

# **UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho”**

**FCAV – UNESP *Campus* de Jaboticabal**

## **O LEÃO DO NORTE VAI VOLTAR A RUGIR?**

**Um Estudo de Caso sobre as Mudanças na Administração do Comercial Futebol  
Clube de Ribeirão Preto – SP.**

**Luiz Felipe Scaranti Navarro**

Orientador: **Prof. Dr. Roberto Louzada**

Trabalho apresentado como exigência para conclusão do curso de Graduação em Administração na Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal – UNESP – *Campus* de Jaboticabal.

**Jaboticabal  
2011**

Navarro, Luiz Felipe Scaranti  
N322I O Leão do Norte vai voltar a rugir? Um estudo de caso sobre as mudanças na Administração do Comercial Futebol Clube da cidade de Ribeirão Preto - SP/Luiz Felipe Scaranti Navarro. – – Jaboticabal, 2011 v, 44 f. ; 28 cm

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias - UNESP, Câmpus de Jaboticabal para graduação em Administração, 2011

Orientador: Roberto Louzada

Banca examinadora: Roberto Louzada, Genaro Alvarenga Fonseca, Lesley Carina do Lago Attadia Galli

Bibliografia

1. Modelo de Gestão Esportiva. 2. Capital Social. 3. Capital Histórico. 4. Desempenho Esportivo. I. Título. II. Jaboticabal-Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias.

CDU 658.1

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação – Serviço Técnico de Biblioteca e Documentação – UNESP, Câmpus de Jaboticabal.

## RESUMO

L.F.S. NAVARRO. **O Leão do Norte vai voltar a rugir? Um estudo de caso sobre as mudanças na Administração do Comercial Futebol Clube de Ribeirão Preto – SP.**

Curso de Administração, 44 p. FCAV- UNESP – Campus de Jaboticabal: 2011.

A partir dos dados coletados sobre o Comercial Futebol Clube, da cidade de Ribeirão Preto, realizou-se um estudo de caso com a finalidade de identificar e descrever o modelo de gestão adotado pelo clube, para superar a crise financeira e administrativa. Utilizou-se como referencia para analise os conceitos de capital social e capital histórico, considerados determinantes para a escolha do modelo de gestão adotada. Além disso, utilizou-se também, as propostas presentes nos estudos sobre gestão esportiva para identificar o modelo de administração escolhido pelo Comercial Futebol Clube. Nas considerações finais argumentou-se que o modelo adotado já apresenta alguns resultados, pois o clube estudado se classificou para disputar a Série A-1 do campeonato Paulista de futebol, uma das metas assumidas pela nova administração do clube.

**Palavras chave:** Modelo de gestão esportiva; Capital social; Capital histórico; Desempenho esportivo.

## ABSTRACT

L.F.S. NAVARRO. **The Lion of the North will return to roar? A case study of changes in the Administration of Commercial Football Club Ribeirão Preto - SP.**

Course of Business Administration, 44 p. FCAV-UNESP - Jaboticabal: 2011.

*From the informations collected on the Commercial Football Club, the city of Ribeirao Preto, there was a case study in order to identify and describe the management model adopted by the club, to overcome the financial and administrative crisis. It was used as reference to analyze the concepts of social capital and historic capital, considered decisive for the choice of the management model adopted. In addition, we also used the proposals contained in sports management studies to identify the business model chosen by the Commercial Club Football Club. In the final considerations argued that the adopted model already includes some results, as the club qualified to participate the Series A-1 League football Paulista, one of the targets set by the new management of the club.*

**Keywords:** Model of sports management, Capital Social; Capital history; sports performance.

## Sumário

INTRODUÇÃO .....	1
1.OS REFERENCIAIS TEÓRICOS UTILIZADOS PARA ANÁLISAR OS DADOS.....	6
1.1.A fase dos clubes ingleses .....	7
1.2.A fase amadora .....	9
1.3.O Início da Profissionalização e a consolidação do futebol no Brasil .....	11
1.4.A crise .....	12
1.5.As estratégias para sair da crise .....	14
1.5.1.Co-gestão .....	14
1.5.2.Licenciamento / Terceirização do departamento de Futebol.....	15
1.5.3.Compra de parte do “clube” por um sócio .....	16
1.5.4.Sócios.....	17
1.5.5.Lançamento de ações.....	18
1.5.6.Criação de um time .....	18
1.6.Outros conceitos utilizados na análise dos dados coletados .....	19
2.O CASO DO COMERCIAL FUTEBOL CLUBE .....	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	43

## INTRODUÇÃO

O ano de 1894 é oficialmente considerado como o da chegada do futebol ao Brasil, com o retorno de Charles Miller, que após estudar na Inglaterra, país de origem dos seus pais, volta ao Brasil e decide montar um time para a prática desse esporte, que conheceu nos colégios ingleses, no São Paulo *Athletic Club*, uma associação esportiva e cultural, fundada pelos funcionários da São Paulo Railway, para a prática do críquete (ROSENFELD, 2005). Com essa versão, o futebol é introduzido na cidade de São Paulo, como um esporte praticado e admirado pela elite econômica da cidade.

Entretanto, há outra versão que indica que este esporte é introduzido pelos ingleses que chegaram ao Estado de São Paulo, para trabalhar na construção da malha ferroviária que foi construída para escoar a produção do café para o porto localizado na cidade de Santos (SAVCENKO, 1994). O que pode explicar o aparecimento, na mesma época, de clubes destinados à prática desse esporte em vários pontos do Estado de São Paulo.

A existência dessas duas versões permite inferir que, na realidade, este esporte é introduzido no país de duas maneiras distintas, pois cada uma delas pode explicar o modo como o futebol chegou a uma determinada região ou localidade de um país com dimensões continental como é o Brasil, ou seja, em algumas cidades o futebol pode ter sido, de fato, introduzido pelas elites econômicas, como é o caso da cidade de São Paulo, que chega por intermédio de Charles Miller, ou do Rio de Janeiro onde é introduzido pela iniciativa de Oscar Cox, que, em 21 de Julho de 1902, funda no Bairro das Laranjeiras, o Fluminense *Football Club*.

Entretanto, em outras localidades, mais distantes dos principais centros urbanos e, que se desenvolveram em torno da malha ferroviária construída no final do século XIX e Início do XX, pode de fato ter sido introduzido pelos trabalhadores das ferrovias. Mas isso só pode ser desvendado por meio de pesquisas que tenha a finalidade de compreender como o futebol chegou a uma determinada localidade.

Independente do modo como futebol chega a uma região, o fato significativo é que se trata de um esporte, que juntamente com o samba e o carnaval, é considerado por Caldas (1988, p. 1), “os três produtos mais importantes da nossa cultura popular”. Além disso, é de fato o esporte preferido pelos brasileiros, pois de acordo com estudo realizado, em 2003, pelo IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião e Pesquisas, sete em cada dez dos entrevistados declarou torcedor por um time de futebol, o que mostra porque é considerado, também, como um esporte nacional.

Acrescenta-se a isso, o modo como esse esporte de origem inglesa se desenvolve por estas terras tropicais. É só com a junção desses dois elementos que se pode compreender como o país se transformou em uma referência e uma das grandes

forças internacionais no universo do futebol e conquistou cinco títulos de campeão mundial.

No entanto, no Brasil os clubes são administrados de forma amadora. Isto ocorre em função do modelo adotado para a prática desse esporte no país, isto é, os times de futebol são mantidos pelas associações esportivas e culturais, que se caracterizam como organizações sem fins lucrativos, que devem ser dirigidas por associados eleitos, e devem exercer os seus mandatos sem remuneração (BATTAGLIA, 2003). Esta situação exige que estes dirigentes tenham outra atividade profissional e dediquem ao trabalho nos clubes uma pequena parte do seu tempo disponível.

Este modelo funcionou razoavelmente bem enquanto esse esporte era considerado como uma atividade amadora. Todavia, o futebol passa por um processo de mudança acentuado, se transformando em uma atividade econômica que movimenta um enorme volumes de recursos financeiros. Isso ocorre inicialmente, no final dos anos de 1970, nos países europeus. Essas mudanças não são assimiladas rapidamente pelos clubes brasileiros, fazendo com que o Brasil, mesmo sendo respeitado e considerado como uma grande força mundial nesse esporte se transforme em um grande exportador de atletas (GURGEL, 2006) e, com isso, não consegue manter os melhores jogadores no país.

É nesta situação que se encontram os grandes clubes que fazem parte da elite do futebol brasileiro, isto é, os que disputam a série A do Campeonato Brasileiro de Futebol, Organizado pela CBF - Confederação Brasileira de Futebol.

Diante desse quadro esse estudo busca entender como os clubes de futebol, em específico o clube estudado se adéquam a transformação do futebol em negócio. Desta forma, tem por objetivo verificar e descrever o modelo de gestão adotado pelo

Comercial Futebol Clube, da cidade de Ribeirão Preto, no interior do Estado de São Paulo. Escolheu-se tomar este clube como objeto de estudo para esta pesquisa, por se tratar de uma associação esportiva e cultural, que mantém desde 1911 um time de futebol, que pode ser classificado como médio pela presença relativamente freqüente, ao longo de sua história, em um dos principais campeonatos regionais do país, Campeonato Paulista de Futebol.

Entretanto, apesar da tradição desse clube, no momento em que o futebol brasileiro entra em crise, por não assimilar com maior agilidade as transformações que ocorrem no futebol mundial, o Comercial Futebol Clube, juntamente com outros times do mesmo porte, são atingidos de maneira mais intensa.

Para atender o objetivo proposto, decidiu-se por realizar uma pesquisa exploratória para identificar o modelo gestão, adotado por este clube. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que permitiu recuperar a história do clube e explicitar o contexto em que o futebol foi introduzido na cidade de Ribeirão Preto e as condições de propiciaram o fundação desse clube, em 1911, poucos anos após o futebol ter desembarcado no Brasil.

Outras informações foram obtidas por meio de entrevistas com os atuais dirigentes e coleta de documentos no próprio clube que permitiram enquadrar a situação atual do clube em um dos modelos de gestão esportiva propostos pela literatura pesquisada.

Este conjunto de informação foi organizado e analisado, de modo que fosse possível demonstrar que se trata de um clube bastante peculiar, pois está fortemente associado ao desenvolvimento da cidade de Ribeirão Preto, o que foi um indicativo para utilizar na análise os conceitos de “capital social” e “capital histórico”, que foi entendido

como determinantes não só para a escolha do modelo de gestão adotado, como, também, para as ações administrativas propostas e desenvolvidas pelos administradores que assumiram a direção do clube.

Desse modo, organizou-se esse texto em três partes: na primeira denominada “os referenciais teóricos utilizados para analisar os dados”, está descrito o modo como o futebol foi introduzido na cidade de São Paulo e as diferentes fases pelas quais passou. Isto permitiu caracterizar a crise e as propostas elaboradas pelos estudiosos da gestão esportiva, que podem ser entendidas como estratégias adequadas para que o futebol brasileiro supere a crise. Optou-se por considerar apenas os estudos realizados por pesquisadores brasileiros, uma vez que assumiu como pressuposto, que o modo como o futebol se desenvolveu no país, não permite aplicar as soluções administrativas encontradas nos clubes europeus.

Na segunda parte, são apresentados e analisados os dados coletados sobre o clube tomado como objeto de estudo, o que permitiu descrever as transformações que ocorrem na cidade de Ribeirão Preto, no final do século XIX, que criaram as condições para que o futebol ali desembarcasse e, diferentemente do que se pensava, esse esporte chega à cidade por uma iniciativa das elites locais, que procuravam de algum modo, replicar localmente as transformações que ocorriam na capital da província. É nesse contexto que ocorre a fundação do comercial Futebol Clube.

Na última parte são apresentadas as considerações finais, que a análise dos dados coletados juntamente dos conceitos teóricos apresentados permitiu concluir.

## **1. OS REFERENCIAIS TEÓRICOS UTILIZADOS PARA ANÁLISAR OS DADOS**

O futebol, do modo como é praticado atualmente, surge no século XIX nos colégios ingleses, que além de uma prática esportiva, assume, também, a função social de desenvolver a capacidade de liderança nos filhos da elite inglesa (MURRAY, 2000). No entanto, de acordo com esse mesmo autor, tão logo transpõe os muros das escolas ganha adeptos em todos os estratos sociais.

No Brasil segue essa mesma trajetória. É introduzido, no ano de 1894, como um esporte praticado e admirado pela elite e, rapidamente, se difunde para outros segmentos da sociedade. Mas como todo esporte de equipe, o futebol para se desenvolver em uma determinada região precisa se organizar e formar vários times para competirem entre si.

No caso brasileiro, a forma encontrada para a criação dos times de futebol foi por meio das associações esportivas e culturais, que entre outras atividades ficavam

responsáveis pela manutenção das equipes de atletas que competiam em várias modalidades esportivas.

Trata-se, portanto, de organizações sem fins lucrativos, com associados eleitos assumir os cargos administrativos, com a duração do mandato fixado nos estatutos de cada uma dessas associações. É com esse modelo de organização que esse esporte se desenvolve e transforma o Brasil em uma das grandes forças do futebol mundial.

Na bibliografia pesquisada para a elaboração desse projeto, foram identificadas quatro fases pelas quais o futebol passou, desde o momento em que foi introduzido no país até o final do século XX. São elas: a fase dos clubes ingleses; a amadora; a do início do profissionalismo e a consolidação do futebol no Brasil; e a da busca pela modernização (BRUHNS, 2000). Aidar e Leoncini (2002) e Proni (2003), denominam “de crise” esta última fase.

### **1.1. A fase dos clubes ingleses**

Apesar de denominada “fase dos clubes ingleses” (BRUHNS, 2000), corresponde na realidade ao período de introdução do futebol no Brasil e de criação dos primeiros times para disputar as partidas e vai até 1904, quando um primeiro clube formado por atletas brasileiros vence o torneio organizado pela Liga Paulista de Futebol.

Na historiografia oficial esse esporte chega a São Paulo por duas vertentes: a primeira toma como referência a conhecida história de Charles Miller, um brasileiro filho de ingleses, que retorna ao Brasil e traz na bagagem uma bola de futebol, esporte que conheceu e praticou durante o período passou como estudante nos colégios ingleses. Ao chegar toma a iniciativa de organizar um time de futebol ligado ao São Paulo *Athletic Club*, uma associação esportiva criada para que os altos funcionários das empresas

inglesas pudessem jogar *cricket* (ROSENFELD, 2007). A segunda versão toma como referência a construção das ferrovias ligando o interior paulista ao porto de Santos para exportar a produção do café. Nessa versão, os times são organizados, ao longo das ferrovias pelos trabalhadores ingleses encarregados pela construção dessas obras, o que explicaria a existência de times centenários em cidades do Interior do Estado de São Paulo (SAVCENKO, 1994).

Independente da polêmica sobre a entrada desse esporte no país, essa primeira fase marca a introdução do futebol no Brasil como um esporte praticado e admirado pela elite econômica do país. No caso particular da cidade de São Paulo é o período em que são criados os primeiros times dedicados à prática desse esporte e se estende até 1905, quando uma equipe formada por jogadores brasileiros torna-se campeã no torneio organizado pela Liga Paulista de Futebol.

Além do São Paulo *Athletic Club*, é nesse período que surgem as seguintes equipes: o Clube Germânia (atual Esporte Clube Pinheiros), uma associação que reunia os imigrantes de origem alemã; o *Sport Club* Internacional formado por jovens de diversas nacionalidades residentes na cidade São Paulo. Os primeiros clubes formados por atletas brasileiros datam, também, desse período: a Associação Atlética do Mackenzie *College*, formados por estudantes da escola com o mesmo nome; a Sociedade Esportiva das Palmeiras fundada por jovens residentes no aristocrático bairro de Higienópolis e o Clube *Athletico* Paulistano, que se transformou em um dos mais importantes times dessa época, além de ter sido a primeira equipe de atletas brasileiros que conseguiu vencer os times formados por jogadores estrangeiros e sagrar-se campeão da Liga Paulista de Futebol, no ano de 1905 (ROSENFELD, 2007).

## 1.2. A fase amadora

Refere-se ao período compreendido entre o ano de 1905 até o início da década de 1930, quando ocorre o reconhecimento profissional dos jogadores de futebol, mas se trata de um período no qual esse esporte atrai o interesse do público de outros segmentos econômicos e surgem as primeiras associações esportivas criadas e administradas por pessoas das camadas populares da sociedade.

No início dessa fase, ainda se encontra uma forte presença da camada privilegiada da população, tanto na composição dos times como nas arquibancadas, isto é, a platéia e os jogadores eram socialmente próximos (BRUHNS, 2000). Entretanto, o futebol já começa a ser praticado e admirados por um público de outros segmentos sociais. Isso, de acordo com Louzada (2011), acontecia em três frentes :

- Com os times organizados pelas empresas, que eram compostos por trabalhadores da indústria;
- Nos campos das várzeas existentes nas margens dos rios que cortam a cidade de São Paulo, que propiciavam às pessoas das camadas populares da sociedade dedicar-se à prática desse esporte;
- Em clubes ligados às colônias de estrangeiros, especialmente os de origem italiana, que representavam um terço da população da cidade naquela época. Diferentes dos estrangeiros da primeira fase que pertenciam à elite econômica, os italianos e seus descendentes formavam um contingente expressivo de trabalhadores do nascente parque industrial da cidade de São Paulo.

A qualidade dos atletas ligados a essas agremiações contribuíram fortemente para mudar o futebol na cidade de São Paulo. O primeiro movimento nesse sentido

ocorre em 1913, com a proposta do *Sport Club Corinthians Paulista* passa a integrar a Liga Paulista de Futebol. Como se tratava de um time de futebol composto por trabalhadores das indústrias localizadas no bairro do Bom Retiro, o *Club Athletic Paulista* se posiciona de forma contrária e comanda a organização da Associação Paulista de Esportes Atléticos – APEA (PRONI, 2000).

Com a criação da APEA, o campeonato paulista entre os anos de 1913 e 1916 possui duas versões: uma organizada pela LPF – Liga Paulista de Futebol, que inicialmente aceita a entrada do *Sport Club Corinthians Paulista* e, em 1915, permite a entrada da *Societá Palestra Italia*, um time fundado em 1914, para congregar a colônia italiana e seus descendentes residentes na cidade de São Paulo (BRUHNS, 2000).

A diferença básica entre essas duas competições está na origem social dos atletas que disputam o campeonato. O organizado pela APEA é formado apenas pelos times compostos por atletas pertencentes a elite econômica da cidade e o da LPF participavam times com jogadores de diferentes origem social (LOUZADA, 2011).

Apesar da presença de times e atletas de origem social distintas, o futebol nessa fase é, ainda, considerado como uma atividade amadora. No entanto, a qualidade técnica dos jogadores oriundos das camadas populares da sociedade faz com que gradativamente estes atletas sejam contratados pelos times inicialmente formados para que os jovens da elite econômica da cidade praticassem esse esporte.

Esta situação fica tão evidente que no final desse período, de acordo com Bruhns (2000, p. 65), “o jogo preliminar era composto por jovens elegantes, ricos, sem a pretensão da profissionalização, constringendo-se em receber salário para jogar. O jogo posterior era composto pelos melhores jogadores, que tinham um interesse profissional no futebol”.

### 1.3. O Início da Profissionalização e a consolidação do futebol no Brasil

É o período compreendido entre os anos de 1930 até os anos de 1970. Entre 1930 e 1936, o governo Vargas regulamentou inúmeras profissões, entre elas a de atleta, que passaram a ser reconhecidos formalmente como empregados. A nova legislação resolveu o problema de contratação dos jogadores com interesse em se profissionalizar, mas marcou o fim do futebol como esporte amador. No momento em que ocorre a profissionalização dos atletas, três quartos dos jogadores de futebol eram oriundos das camadas populares (LAVINE, 1982).

Com esta nova situação vários clubes, já consagrados nos torneios disputados em São Paulo, tomam a decisão de não atuar mais nesse esporte. Essa decisão é tomada principalmente pelos clubes que mantinham as equipes formadas por atletas oriundos da elite econômica da cidade que não tinham interesse em se profissionalizar como jogador de futebol. Com esta decisão o *Sport Club Corinthians Paulista* e a *Società Palestra Italia*, que durante o período da II Grande Guerra Mundial tem o seu nome trocado para Sociedade Esportiva Palmeiras, tornam-se os dois clubes mais importantes da cidade. Data dessa época a criação da terceira associação esportiva – O São Paulo Futebol Clube – que, juntamente com os outros dois clubes, forma o trio dos grandes clubes da Cidade de São Paulo (FUMAGALI; LOUZADA, 2009).

Durante esse período ocorre a gestação de um estilo de jogo – o futebol arte - que vai se consagrar no imaginário popular e se transforma em uma identidade do modo de jogar, especialmente quando há referências à Seleção Brasileira de Futebol, que é descrito, em 1945, pelo sociólogo Gilberto Freire e citado por Rosenfeld (2007, p. 100),

de maneira inconfundível formou-se um estilo brasileiro de futebol; e esse estilo é uma nova expressão da nossa mulatice, perito em assimilação, domínio e abrandamento coreográfico sinuoso e musical de técnicas européias e norte-americanas, que são muito angulosas para o nosso gosto – trata-se de técnicas, de jogo ou de arquitetura. [...] No futebol, como na política, a mulatice brasileira caracteriza-se pelo prazer da elasticidade, da surpresa retórica, que lembra passos de danças e fintas de fintas de capoeira.

Apesar da profissionalização dos atletas, no que diz respeito aos clubes continuam sendo administrados por torcedores, filiados às associações esportivas e culturais, que são eleitos para exercerem os diversos cargos de direção. É uma administração amadora, pois os ocupantes desses cargos não podem ser remunerados, e, portanto, dedicam apenas algumas poucas horas disponíveis para realizarem as atividades para as quais foram eleitos. Além disso, muitas vezes não possuem os conhecimentos técnicos necessários para atuarem em um ramo da atividade econômica que já apresentava alguns indícios de transformação.

No entanto, apesar da ausência de profissionalização na administração dos clubes, nesse período ocorre a formação de grandes atletas e o futebol brasileiro, conquista três vezes a Copa do Mundo, o campeonato mundial promovido pela FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*, e posiciona-se no mesmo nível dos países europeus, mas apresentando um estilo de jogo bastante diferente do estilo europeu. Este feito, projeta o país como uma referência nesse esporte.

#### **1.4. A crise**

A crise se instala no futebol brasileiro, durante o período compreendido entre a conquista do tricampeonato mundial, em 1970, e os anos de 1990. É uma época em que o país se transforma em um grande exportador de atletas (GURGEL, 2006). O lado

visível dessa crise pode ser percebido nas convocações para a formação da seleção nacional de futebol, cuja lista era formada, na maior parte, por atletas que atuavam em clubes no exterior. Esta constatação provoca o debate sobre a crise do futebol, tanto na mídia como no ambiente acadêmico. O ponto em comum desses dois olhares sobre a crise são as observações sobre as transformações que ocorrem nos clubes europeus.

Olha-se para os processos gerenciais dos clubes ingleses, que historicamente se caracterizam como organizações privadas, apesar da *priemier League*, fazer restrições à distribuição de dividendos. São observados, também, os clubes espanhóis que são mantidos pelos torcedores, mas não possuem título patrimonial como os clubes brasileiros.

Nesse ambiente, são tomadas algumas medidas, de natureza legal, que são lançadas com o objetivo de acabar com os males do futebol brasileiro. A mais significativa ficou conhecida como a Lei Pelé, cuja primeira versão – Lei 9.615, de 24 de março de 1998 – tornava obrigatória a profissionalização dos departamentos de futebol todos os clubes. Esta exigência torna-se facultativa na segunda versão dessa lei, que foi editada em 14 de junho de 2000, sob o número 9.981. Esta mudança na legislação pode ser considerada como uma evidência da dificuldade de promover mudanças na forma de organização de um esporte que está consolidado e fortemente imbricado na cultura nacional, como é o caso do futebol, que de acordo com um estudo conduzido pelo IBOPE (2003), de cada 10 brasileiros sete declaram torcer por algum time de futebol.

## **1.5. As estratégias para sair da crise**

Mesmo assim, os estudos sobre gestão esportiva apontam algumas alternativas que entendem ser adequados para um processo de gestão eficaz dos esportes, mas adequados e ajustados à realidade dos clubes brasileiros (AIDAR; LEONCINI, 2002). Para estes autores o problema deve ser enfrentado a partir da mudança societária ou dos modelos adotados para a administração profissional dos clubes que atuam com equipes de futebol profissional, que estes autores denominam “modelos de transformação de clubes em empresa”, são eles: Co-gestão; Licenciamento da marca/terceirização do departamento de futebol; Compra de parte de um clube por um sócio; Lançamento de Ações; e, por último, a Criação de um Time, que serão descritos a seguir e utilizados para análise do clube tomado como objeto de estudo nesta pesquisa.

### **1.5.1. Co-gestão**

Tal modelo foi proposto a partir das experiências desenvolvidas pela Parmalat, no início de 1992, com a Sociedade Esportiva Palmeiras e o Clube Atlético Juventus, que é considerado como o início das mudanças no processo administrativo dos clubes no Brasil. Neste modelo de gestão o clube fica responsável por manter toda a estrutura de todos os departamentos ligados ao futebol, profissional e amador, sendo a Parmalat responsável pelo aporte financeiro para as tais áreas ligadas ao futebol. Neste tipo de contrato foram estabelecidos os seguintes pontos:

- Responsabilidades iguais perante o contrato.
- Respeito ao estatuto do clube .

Para implantar o projeto de co-gestão, após assinar o contrato, a Parmalat enviou o diretor de marketing responsável pelo projeto para realizar um estágio no *Parma Football Club*, da Itália. No retorno desse diretor foi realizada uma análise detalhada da situação administrativa da Sociedade Esportiva Palmeiras, o que permitiu a elaboração do projeto definitivo, que foi implantado. A lógica desse modelo de gestão esportiva, de acordo com Aidar e Leoncini (2002, p. 123), “tem como característica principal o estabelecimento de direitos e deveres para ambas as partes”.

Entende-se que seja adequado à realidade brasileira, pois preserva a estrutura das associações esportivas e culturais, mas separa o departamento de futebol profissional, que passa a ser administrado conjuntamente por uma empresa e os representantes dos clubes, que são eleitos, de acordo com os estatutos.

### **1.5.2. Licenciamento / Terceirização do departamento de Futebol**

Este modelo surge quando a associação esportiva cede direitos da sua marca a um investidor, que cria uma empresa, com 100% do capital próprio, que ficará responsável pelo processo de licenciamento ou terceirização. O passo seguinte é definir os itens que farão parte desse contrato de parceria.

Este modelo é considerado bastante flexível, porque os detalhes do contrato entre as partes envolvidas podem tomar contornos diferenciados em cada um dos clubes. De acordo com Aidar; Leoncini (2002, p. 125)

A forma de licenciamento pode contemplar uma simples divisão das receitas obtidas, com o clube arcando com as suas despesas. Ou, ainda, uma forma mais complexa, em que o parceiro adianta uma certa quantia em dinheiro (como “entrada” para garantir o direito de exploração da marca); garante ao clube as despesas conforme um orçamento fechado (*business plan*); e ainda divide os lucros da exploração das receitas (eventualmente é, também, prevista a construção de um estádio). Quanto às atribuições de

cada parte, o contrato determina, por exemplo, qual o grau de ingerência que o parceiro terá no clube.

Este modelo de gestão esportiva é considerado adequado à realidade brasileira, porque os clubes estão, na sua maioria, endividados. Nesta situação, entrar como investidor na nova empresa constituída pelo investidor não é viável, pois não possuem recursos disponíveis para isso.

### **1.5.3. Compra de parte do “clube” por um sócio**

Neste caso, o clube e a empresa envolvida formam uma nova empresa caracterizada como uma S.A. Para isso, são relacionados todos os bens patrimoniais, que farão parte da nova sociedade. Os bens não estipulados no contrato ficarão sob os cuidados do clube. A partir daí, o clube com sua estrutura de gestão administra os ativos tangíveis e intangíveis, como por exemplo, a sua marca e os sócios ficam responsáveis pela gestão econômica do negócio. Neste caso, a divisão de atribuição deverá ficar expressa no acordo entre acionistas ou no contrato social da S.A.

No Brasil, o exemplo mais conhecido de utilização desse modelo de gestão esportiva é o caso do Esporte Clube Bahia. De acordo com Aidar e Leoncini (2002, p. 127),

o clube entrou na nova sociedade com seus principais ativos – sua marca, seus jogadores e seu estádio -, o que representou 49% do capital da empresa [...] O *Opportunity* garantiu os outros 51% da nova empresa com o capital (13 milhões). No entanto, hoje o Esporte Clube Bahia detém 33% do Bahia S.A., e o *Opportunity* tem 66,6%. Um conselho administrativo de 12 pessoas (sete do *Opportunity* e cinco do clube) escolhe os diretores e traça os planos administrativos e do futebol.

Como mostra a experiência do Esporte Clube Bahia, é um modelo pouco adequado à realidade Brasileira, onde os clubes estão fortemente endividados, e a cada nova chamada de aumento de capital, devido à ausência de recursos financeiros, a

participação do clube na nova sociedade reduz em relação à da empresa parceira. Nessa situação, a participação do clube no conselho de administração, também, fica reduzida.

#### 1.5.4. Sócios

É o modelo de gestão esportiva é inspirado *no Futbol Club Barcelona*, que é mantido pelas mensalidades dos sócios. No Brasil, os sócios dos clubes pagam mensalidades que são vinculadas ao uso das dependências sociais do clube. No caso brasileiro é freqüente que parte as despesas sociais sejam custeadas com as receitas provenientes do departamento de futebol profissional dos clubes. Invertendo-se a lógica adotada pelo clube espanhol.

Entretanto, no processo de modernização de gestão esportiva, os departamentos de marketing têm desenvolvido um programa denominado “sócio-torcedor”, que tem a finalidade de procurar estreitar os vínculos como os torcedores, como mostra o quadro 1.

**Quadro 1. Clubes de futebol brasileiros com programa Sócio-Torcedor**

<b>Clube</b>	<b>Nº de Sócios (milhares)</b>
Internacional (RS)	100.000
Grêmio (RS)	53.000
Corinthians	46.000
São Paulo	42.000
Vasco da Gama	28.000
Santos	25.000
Atlético (PR)	22.000
Cruzeiro	18.000
Coritiba	18.000
Ceará	10.000

**Fonte:** Adaptado do Clube dos 13

### **1.5.5. Lançamento de ações**

Neste modelo, o clube se capitaliza com a venda de ações no mercado de capitais. Para isso, é criada uma nova empresa com a participação do clube e dos acionistas. Trata-se de modelo inspirado da experiência do *Manchester United*, da Inglaterra, que para contornar a limitação de distribuição de lucro dos clubes imposta pela *Premier League* inglesa, cria uma *holding* que controla e detém a maior parte do capital do clube. E vende ações da *holding* no mercado de capitais, o que permite a distribuição de lucros e dividendos aos portadores das ações, uma vez que o lucro e os dividendos distribuídos se referem à *holding* e não ao clube.

### **1.5.6. Criação de um time**

O investidor cria um time na forma de uma empresa. O novo time nasce sem torcida, e exige investimentos na construção da estrutura física e na formação e contratação de atletas. Entretanto, todos os ativos são do novo clube e suas receitas vêm de todos os negócios possíveis se serem realizados.

Este modelo, lógico do ponto de vista do processo administrativo, encontra dificuldade mesmo nas áreas tradicionais de negócio, pois muitas empresas optam por crescerem do meio de fusões e aquisições, ao invés de escolherem a estratégia de crescimento vegetativo, que é considerado mais lento e exige um alto investimento para fazer com que a sua marca e as de seus produtos consigam um *share* de mercado, que torne o empreendimento viável.

Isso, no caso do futebol brasileiro, possui um grau maior de complexidade, pois, como foi dito anteriormente, sete de cada dez brasileiros declararam ser torcedor de algum dos times existentes no país (IBOPE, 2003), o que pode ser um indício de se

tratar de um mercado maduro, que apresenta poucas possibilidades para novos empreendimentos futebolísticos.

Esta particularidade do mercado brasileiro, associada às peculiaridades do futebol enquanto uma área de negócios, indicada que a análise dos coletados sobre o clube tomado como objeto de estudo deve ser analisados com outros conceitos, além dos que foram apresentados até aqui.

### **1.6. Outros conceitos utilizados na análise dos dados coletados**

Para compreender como os clubes de futebol conseguem atrair uma legião de torcedores fiéis, o que torna possível, no processo de transformação que ocorre no futebol, classificá-los como consumidores em potencial dos serviços e produtos oferecidos com as marcas de seus clubes, serão utilizados, também, para analisar os dados coletados, os conceitos de capital social, histórico, formulado, por Gómez; Opazo (2007), a partir de um estudo sobre o *Futbol Club Barcelona*. Neste estudo estes pesquisadores constatam que o Barça, como o clube é chamado pelos seus torcedores, é mais do que um clube espanhol, ele representa os valores da sociedade catalã, com toda a complexidade. Com base nessa constatação formulam o conceito de capital social, que é definido por Gómez; Opazo, (2007), “*se relaciona con los valores que se fomentan en el deporte, los cuales, al ser promovidos por el club, aumentan el impacto y la importancia que la sociedad otorga al deporte que los promueve*”. Assim, o capital social está associado à origem do clube e aos valores que emergem a partir da sua fundação e o quanto está imbricado no tecido social. Por meio dele, pode ser identificado como os torcedores se relacionam com o clube, o que permite medir o grau

de fidelidade entre o torcedor e o clube, que no nível mais alto faz parte da identidade do torcedor.

O segundo - capital histórico – *“se asocia a los resultados deportivos que el Club ha conseguido a lo largo de su historia y a la ilusión que los éxitos transmiten a la masa de socios y aficionados identificados con el club, lo que consigue reproducir y reforzar la identidad del Club en función del capital histórico acumulado”* (GÓMEZ & OPAZO, 2007). Deste modo, o capital histórico tem por finalidade apresentar os resultados esportivos dos clubes ao longo da sua história, assim como os títulos marcantes para o clube e as conquistas mais significativas. Sua importância se deve ao efeito e a influência que estas conquistas têm sobre a gestão da marca do clube nos dias atuais, orientando as ações de marketing destinadas aos torcedores.

Serão com estes conceitos que os dados coletados sobre o Comercial Futebol serão analisados, o que permitirá, por meio de uma análise histórica, compreender o contexto em que o futebol foi introduzido na cidade de Ribeirão Preto, localidade onde o clube está sediado. Além disso, a trajetória do clube permitirá explicitar os capitais, histórico e social da agremiação, que nesse estudo foram considerados fundamentais para o processo de gestão adotado pela agremiação, para superar a crise financeira e de gestão em que se encontrava no momento em que é iniciado.

## 2. O CASO DO COMERCIAL FUTEBOL CLUBE

O Comercial Futebol Clube é um tradicional clube de futebol, fundado em 1911, na cidade de Ribeirão Preto, por um grupo de comerciantes, apoiados pelos grandes produtores de café da região.

Para entender os motivos pelos quais um grupo de empresários, de uma cidade do interior do Estado de São Paulo, tomar a iniciativa de constituir uma associação esportiva e cultural para a prática de um esporte, que havia sido introduzido no Brasil há menos de duas décadas, é necessário compreender as transformações que ocorreram na cidade naquela época.

Trata-se de um período que ficou conhecido na história da arte como *belle époque*, cujos reflexos aqui no Brasil estendem-se da proclamação da República, no final dos anos de 1880, até a semana de Arte Moderna, que ocorre, em 1922, na Cidade de São Paulo. Do ponto de vista cultural é um período que, como explica Silva (2005, p.33), “o que se queria esquecer era a filiação com Portugal, pois foi dali que

herdamos o atraso e o mau gosto”. Dentro dessa visão era da França e da Inglaterra que vinham as coisas dignas de admiração, os bons produtos e os bons comportamentos, considerados como referências que irão orientar as transformações que ocorreram nas cidades brasileiras, tanto nos aspectos urbanos como nos comportamentais.

A economia da região de Ribeirão Preto girava em torno da cafeicultura e o café era o principal produto da pauta das exportações brasileiras. A riqueza gerada com a produção do café propiciou o surgimento de um grupo de produtores denominados “barões do café”, que junto com os produtores de leite do Estado de Minas Gerais iriam dominar a cena política brasileira na chamada república velha (LOUZADA, 2011).

A cidade de Ribeirão Preto tornou-se um importante pólo regional a partir da sua ligação à malha ferroviária construída para escoar a produção do café em direção ao porto de Santos. Considerado como um meio de transporte rápido e moderno, a chegada da Cia. Mogiana de Ferrovias, em 1883, inicia um processo de transformação no cenário urbano da cidade. Na seqüência chega a iluminação elétrica e a Cia. Antarctica Paulista construiu uma fábrica na cidade.

Todas essas novidades têm impacto na vida cultural da cidade que, em 1987, inaugura o Teatro Carlos Gomes, com a ópera “O Guarani”. Trata-se de um teatro projetado por Ramos de Azevedo em estilo neoclássico italiano, com um magnífico lustre de cristal da Bohemia na entrada. A decoração combinava detalhes em mármore importado da Itália com afrescos em todos os ambientes. A obra foi custeada por prósperos fazendeiros de café tais como: Cel. Francisco Schmidt, Joaquim da Silva Gusmão, Francisco Augusto do Sacramento, Virgilio da Fonseca Nogueira e Luiz

Pereira Barreto, que faziam parte de uma elite local que pretendiam transformar a cidade em uma “*Petit Paris*” (RAMOS, 2011).

Nessa mesma época, chega à cidade, vindo de Buenos Aires, a onde não obteve êxito como empresário, o francês François Cassoulet, que havia trabalhado como garçom em Paris, mas que se tornou uma figura importante na vida cultural de Ribeirão Preto (RAMOS, 2011).

Inicialmente abre o Café Eldorado, que é considerado o primeiro café cantante do Brasil, mas, logo em seguida, assume a gerência do Cassino Antarctica – fundado pela Cia. Antarctica Paulista – e torna-se uma espécie de “agitador cultural” da cidade, que como empresário trás grandes espetáculos teatrais, shows de variedades e grandes companhias de ópera para se apresentarem no Teatro Carlos Gomes. Uma das versões, sobre a importância cultural da cidade, relata que, algumas vezes, as atrações iniciavam as turnês brasileiras em Ribeirão Preto e depois seguiam para as apresentações na capital do Estado e na cidade do Rio de Janeiro (RAMOS, 2011).

É nesse ambiente de transformação e efervescência cultural que o futebol chega à cidade de Ribeirão Preto. De forma pioneira surge, em 1905, o *Club Athletico* Ribeirão Preto. Logo após aparecem *Sport Club* Brasil e o *Gymnasial*, o que pode ser considerado como um indício de que os jovens daquela época se mostravam entusiasmados com a prática do futebol

Em 1906, a Sociedade Recreativa de Ribeirão é fundada e torna-se um ponto de encontro e das conversas sobre futebol para os jovens daquela época. O crescente interesse pelo futebol faz com que o *Club Athletico* Ribeirão Preto marque uma partida, para ser disputada na cidade, com o *Club Athletico* Paulistano, considerado um dos mais importantes times de futebol da capital, pois foi a primeira equipe formada por

atletas brasileiros que venceu, em 1905, o campeonato organizado pela Liga Paulista de Futebol, disputando as partidas com os principais clubes da cidade formado por atletas de origem estrangeira (LOUZADA, 2011).

Outro evento esportivo importante para difusão do futebol na cidade refere-se à disputa entre o Gymnasial de Ribeirão Preto e a Associação Ferroviária de Pitangueiras, no mesmo ano de 1910. Para realizar a partida, o clube de Ribeirão Preto foi buscar reforço na capital do Estado e incluiu entre os seus atletas o jovem Arthur Friedenreich, que jogava no *Sport Club* Germânia – atual Esporte Clube Pinheiros. O atleta recrutado se tornaria, mais tarde, em um dos maiores nomes desse esporte no país. A primeira partida foi disputada em Pitangueiras, portanto, na casa dos ferroviários e terminou com um empate, após um brilhante jogo. A decisão ficou para a segunda partida, que foi realizada em Ribeirão Preto (RAMOS, 2011).

Com a expectativa de vencer a partida, a disputa entre as duas cidades era o assunto das rodas de conversas na cidade de Ribeirão Preto, pois se estava diante da possibilidade de conquistar, com o futebol, a primeira disputa contra outra cidade da região. O confronto teve como placar final uma goleada de 7 a 0, a favor do Gymnasial de Ribeirão Preto (RAMOS, 2011).

É nesse ambiente de transformação urbana e efervescência cultural e esportiva, que o *Commercial Foot-ball Club* foi criado, no ano de 1911, por uma iniciativa da elite econômica local. Provavelmente com a intenção de reproduzir no interior do Estado o que já havia ocorrido na capital da província, com clubes formados por atletas oriundos da parcela mais rica da população, como é o caso do *Club Athletico* Paulistano e da Associação Atlética das Palmeiras, dois times compostos por jovens da elite econômica da cidade de São Paulo, para disputar as partidas de futebol com os times formados por

jogadores estrangeiros, nos campeonatos organizados pela Liga Paulista de Futebol, que foi fundada em 1901 (CARRAVETA, 2006).

Os dados apresentados até aqui permite inferir que, do mesmo modo que na capital do Estado, o futebol chega a Ribeirão Preto por iniciativa da elite econômica local, o que confirma uma das versões sobre o modo como esse esporte é introduzido no país, isto é, um esporte praticado e admirado pela elite local (ROSENFELD, 2005), pois o time formado por trabalhadores da ferrovia só é criado, na cidade de Ribeirão Preto, no ano de 1938, quando o futebol já estava consolidado na cidade.

No entanto, da mesma forma que na capital do Estado, à medida que este esporte passa a fazer do cotidiano das rodas de conversas e entra no gosto da população, por meio dos eventos promovidos pela elite local, ocorre a criação de times pelas empresas locais e o futebol passa, também, a ser praticado por outros segmentos da sociedade (ANTUNES, 1994).

No caso particular de Ribeirão Preto, os dados coletados indicam que ocorre a criação de times nos bairros. Desse modo, na Vila Tibério havia três clubes – a União Paulistana; o Tiberense; e o Ideal Futebol Clube – que, no ano de 1918, se uniram para formar o Botafogo Futebol Clube, que se tornaria o mais importante adversário do Comercial Futebol Clube. Os jogos entre esses dois clubes são considerados como um clássico local que em algumas transmissões esportivas são denominados “come-fogo” (RAMOS, 2011).

A história do *Commercial Foot-ball Club* pode ser dividida em três fases: a primeira, que vai da data de sua fundação, em 1911, até o ano de 1938 quando encerra as suas atividades em função da ausência de recursos. Isso ocorreu porque o clube

tinha uma forte dependência financeira dos grandes produtores de café da região, que sentiram intensamente os efeitos da crise econômica de 1929.

A segunda fase inicia-se no ano de 1954, quando alguns torcedores tomam a iniciativa de adquirir o Paineiras, um pequeno clube filiado a Federação Paulista de Futebol, fundada em 1941 e, que se tornou a entidade máxima do futebol, em substituição às ligas de futebol, e passa a ser responsável por organizar os torneios desse esporte em todo os Estado de São Paulo.

Com isso, o Comercial Futebol Clube volta a fazer parte do futebol paulista. A terceira inicia-se com o processo de terceirização para a empresa Lacerda Sports Brasil. Isso ocorre, porque no final dos anos de 1990 até os primeiros anos década deste século, o clube passa por grandes dificuldades financeiras e desacertos na área administrativa, que teve como consequência uma forte queda no desempenho esportivo.

A análise dos dados apresentados até o momento indica que o clube tomado como objeto de estudo é detentor de um capital social significativo, no sentido proposto para esse conceito por Gómez e Opazo (2007), pois surge em momento de transformação social da cidade de Ribeirão Preto e por meio de sua atuação consegue penetrar e ser representativo da sociedade onde está inserido.

Entretanto, o capital social só se constitui em conjunto com o capital histórico, que é representado pelo desempenho esportivo, que também é entendido com o mesmo significado propostos por Gómez e Opazo (2007). Para isso, apresentar-se-á a seguir a trajetória esportiva do clube tomado como objeto de estudo.

A primeira partida disputada pelo *Commercial Foot-ball Club*, ocorreu em 15 de novembro de 1911 e teve como adversário o *Gymnasio* de Ribeirão Preto. O resultado

foi a primeira vitória do novo clube. Na sequência, em dezembro do mesmo ano, vence por dois a zero o Americano. Uma trajetória de bons resultados permite ao *Commercial* disputar partidas com outros importantes clubes do país. A existência de um time local, com projeção para além das fronteiras municipais, permitiu a criação de um campeonato regional em Ribeirão Preto. E a adesão dos clubes de outras cidades possibilitou a criação de uma liga regional, conforme foi noticiado pelo jornal Correio Paulistano e citado por Ramos (2011),

A directoria do Commercial Foot-ball Club, de Ribeirão Preto, uma das mais fortes e disciplinadas corporações esportivas do interior do nosso Estado, teve, há pouco, a louvável iniciativa da fundação da Liga de Foot-ball do Oeste do Estado. É um empreendimento feliz, merecedor de todos encómios.

O campeonato contou com a participação de clubes das cidades de Franca, Casa Branca, São Carlos, Piracicaba, Rio Claro, São Simão, Amparo, São João da Boa Vista, Campinas, Araraquara, Pirassununga, Bebedouro, Jaboticabal, Taquaritinga e Batatais. O Comercial venceu o campeonato com vitórias espetaculares, sendo a vitória sobre o clube representante da cidade de Taquaritinga a mais espetacular, pois venceu por vinte a zero. Um placar que raramente ocorre em partidas de futebol. Apesar da conquista, o título não foi reconhecido, pois o campeonato não teve o reconhecimento da APEA – Associação Paulista de Esportes Amadores, que naquela época era a entidade máxima do futebol paulista.

No ano de 1920, a projeção do *Commercial* pode ser considerada nacional, pois recebe um convite para realizar uma série de jogos em Recife, capital do Estado de Pernambuco. Realiza três jogos contra os principais times daquele Estado e mais três contra equipes montadas especialmente para enfrentar o time convidado – os chamados combinados ou selecionados da liga pernambucana. Vence todas as

partidas que disputa e no retorno à Ribeirão Preto onde é recebido como o “Leão do Norte”, apelido que ostenta até os dias atuais, juntamente, com o de “bafo” atribuído pelos seus torcedores.

É com esse capital histórico que o *Commercial Foot-ball Club* encerra as suas atividades, no ano de 1938, em função das dificuldades financeiras que passa a enfrentar decorrente da crise de 1929, que atinge os grandes produtores de café, considerados como os grandes financiadores do clube.

No entanto, é a existência desses capitais histórico e social, que permite ao clube retornar ao cenário futebolístico, em 08 de abril de 1954, desta vez com o nome de Comercial Futebol Clube, pois somente uma agremiação esportiva que conseguiu imbricar profundamente na sociedade é capaz de, quase vinte anos após encerrar as suas atividades, voltar a atuar por meio da iniciativa dos seus admiradores.

Nesta segunda fase, o Comercial Futebol Clube tem uma trajetória bastante irregular do ponto de vista de desempenho em esportivo, permanece parte do tempo fora da elite do futebol paulista. Destaca-se no campeonato de 1966 quando consegue a quarta colocação, na primeira divisão deste certame futebolístico, ficando atrás apenas da Sociedade Esportiva Palmeiras, do *Sport Club Corinthians Paulista*, e do Santos Futebol Clube, os três primeiros colocados. Naquele mesmo ano enfrenta o Peñarol do Uruguai, em uma partida disputada em Ribeirão Preto e é convidado para enfrentar a Seleção Brasileira em um jogo preparatório para a Copa do Mundo de 1968. Nesse amistoso perde por um placar de quatro a dois para o selecionado brasileiro. No campeonato brasileiro esteve presente na Série - A dos campeonatos dos anos de 1978 e 1979, as outras participações foram nas divisões inferiores. Nas participações nesse campeonato teve uma passagem discreta, o que confirma a classificação de uma

agremiação intermediária no universo do futebol, apesar de poder ser considerado uma importante agremiação futebolista local.

Apesar de se posicionar como um clube médio no futebol paulista, o Comercial Futebol Clube, pode ser classificado como um dos grandes clubes regionais do interior do Estado de São Paulo, pela presença relativamente freqüente na principal série do Campeonato Paulista. Mesmo assim, não ficou imune à crise pela qual o futebol brasileiro passa a partir dos anos de 1970.

Neste caso específico, o clube é organizado como uma associação esportiva e cultural, sem fins de lucro, e tem como principal fonte de receita, as vendas dos ingressos para os jogos. Este é um tipo de receita que varia de acordo com o desempenho do clube nos campeonatos que participa. Normalmente, quando o clube consegue bons resultados atrai mais torcedores para assistir aos seus jogos, mas quando o desempenho não é bom, pode ocorrer o desinteresse do torcedor e as partidas são realizadas com um baixo número de pagantes.

É essa a situação que o futebol brasileiro passou a enfrentar, pois, de acordo com Gurgel (2006), as partidas disputadas no Campeonato Brasileiro, contam em média com menos de 10.000 assistentes em campo. Ora, se isso ocorre nos jogos realizados pelos principais times do país, que disputam o mais importante certame esportivo, é provável que atinja com maior intensidade um campeonato regional e um time baseado em uma cidade do interior do Estado.

Os dados coletados sobre o Comercial Futebol Clube confirmam esse entendimento, pois ocorre uma redução das finanças do clube, que aliada a um processo de gestão amadora, característica das associações esportivas e culturais ligadas ao futebol, ampliam as dificuldades enfrentadas pelo clube, especialmente em

um contexto no qual esse esporte é tratado como negócio, que requer dos administradores, dos clubes de futebol. A capacidade para buscar fontes alternativas de receitas, que garantam a contratação de atletas de alto rendimento, para formar equipes competitivas e, com isso, atrair os torcedores para os espetáculos esportivos.

Isso deixa evidente o problema central dos clubes de futebol, organizados como associação esportiva e cultural, pode ser sintetizado da seguinte forma: como alterar o modelo de gerenciamento dos clubes, dirigidos por associados eleitos para essa finalidade, que, na maioria das vezes, são pessoas com boa-vontade, mas que não dispõem de tempo e dos conhecimentos necessários para administrar os clubes dentro do conceito de clube-empresa, isto é, utilizando-se as mesmas ferramentas desenvolvidas para o gerenciamento das organizações privadas.

Os dados coletados indicam que o Comercial Futebol Clube encontrava-se envolvido de forma intensa nessa situação, quando toma decisão de firmar um contrato de terceirização com a empresa Lacerda Sports Brasil. Esta opção pode ser entendida como o segundo modelo proposto por Aidar; Leoncini (2002).

O contrato de terceirização foi firmado por um período de 05 anos, prorrogáveis por mais 05 anos, e aprovado pelo conselho administrativo do clube, no final de 2009. Com isso, a administração do estádio e do departamento de futebol profissional é conduzida pela empresa Lacerda Sports Brasil e os departamentos relacionados aos outros esportes e ao futebol amador são geridos pela Associação Esportiva e Cultural Comercial Futebol Clube.

Este tipo de arranjo, previsto nas duas versões da Lei Pelé, preserva a natureza jurídica do clube como associação esportiva e cultural, mas permite a implantação de um modelo de administração ajustado a um contexto em que o futebol deve ser

gerenciado como um negócio. Trata-se de uma estratégia que permite ao clube continuar prestando os serviços culturais e esportivos – a organização de eventos destinados exclusivamente para os seus associados –, enquanto que a empresa parceira fica responsável pelo gerenciamento do futebol profissional. Isto permite a nova empresa estabelecer os seus objetivos administrativos sem se envolver no relacionamento e nas ações de qualquer natureza destinadas aos associados ao clube.

Além disso, a terceirização permite que o futebol profissional seja administrado por profissionais especializados nesse novo segmento de negócio, não ficando, desse modo, na dependência da boa-vontade e da disponibilidade de tempo dos associados eleitos para ocupar as diversas diretorias do clube.

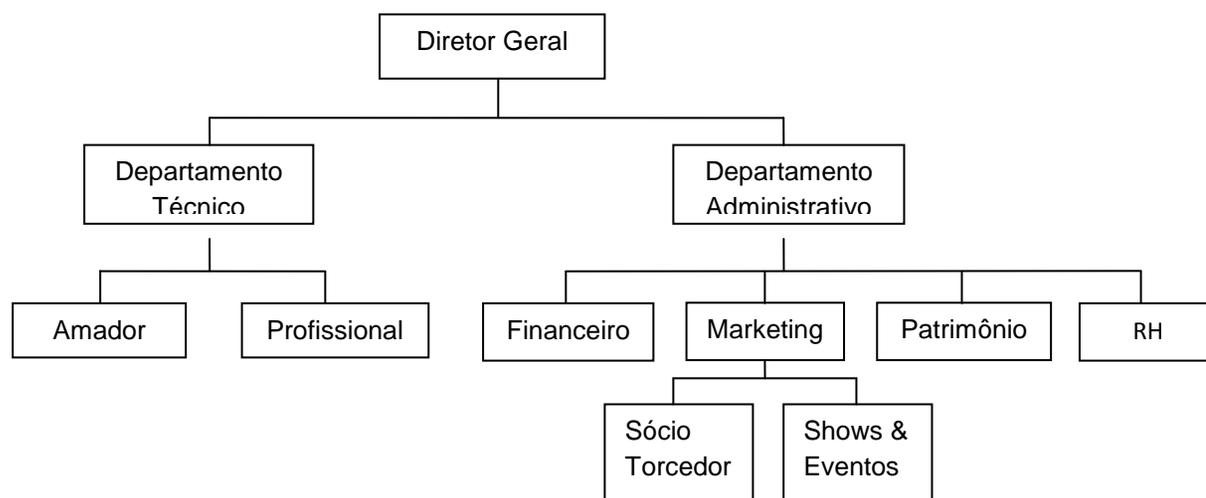
A partir de novembro de 2009, data em que foi firmado o contrato de terceirização do Comercial Futebol Clube, várias ações foram planejadas e implantadas para equacionar as questões relativas à administração do clube, pois no contrato foram fixadas as seguintes metas de curto, médio e longo prazo:

- **Curto prazo:** tornar o clube viável financeiramente saudável e recuperar a sua capacidade administrativa.
- **Médio prazo:** colocar o clube de volta no cenário estadual e nacional na esfera esportiva.
- **Longo prazo:** ser um dos maiores clubes do Brasil, tanto nas disputas esportivas como na capacidade de gestão.

Como pode se observado trata-se de um conjunto de metas bem escalonadas, que evidencia a preocupação com a recuperação financeira e o equacionamento da organização do clube, que ficaram estabelecidas como metas de curto prazo. No médio prazo está o retorno do clube a elite do profissional paulista, esforço alcançado em

2011, objetivo que só será atingido após resolver os problemas de natureza financeira e administrativa em que se encontrava o clube na época em que o contrato de terceirização foi assinado. Para o longo prazo fixou-se como meta posicionar o clube como um dos melhores do país, tanto do ponto de vista administrativo como no esportivo, o que pode ser considerado como uma meta bastante ousada em se tratando de um clube que nunca esteve nessa posição.

Para atingir estes a objetivos, houve uma reformulação na estrutura organizacional, e foram iniciadas as obras para transformar o estádio em uma arena-multiuso. Estas mudanças podem ser observadas no organograma apresentado na Figura 1.



**Figura 1** – Organograma do Comercial Futebol Clube  
Fonte: Dados da Pesquisa (2011).

Referente aos dados apresentados no organograma acima temos as seguintes atribuições da cada área:

- **Departamento Técnico:** Responsável pela operação do clube de futebol, dividido em setor amador e profissional.
- **Departamento Administrativo:** Estão todas as atividades de suporte ao departamento técnico, envolvendo o registro de atletas, a logística do clube, no alojamento de atletas. Dentro do departamento administrativo encontram-se os seguintes departamentos:
  - **Departamento Financeiro:** Fica responsável por garantir e gerenciar os recursos financeiros necessários a manutenção das atividades esportivas do clube. Entre os seus atributos esta o controle do fluxo de caixa do clube
  - **Departamento de Recursos Humanos:** O Comercial Futebol Clube decidiu por criar um departamento em específico à área de Recursos Humanos, devido a necessidade de contratação de profissionais para a gestão do clube. Entretanto, a contratação de atletas e a equipe técnica esportiva, fica a cargo do departamento técnico.
  - **Departamento de Patrimônio:** Dentro deste departamento os responsáveis cuidam principalmente da administração do estádio e do centro de treinamento.
  - **Departamento de Marketing:** A principal área do clube na atualidade. Todas as ações buscam a divulgação da marca. O Projeto Sócio Torcedor traz o aspecto de transformação o torcedor em cliente em potencial. A principal novidade está na criação do departamento de Shows & Eventos, subordinada ao setor de Marketing. O slogan “Comercial Shows & Eventos” indica que passa a atuar de forma estruturada nesta atividade.

Observando-se o organograma identifica-se uma novidade na estrutura de organizações desse segmento de negócio, que é o departamento de shows e eventos, mas que mostra o alinhamento do projeto com a prática adotada pelos clubes internacionais, que projetaram os seus para receber outras finalidades além dos espetáculos futebolísticos. Além disso, o departamento de marketing ficou encarregado de planejar ações destinadas a dois tipos de públicos distintos: os torcedores e as empresas. O que se ajusta às propostas presentes nos estudos sobre gestão esportiva, pois o futebol, quando entendido como negócio, essa área funcional da administração passa a ser vista como a que pode ser responsável por alavancar as receitas, com o planejamento e execução de projetos direcionados para os diversos públicos com interesse nos espetáculos esportivos. Como, por exemplo, há ações voltadas para o relacionamento com os torcedores, que passam a ser tratados como clientes em potencial para os produtos e serviços oferecidos pelos clubes e há outras ações direcionadas para as empresas que querem associar as suas marcas, ou as de seus produtos, aos clubes de futebol e, desse modo, utilizar as equipes esportivas como mídia.

Uma das iniciativas da equipe de marketing foi realizar uma pesquisa de mercado para identificar a quantidade de torcedores do clube e o modo como eles percebem a importância do clube. Os resultados da pesquisa passaram a ser utilizados nas negociações com as empresas interessadas em associar as suas marcas ou a de seus produtos aos espetáculos esportivos ou ao Comercial Futebol Clube, em particular, na condição de patrocinador.

Além disso, o slogan: “Amor Imortal em busca de um ideal” pode ser considerado como um indício de que a equipe de marketing da Lacerda Sports Brasil se propôs a

utilizar o capital social do clube na definição dos objetivos a serem atingidos e para traçar ações adequadas aos diferentes públicos.

Para o público empresarial foram definidas três linhas de ação: o patrocínio técnico; o patrocínio comercial; e espaços para outras parcerias. O primeiro tipo de patrocínio refere-se ao fornecimento de uniforme para o clube, com a possibilidade de o fornecedor vender as chamadas “camisas oficiais” e pagar *royalties* ao clube, tendo como base o número de produtos comercializados com os símbolos do clube. Já o segundo, é o patrocínio que utiliza as equipes como mídia, isto é, permite ao patrocinador estampar a sua marca ou as dos produtos no uniforme dos atletas.

Esses dois tipos de patrocínio, além de restringir o número de clientes em potencial, não são suficientes para atender as necessidades do clube e, podem não serem adequados para permitir que as pequenas empresas se tornem parceiras do clube. Por esse motivo, além desses dois tipos de produtos para as empresas, a equipe de marketing, definiu a possibilidade de pequenas empresas se tornem parceiras com a locação de espaços no *site* do clube.

Este é um tipo de solução que está sendo utilizado por diversos clubes brasileiros, que diferente dos clubes europeus que possui, na maioria das vezes, um único ou poucos patrocinadores, que pagam valores relativamente altos para associar as suas marcas aos clubes. Aqui a solução encontrada, para aumentar a receita com patrocínio, é ter vários patrocinadores que pagam valores menores. No caso particular, do Comercial Futebol Clube, é uma solução que pode ser considerada adequada para um clube de uma cidade do interior do Estado, que com esta estratégia pode contar com apoio dos pequenos empresários locais.

Além disso, o estudo de mercado realizado pelo clube permitiu o desenvolvimento de produtos destinados aos torcedores do clube e com a finalidade de atrair novos admiradores. Um dos produtos – o sócio torcedor – é inspirado no modelo de gestão do clube espanhol Barcelona que é mantido pelos próprios torcedores. No Brasil os sócios são portadores de títulos patrimoniais, das associações esportivas e culturais brasileiras. Trata-se de um programa que, também, nos últimos anos está à disposição dos torcedores dos grandes clubes nacionais. O São Paulo Futebol Clube foi um dos primeiros a lançar um produto com essas características (FUMAGALI; LOUZADA, 2009).

As características do produto sócio torcedor são as seguintes: o torcedor escolhe o plano que deseja e paga mensalmente um taxa, que dá direito a alguns *fringes benefits*, que variam de acordo com o plano escolhido. O programa do Comercial Futebol Clube possui nove versões, destinadas aos torcedores com perfis e necessidades de relacionamento diferenciado com o clube:

- **Plano Simples:** desconto de 10% nos produtos oficiais do clube.
- **Plano Bronze:** as mesmas do plano anterior somado ao desconto de 50% em ingressos para o setor de arquibancada.
- **Plano Prata:** vantagens do plano simples mais 50 % de desconto no valor de ingressos da cadeira cativa.
- **Plano Ouro:** vantagens do plano simples mais acesso livre ao estádio nos setores de arquibancada ou cadeira cativa.
- **Cadeira Cativa:** vantagens do plano ouro mais o direito a lugar fixo nas cadeiras cativas.
- **Camarote:** direito a entrada livre para duas pessoas, com mais quatro acompanhantes pagando 50% no valor do ingresso de cadeira cativa.

- **Leão Kids:** oferecido a crianças até 12 anos para entrada livre acompanhadas do pai responsável.
- **Leão Girls:** possui as mesmas vantagens do plano prata mais oferecidas a mulheres.

No período em que os dados foram coletados este programa estava com cerca de 5.000 sócios. Há uma expectativa dos dirigentes do clube que esse número chegue a 10.000 sócios.

Outra frente de trabalho iniciada pela Lacerda Sports Brasil, assim que assumiu a administração do Clube diz respeito à modernização do Estádio Francisco Palma Travassos, com o objetivo de torná-lo mais confortável para os torcedores e transformá-lo em uma arena multiuso, que tenha condições de receber outros eventos culturais e, desta forma, tornou-se mais uma fonte de receita para o clube.

Já foi realizada uma parte da reforma, com a criação de um espaço para receber outros eventos como shows, feiras de automóveis, festas destinadas ao público universitário. Em uma área que não era utilizada foi construído um amplo estacionamento, que permite aos frequentadores do estádio mais conforto nos seus deslocamentos e segurança para guardar os seus veículos. Além disso, foi construída uma pista de kart. Todas estas mudanças fazem parte do projeto de transformar o estádio em uma arena multiuso.

Juntamente com esse processo houve investimentos na equipe esportiva. Em 2010, o clube disputou a série A-3 do Campeonato Paulista de Futebol disputou, no ano de 2011 a série A-2, obteve classificação para disputar em 2012, a Série A-1 desse campeonato. Com isso retorna à elite do campeonato estadual, após 25 anos sem figurar entre os melhores do estado. Esses resultados já podem ser considerados como

indícios de que o contrato de terceirização do clube esteja começando a apresentar resultados na área esportiva, que é considerada a razão de ser dos clubes de futebol.

No entanto, a Lacerda Sports Brasil é uma empresa criada especialmente para gerir times de futebol. Mas, não foram encontradas evidências que mostrem que os seus controladores possuem experiência na gestão de outro clube. O que torna esse estudo relevante, pois está diante de um processo de terceirização que envolve duas organizações que podem estar realizando pela primeira vez um trabalho dessa natureza. Trata-se, portanto, de uma experiência que, se bem sucedida, poderá ser replicada em outros times brasileiros, uma vez que a maior parte deles, especialmente os considerados como clubes médios, que são associações esportivas e culturais, se encontram em situação semelhante a que estava o Comercial Futebol Clube, quando tomou a decisão de mudar a sua administração em 2009.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir das observações das transformações que ocorreram no futebol a partir dos anos de 1970, constatou-se que os clubes brasileiros demoraram em se ajustar à nova situação em que o futebol se caracteriza como um negócio que movimentava grandes cifras de dinheiro, pois continuavam a ser administrados por dirigentes que realizam trabalho como voluntários. Além disso, muitos não possuem a formação e os conhecimentos necessários para aplicar na gestão dos clubes as mesmas ferramentas utilizadas nas organizações privadas.

Diante desse quadro estabeleceu-se como objetivo para esse estudo verificar e descrever o modelo de gestão adotado por um clube localizado em uma cidade do interior do Estado de São Paulo, que pode ser considerado como um importante time

local, mas com passagem irregular no Campeonato Paulista e discreta no Campeonato Nacional.

Escolheu-se como o objeto de estudo o Comercial Futebol Clube, da cidade de Ribeirão Preto, para realizar uma pesquisa utilizando-se a metodologia de estudo de caso.

Para atender ao objetivo estabelecido optou-se por levantar dados sobre a história do clube, o que permitiu compreender o contexto em que foi criado. Com isso, identificou-se que na cidade de Ribeirão Preto, o futebol foi introduzido por uma iniciativa da elite econômica local, que influenciou e conduziu as transformações urbana, cultural e esportiva da cidade no início do século passado.

Foi nesse ambiente de transformação da cidade que o clube tomado como objeto de estudo foi fundado e teve de um desempenho em campo que permitiu a construção de fortes capitais, social e histórico.

Assumiu-se, também, como pressuposto que estes dois capitais foram determinantes para a adoção de um modelo de gestão escolhido para superar a crise financeira e administrativa em que o clube estava envolvido no início desse século.

O Modelo de gestão denominado, por Aidar; Leoncini (2002), “Licenciamento / Terceirização do departamento de Futebol” foi implantado por meio de um contrato, firmado em novembro de 2009, com a empresa Lacerda Sports Brasil, criado especificamente para gerenciar o Comercial Futebol Clube, por um período de 5 anos, possível de renovado por mais 5 anos. Neste contrato foram estabelecidos objetivos de curto, médio e longo prazo.

A partir da assinatura do contrato iniciou-se um ajuste na estrutura organizacional do clube, com a criação de departamentos comandados por profissionais com formação

e experiência nas diferentes áreas funcionais, como mostrou o organograma reproduzido na Figura 1.

Paralelamente, iniciou-se as mudanças no estádio, com criação de espaço para realização de outras atividades, além dos espetáculos futebolísticos, estacionamento para tornar mais confortável e seguro o acesso ao clube e a construção de um kartódromo.

A equipe do departamento de marketing desenvolveu produtos para permitir o relacionamento com os torcedores, que passaram a ser considerados como consumidores em potencial dos serviços e produtos oferecidos pelo clube ou com a sua marca.

Para as empresas, além do patrocínio técnico e comercial foram criados espaços para outros patrocinadores e venda de publicidade no *site* do clube. O que pode ser considerado adequado para a realidade de um clube localizado em uma cidade do interior, que pode negociar parcerias com empresas de médio porte.

Todas estas iniciativas permitiram que o clube ascendesse, em 2011, a Série A-1 do Campeonato Paulista, o que pode ser considerado um indício de recuperação do clube no que diz respeito ao desempenho esportivo e que faz parte da meta de médio prazo do contrato, que é colocar o clube de volta no cenário paulista e nacional.

O modelo de gestão implantado no clube apresentou todas as características destacadas na bibliografia deste estudo. Todas as premissas foram acrescentadas no contrato de terceirização do clube, com a indicação das responsabilidades das partes envolvidas. O projeto se mostrou viável devido à flexibilidade do modelo.

As informações coletadas podem ser consideradas como indícios de que o Leão do Norte poderá voltar a rugir, mas como se trata de um processo iniciado há apenas

dois anos, considera-se necessário acompanhar essa experiência que, se bem sucedida, poderá ser replicada em outros clubes com as mesmas características – especialmente os detentores de capital social e histórico semelhante ao clube que foi tomado como objeto de estudo.

## REFERÊNCIAS

AIDAR; A. C. K.; LEONCINI, M. P. As Leis Econômicas e o Futebol: a estrutura do novo negócio. *In: AIDAR; A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. C. **A Nova Gestão do Futebol***. Rio de Janeiro, FGV, 2002.

ANTUNES, F. M. F. O Futebol Nas Fábricas. *In: **Revista da USP - Dossiê sobre o Futebol***, n. 22, 1994.

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

BATTAGLIA, A. F. A. **Administração de Clubes de Futebol: uma perspectiva inovadora no mercado profissional**. Arte & Ciência, São Paulo: 2003.

CALDAS, W. **O Pontapé Inicial: contribuição à memória do futebol brasileiro**. Tese de Livre- Docência. Departamento de Comunicação e Arte, da Universidade de São Paulo: 1988.

CARRAAVETTA, Elio. **Modernização da Gestão no Futebol Brasileiro**. Porto Alegre, Porto Alegre: 2006.

IBOPE – INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO E PESQUISA. **Pesquisa sobre torcidas de Futebol**. Disponível em < [www.ipobe.com.br](http://www.ipobe.com.br) >. Acesso em 25.03.2009.

FUMAGALI, R. F.; LOUZADA, R. **O Modelo de Gestão do São Paulo Futebol Clube**. *In: Razón y Palabra*. N. Especial. Cidade do México: 2009.

GÓMEZ, S.; OPAZO, M. *Características estructurales de un club de futbol profesional de elite*. IESE Business School. **Documento de Investigación** DI n. 705, Septiembre, 2007. España: Universidad de Navarra: 2007.

GURGEL. **Futebol S/A: A Economia em campo**. São Paulo, Saraiva:2006.

LEONCINI, M. P.; Silva, T. S. Entendendo o Futebol como um negócio: Um Estudo Exploratório. **Gestão e Produção**, São Paulo, v.12, n.1, p.11-23, jan.-abr, 2005.

LOUZADA, R. **Identidade e Rivalidade entre os Torcedores de Futebol da Cidade de São Paulo**. *In: Esporte e Sociedade*, n. 16. Rio de Janeiro: Nov/2010-fev. 2011

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à Organização Burocrática**. Ed. Brasiliense, São Paulo: 1980.

MURRAY, B. **Uma história do futebol**. São Paulo, Hedra: 2000.

RAMOS, I. Comercial: **Uma paixão centenária**. São Paulo: 2011.

ROSENFELD, A. **Negro, Macumba E Futebol**. São Paulo, Perspectiva: 2007.

SILVA, S. R. A construção social da paixão no futebol. *In*: DAOLIO, J. **Futebol, Cultura e Sociedade**. Campinas, Autores Associados: 2005.

SORIANO, F. **A Bola não entra por acaso**. São Paulo, Larousse: 2010.

SAVCENKO, N. Futebol, metrópoles e desatinos. *In*: **Revista da USP - Dossiê sobre o Futebol**, n. 22, 1994, p. 30-37.