profissionalização da gestão no futebol.

Com essa possibilidade e com medidas como essas, o clube voltando a se colocar a frente dos demais, por se utilizar da lei de sociedades anônimas no futebol, não para salvar o clube da falência, mas sim, com o intuito de qual ela foi criada, que é de alavancar e potencializar as boas gestões esportivas.

5 Considerações Finais

Com base no estudo, conseguimos entender quais foram os pontos primordiais que fizeram um clube sempre visto como exemplo e modelo de gestão a ser um caso a não ser seguido no meio da administração esportiva. Se utilizando de referências e relações, para se entender de maneira mais clara o cenário de derrocada, alinhado as perspectivas de cada um dos gestores e o cenário de mercado, em que seu período se encontrava.

Por meio desta análise, foi possível identificar que o ponto primordial, para a perda de prestígio, por meio do clube, foi a clara mudança de postura, em relação a gastos, com uma instituição em um anseio, por grandes conquistas, os gastos acabaram sendo desenfreados e as receitas em contrapartida, em conjunto com a criação desta fama de mal-pagador, caíram ainda mais. Fato esse que fez com que a instituição, alcançasse dívidas nunca vistas antes na história, se tornando cada vez mais dependente de venda de ativos formados nas categorias de base, deixando assim o clube recorrente de um pensamento de vender o futuro para pagar o passado. Tirando assim, totalmente a credibilidade de mercado, por parte do clube e resultando recorrentemente, em casos e casos subsequentes de escândalos por meio do clube, fato esse que acabou resultando nessa perda de credibilidade e conseqüentemente na desvalorização dos produtos e ativos do São Paulo.

Em conjunto, atualmente o clube possui um cenário limpo, de retomada da confiança do mercado, com contratos exclusivos com multinacionais e de uma recente conquista, que pode permitir uma retomada do cenário de protagonismo financeiro dentro do futebol brasileiro, principalmente pelo fato, das novas formações de ligas e leis que vem surgindo, com o intuito claro de profissionalizar o modelo administrativo das instituições esportivas. Possibilitando, por meio de medidas como essa, a criação de uma sociedade anônima do futebol, que viria e transformaria novamente a instituição em pioneira nesse ramo esportivo.

Com o entendimento claro deste cenário atual e com as oportunidades de mercado, em comparação com a forma como a instituição se encontra, sendo de suma importância para recuperar o seu estigma de clube modelo e conseqüentemente voltar a dar alegrias ao seu torcedor de forma mais recorrente, em um panorama onde as dívidas se encontram estabilizadas e as receitas apresentam cada vez mais recorrência e solidificação. Possibilitando assim, que o clube deixe essa dependência de vendas de

lado e conseqüentemente volte a obter uma melhor relação receita/dívida, voltando a obter assim seu poder de compra perante ao mercado.

6 Referências

AIDAR, Carlos Desmistificando a Lei Pelé. In: AIDAR, Antônio; LEONCINI, Marvio OLIVEIRA, João (Org.). **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

AKTOUF, Omar **Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

BETING, Mauro. **Bolas & Bocas: Frases de craques e bagres do futebol**. São Paulo: Leia Sempre, 2003.

CAPELO, Rodrigo. **O Futebol como ele é**: As histórias dos clubes brasileiros, investigadas em seus meandros políticos e econômicos, explicam como e por que se ganha (e se perde) neste jogo. São Paulo: Grande Área; 2021

FREIRE, João. **Pedagogia do Futebol**, São Paulo: Autores Associados, 2011.

LOUZADA, Roberto. O modelo de gestão do São Paulo Futebol Clube. **Razon y Palabra**, n. 69, p.1-69, 2009

MAZZEI, Leandro. Um ensaio sobre a gestão do esporte: um momento para sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, n. 1, p.96-109, 2017

MAZZEI, Leandro; BASTOS, Flavia. **Gestão do esporte no Brasil**. São Paulo: Ícone, 2012.

MAZZEI, Leandro; BASTOS, Flavia. **Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e perspectivas**, São Paulo: Ícone, 2017.

PLIHAL, André; OLIVEIRA, Raí. **1992: O mundo em três cores**. São Paulo: Panda Books, 2012.

RAMOS, João. **Anatomia do SPFC: A história completa do maior vencedor internacional do futebol brasileiro**. São Paulo: Kindle, 2019.

ROCO, Ary. A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: o caso do FC Barcelona. **Organicom**, n. 19, p.106-117, 2013

ROCO, Ary. Clubes Esportivos. **GV Executivo**, n. 3, p.54-58, 2007

SANTOS, Luiz. **A Evolução da Gestão no futebol brasileiro**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas/ EAESP: São Paulo, 2002.

SPACA, Rafael; DALMASO, Renato. **Dentre os grandes és o primeiro**. São Paulo: Avec, 2020.

SUSSEKIND, Helio. **Futebol em dois tempos**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996

TEOLDO, Israel; GUILHERME, José; GARGANTA, Julio. **Para um futebol jogado com ideias**. São Paulo: Appris, 2015.

ZANETTI, Eloi.; GUSSO, Rogério. **Administração, Futebol & cia.:** metáforas do futebol aplicadas ao mundo empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.