

DOSSIÊ  
FUTEBOL & GESTÃO

# TIME DE LONGO PRAZO



TRICAMPEÃO MUNDIAL E HEXA BRASILEIRO, O SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE É O QUE MAIS ÊXITOS ACUMULA NA TERRA DO FUTEBOL-ARTE -E É BENCHMARK (A CONTRAGOSTO) DOS RIVAIS. A EXPLICAÇÃO? GESTÃO CONTINUADA



**O** cenário é Assunção, Paraguai, no final de novembro último. O presidente do Corinthians, Andrés Sanchez, presente ao sorteio dos grupos da Copa Libertadores da América, distribuiu broches com o símbolo do clube para autoridades e convidados. Minutos mais tarde, chegaram os dirigentes do arquirrival São Paulo. Entregaram pacotes personalizados com diversos produtos licenciados da equipe. “É... em matéria de marketing, eu realmente tenho muito a aprender com eles”, admirou-se Sanchez.

As palavras do dirigente alvinegro traduzem um sentimento comum aos times brasileiros. Até os adversários mais ferrenhos reconhecem que, em matéria de organização, divulgação da própria imagem e marketing, é difícil superar o São Paulo Futebol Clube.

Dentro de campo, a agremiação fundada em 1935, resultado da fusão do São Paulo da Floresta e do Tietê, está entre as mais vencedoras do futebol sul-americano, tricampeã mundial, hexacampeã brasileira. Mesmo que observemos só os últimos seis anos, a trajetória é um sucesso: foi campeã continental (em 2005), mundial (2005), estadual (2005) e três vezes vencedora do Campeonato Brasileiro (2006, 2007 e 2008). Seu estádio, o Morumbi, com capacidade para 73 mil pessoas, é forte candidato a sediar jogos da Copa do Mundo de 2014, embora seu projeto de reforma ainda não tivesse sido aprovado pela Fifa até a data de fechamento desta revista. “Temos um projeto avançado de modernização para o estádio”, afirma o presidente Juvenal Juvêncio, que é assessorado pelo experiente escritório de arquitetura alemão GMP.

Dentro do São Paulo (ou Tricolor, como é conhecido, pelo vermelho, preto e branco do uniforme), é a palavra de Juvêncio que vale. Como na quase totalidade dos rivais brasileiros, o regime é presidencialista. Isso quer dizer que Juvêncio

decide tudo. Contratação de treinador, salário dos jogadores, novos atletas para o elenco... Qualquer coisa que envolva o futebol precisa da canetada do mandatário para ser realizada. “O São Paulo é diferenciado pela estrutura que tem e pela estabilidade que proporciona a seus profissionais”, completa o presidente, orgulhoso.

Orgulho é elemento distintivo dos dirigentes são-paulinos, zelosos da tradicional visão de “clube da elite”, mesmo que seus torcedores, hoje em dia, englobem milhões de pessoas de todas as camadas sociais do Brasil: 8% dos torcedores do País, que equivalem a 16 milhões de indivíduos, declaram-se são-paulinos, o que só é superado por Flamengo e Corinthians. E a ambição acompanha o orgulho. Em 2010, o SPFC demorou para negociar o patrocínio para o uniforme (nada estava definido até o fechamento desta edição), porque buscava um valor elevado, entre R\$ 40 milhões e R\$ 45 milhões –ele foi fechando contratos de curta duração para ganhar tempo.

Mas seu traço principal é a estabilidade, face mais aparente de sua estratégia de longo prazo. Telê Santana comandou o time profissional por cinco anos (1990-1995). Muricy Ramalho ficou três anos e meio (2006-2009), tempo incomum nas equipes nacionais, conhecidas pela impaciência com treinadores, e nas internacionais também. Desde a segunda metade do ano passado, o comandante é Ricardo Gomes, ex-zagueiro e técnico mais prestigiado no exterior (com passagem por Monaco e Bordeaux, da França) que no Brasil (onde ainda não teve resultados tão significativos). “A estrutura do São Paulo resolveu dar uma chance para esse moço e até agora está dando certo”, observa Juvêncio, em

declaração que aparenta arrogância para os adversários e significa autoconfiança para os simpatizantes.

Outra evidência do pensamento de longo prazo que vigora no clube está nos esforços continuados para revelar novos talentos. O Centro de Treinamento para as categorias de base na cidade de Cotia, construído a apenas 33 quilômetros da capital paulista, é hoje copiado pelos outros times. Um dos resultados mais recentes desse investimento foi a conquista do título da Copa São Paulo de 2010, competição realizada



Rogério Ceni



Washington

UMA EVIDÊNCIA DO PENSAMENTO DE LONGO PRAZO DO SPFC É O ESFORÇO PARA REVELAR E FORMAR NOVOS TALENTOS

A reportagem é de **Alexsandro Biaggi**, colaborador de HSM MANAGEMENT.



nos últimos 40 anos entre equipes sub-18 (de jogadores com menos de 18 anos de idade).

## GLOBALIZAÇÃO PLANEJADA

O São Paulo virou um exportador de talentos para a Europa, em geral em preços melhores que os obtidos por seus concorrentes nacionais. Mas os analistas costumam apontar uma vantagem competitiva do Tricolor sobre os outros: como o SPFC prepara os jogadores para serem exportados, com treinamentos que vão de aulas de inglês a assessoria psicológica para o jogador e a família, as chances de sucesso da transação aumentam bastante.

Alguns exemplos dos últimos anos são: Grafite (negociado com o Wolfsburg por 7,5 milhões de euros), Alex Silva (no Hamburgo, por 6 milhões de euros, e emprestado para o próprio time do Morumbi), Josué (em final de contrato, negociado com o Wolfsburg por US\$ 2 milhões), Breno (no Bayern de Munique, por US\$ 19 milhões) e Cicinho (no Real Madrid, por 9 milhões de euros). Nenhum chegou perto dos US\$ 32 milhões arrecadados quando o Real Betis, da Espanha, comprou Denílson em 1998. Mas a venda recente de Breno, por exemplo, representou mais do que o clube recebeu em badaladas negociações, como a de Serginho, que se transferiu para o Milan por US\$ 10 milhões, em 1999.

Hoje a diretoria reluta em se desfazer de alguns dos principais jogadores do elenco, como o meia Hernanes e o zagueiro

NO ANO PASSADO, A MÉDIA DE PÚBLICO DO MORUMBI FOI DE 30 MIL PAGANTES, SUBINDO A 50 MIL A PARTIR DAS OITAVAS DE FINAL

Miranda. Este último é um dos cotados para disputar a Copa do Mundo da África do Sul pela Seleção Brasileira. E, com isso, os valoriza. Não há desespero para vender porque o clube, com sua estrutura financeira, passou quase incólume pela crise global (assim como o esporte, em geral, e o Brasil). A venda média de ingressos do último Campeonato Brasileiro manteve o patamar dos anos anteriores (20 mil pagantes).

“Toda equipe acaba negociando jogadores, mas isso só é fechado no São Paulo quando a proposta chega aos valores que queremos. Não há desespero”, garante Carlos Augusto de Barros e Silva, o Leco, vice-presidente de futebol do Tricolor. É o velho e bom princípio gerencial de controlar a oferta para aumentar a demanda e, assim, valorizá-la.

## RECEITAS DE ESTÁDIO E TV

O estádio próprio é um dos grandes diferenciais do SPFC, contribuindo para que sua segurança financeira seja superior à da maioria dos clubes. Mas o clube não descansou ao criar uma estrutura e inaugurá-la, ainda incompleta, em 1960. Desenvolveu diversas outras estruturas de apoio, citadas nesta reportagem, e criou um programa de fidelização, em 1999, também em caráter pioneiro, que garante uma renda fixa (não revelada) para a agremiação –o programa do “sócio-torcedor”. No final do ano passado, eram 42 mil associados à iniciativa.

O SPFC foi o primeiro em uma estratégia desse tipo no futebol nacional. Isso sem mencionar a Copa Libertadores, torneio que rende mais público ao Tricolor e cuja conquista é obsessão maior da torcida.

No ano passado, a média de público nos jogos do Morumbi foi superior a 50 mil pessoas, contabilizando as partidas da fase de grupos, sempre menos atraentes. A partir das oitavas de final, em sistema eliminatório, o estádio recebeu mais de 50 mil pagantes.

O Morumbi também é vantagem do clube sobre a concorrência, porque virou disputado palco de *shows* no País. Já recebeu U2, Jonas Brothers e Madonna em anos recentes. Em 2010, apresentações de Beyoncé, Coldplay e Metallica renderam R\$ 5 milhões para os cofres do clube. “É uma lucrativa maneira de uso do estádio, porque não gastamos nada para receber os eventos e as empresas se responsabilizam por qualquer dano que aconteça”, explica o diretor de marketing do São Paulo, Adalberto Batista.

E o ótimo público se mantém apesar da transmissão na TV. O pacote dos direitos permaneceu no mesmo patamar pré-crise. Em 2008, a Rede Globo havia concordado em investir R\$ 400 milhões, a serem rateados entre os 20 clubes que compõem a Série A do Campeonato Brasileiro até 2011.



## DISCIPLINA E LIDERANÇA

O Tricolor se orgulha da estabilidade e harmonia, mas a relação dirigentes-técnico-jogadores nem sempre é afetuosas. Mais de um atleta já entrou em rota de colisão com a diretoria por externar opiniões que nem sempre condiziam com as do clube. E, pela filosofia do São Paulo, uma simples reclamação por não estar jogando pode ser suficiente para a intervenção da diretoria de futebol.

Qualquer possível falta de disciplina do jogador é ainda menos tolerada no São Paulo por causa de Rogério Ceni. Maior goleiro da história do clube, é o capitão e líder incontestado do time. Querido da torcida, tem assento certo na diretoria quando pendurar as chuteiras. “Está se aproximando, mas não quero pensar nisso”, descarta o camisa 1, 37 anos, quase cem gols na carreira. Um dos pioneiros nas cobranças de falta e pênalti no futebol brasileiro em sua posição, chegou ao clube em 1990 e virou titular do time profissional em 1997. No período, o time venceu três brasileiros, dois paulistas, um Torneio Rio-São Paulo, uma Libertadores e um Mundial Interclubes. Serviu para aumentar ainda mais a



Léo Lima

Marcelinho Paraíba

mística em torno de Ceni o fato de, na decisão em Tóquio contra o Liverpool, o goleiro ter feito a melhor partida de sua vida. “É um privilégio para o São Paulo ter um jogador como ele na equipe”, elogia o técnico Ricardo Gomes.

O SPFC é hábil em propiciar o surgimento de líderes dentro de campo. Ceni é sucessor de outro líder, Raí, meia do bicampeonato mundial (1992 e 1993), no coração dos são-paulinos. Além da liderança propriamente dita, eles constituem uma espécie de patrimônio cultural, o foco da gestão do conhecimento e da disseminação da cultura do time lá dentro, garotos-propaganda da “causa tricolor” aqui fora.

Caso raro na América do Sul das últimas décadas, Ceni muito provavelmente encerrará a carreira tendo defendido principalmente uma equipe. Se é crucial dentro de campo, também se mostra relevante fora dele. Trata-se do para-raios do São Paulo. Quando qualquer coisa não vai bem, ele assume a responsabilidade e apazigua os ânimos. “A liderança do Rogério torna as coisas bem mais fáceis para os outros jogadores”, lembra Washington, uma das contratações da diretoria no ano passado e que continua no Morumbi na atual temporada.

## GESTÃO COMO MARKETING

O clube não apenas se vangloria da fama de organizado, como lança mão desse senso comum para conseguir vantagens, especialmente reforços. No Centro de Treinamento da Barra Funda, montou o Reffis, departamento de prevenção de lesões, fisioterapia e fisiologia, o mais avançado do continente, atualmente sob o comando do fisioterapeuta da Seleção Brasileira, Luís Alberto Rosan.

Jogadores lesionados de grandes equipes europeias são autorizados a realizar tratamento no Reffis. Isso já rendeu empréstimos de atletas famosos para o Tricolor e, consequentemente, aumentou a visibilidade para o time do Morumbi. O último exemplo foi o atacante Adriano, então no Internazionale, da Itália.

Conquistar mais um título da Libertadores, no final do primeiro semestre deste ano, seria o catalisador perfeito para seu marketing. Nos gramados, o Tricolor levaria os torcedores ao delírio com a vitória do torneio e a possibilidade de um quarto título mundial; nos negócios, reforçaria a imagem de organização vencedora, dona das melhores práticas. Por isso, mesmo nas derrotas, a ordem é não baixar a guarda. O São Paulo é o clube que os rivais odeiam admirar. **M**

## FATOS E NÚMEROS 2009

**R\$ 2,5 milhões** pela venda de Eduardo Costa para o Monaco

**R\$ 2,6 milhões** em contratos adiantados

**R\$ 4,1 milhões** em contratos de locação do estádio

**R\$ 4,4 milhões** em receitas da Timemania (loteria com recursos rateados pelos clubes conforme torcedores)

**R\$ 7 milhões** em locações de camarotes no Morumbi

**R\$ 13 milhões** em investimentos com incentivo fiscal

**R\$ 36 milhões** em empréstimos

**R\$ 20 milhões** da Reebok (valor anual, até fim de 2012) pelo material esportivo); **R\$ 16 milhões** da LG Electronics pelo logo no uniforme; **R\$ 3 milhões** do Habib's pelas mangas da camiseta e venda de lanches no estádio. Não foi incluído o **banner** do analgésico Dorilax, exposto nas entrevistas coletivas

**HSM Management**