UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINSTRATIVAS

Daniel Draeger Kunde

INOVAÇÃO EM CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL: o caso do Sport Club Internacional

Porto Alegre

2015

Daniel Draeger Kunde

INOVAÇÃO EM CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL: o caso do Sport Club Internacional

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

Porto Alegre

2015

Daniel Draeger Kunde

INOVAÇÃO EM CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL: o caso do Sport Club Internacional

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

Conceito final: **A**

Aprovado em 09 de Dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA
Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram na minha caminhada até aqui.

Agradeço aos meus pais, Paulo e Cristina, por todo amor e dedicação, por acreditarem em mim, arriscarem comigo e tornarem esse sonho possível. Agradeço, também, a minha irmã, Débora, que me incentivou e ensinou a nunca desistir, tu és o orgulho da família! Amo vocês, pai, mãe e mana!

Agradeço a minha namorada, Camila, por todo teu amor, por ser minha inspiração, e por estar comigo desde o começo de tudo isso. Tens todo meu amor!

Agradeço aos meus irmãos do AP 112, William, Bento e Caio, por toda diversão e parceria. Da mesma forma, agradeço aqueles irmãos que fizeram da nossa casa, suas casas, Martim, Carol e Jéssica, e dividiram conosco momentos de alegria. Amo todos vocês do fundo do coração!

Agradeço aos “Amigos Sociais”, amigos que a universidade me deu e que pretendo levar para vida. Em especial, àqueles que são especiais e sabem disso. Amo vocês!

Agradeço aos Niteckers, por todos os aprendizados e por dividirem comigo grande parte dessa caminha. Em especial, à Fernanda e à Ariane, por construírem comigo este último passo. Amo todos vocês!

Agradeço ao meu orientador, Paulo Zawislak, por me ensinar a extrapolar os limites da administração, a olhar o novo, a buscar a perfeição. Te amo também cara!

Agradeço, por fim, ao Sport Club Internacional, por ser o orgulho do Brasil e desse guri. Que siga tua senda de vitórias, Colorado das glórias. Te amo Inter!

RESUMO

A partir da década de 90, houve um grande desenvolvimento midiático em torno do futebol. O volume de dinheiro envolvido nesse esporte passou a um patamar muito alto para ser administrado de forma amadora. Com isso, os clubes de futebol se tornaram verdadeiras empresas. O futebol é um negócio cujo produto final é o espetáculo, ou seja, o jogo propriamente dito. Além disso, outras relações econômicas circundam um clube: a venda de jogares, contratos de publicidade, licenciamento de produtos e negociação dos direitos de transmissão das partidas. Como em qualquer outro setor econômico, os clubes têm a necessidade de inovar para se manterem competitivos. Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo descrever a inovação em um clube de futebol profissional. Para tanto foi utilizado o Modelo das Capacidades de Inovação, que permite observar a inovação de forma mais abrangente dentro de uma empresa. Como objeto de estudo, foi selecionado o Sport Club Internacional, referência em gestão esportiva no Brasil. A partir de entrevistas com profissionais do setor e consulta a dados secundários, foi possível analisar as quatro capacidades de inovação do clube (desenvolvimento, operação, gestão e transação). A Capacidade de Desenvolvimento se apresenta ainda pouco aprimorada, sem rotinas específicas para o planejamento de mudanças no produto do clube. A Capacidade de Operação se comporta de maneira bastante complexa em um clube de futebol, estando espalhada por diversos setores que contribuem diretamente para o jogo. As rotinas dentro da Capacidade de Operação contribuem diretamente para o desenvolvimento de inovações no clube, como ações de valorização dos torcedores nos dias de jogos. A Capacidade de Gestão no Internacional é muito influenciada pela própria natureza jurídica do clube, onde os principais cargos diretivos devem ser eleitos e não podem receber remuneração pelo trabalho. Além disso, há um claro distanciamento entre os setores, prejudicando, inclusive, o desempenho das outras capacidades de inovação. Por fim, a Capacidade de Transação é a de maior relevância para o desempenho do clube. Foi a partir dela que o Internacional atingiu as vantagens competitivas necessárias de modo a permitir seu crescimento no início no século XXI, com a atuação no mercado de jogadores e massiva exploração do mercado de torcedores.

Palavras-chave: inovação; capacidades de inovação; desempenho; futebol.

ABSTRACT

Since the 90s, there has been a large media development around soccer. The amount of money involved in this sport has reached a very high level to be administered in an amateur way. In this scenario, soccer clubs have become real companies. Soccer is a business whose final product is the spectacle, or the game itself. In addition, other economic relations surround a soccer club: sale of players, advertising contracts, product licensing and negotiation of matches broadcast rights. As in any other economic sector, those clubs have the need to innovate to remain competitive. In this sense, this paper aims to describe innovation in a professional soccer club. To do so, we have used the Model of Innovation Capabilities, which allows observing innovation more widely within a company. As the object of study, we have chosen the Sport Club Internacional, reference in sports management in Brazil. The four innovation capabilities (development, operations, management and transaction) of the club have been analyzed based on interviews with executives and consults to secondary data. The Development Capability showed lack of improvement and no specific routines for planning changes to the product of the club. The Operations Capability behaves quite complex for a soccer club, being spread over various sectors that contribute directly to the game. Routines within the Operations Capability contribute directly to the development of innovations in the club, as, for example, actions to appreciation of the supporters on match days. The Management Capability in the Sport Club Internacional is greatly influenced by the legal nature of the club, where the main executive positions should be elected and may not receive remuneration for work. In addition, there is a clear gap between the departments, compromising even the performance of the other innovative capabilities. Finally, the Transaction Capability is the most relevant to the performance of the club. Based on this capability, the Sport Club Internacional reached the necessary competitive advantage that enabled its growth in the early twenty-first century, acting in the market of players and massively exploiting the market of fans.
Key-words: innovation; innovation capabilities; performance; soccer.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura Integrada de Mercados para as organizações de futebol – a economia do mercado futebolístico 13
Figura 2 - Estrutura da Cadeia Produtiva na Indústria de Futebol 15
Figura 3 - Cadeia Produtiva do Futebol 16
Figura 4 - Evolução das receitas dos clubes brasileiros 19
Figura 5 - Evolução da participação das fontes de receita 20
Figura 6 - Modelo das Capacidades de Inovação 27
Figura 7 - Resumo da Capacidade de Operação 42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro Remissivo da História do Internacional 38
Tabela 2 - Resumo das Capacidades de Inovação do Internacional 48
Tabela 3 - Caracterização das Inovações 49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO ... 9
2. OBJETIVOS ... 11
2.1. OBJETIVO GERAL ... 11
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS ... 11
3. FUTEBOL COMO NEGÓCIO ... 12
3.1. MERCADO DO FUTEBOL ... 12
3.2. CADEIA PRODUTIVA DO FUTEBOL ... 14
3.3. DESEMPENHO ESPORTIVO *VERSUS* DESEMPENHO FINANCEIRO ... 17
3.4. CENÁRIO BRASILEIRO ... 18
4. INOVAÇÃO, SERVIÇOS E O MODELOS DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO ... 21
4.1. DEFININDO SERVIÇOS ... 22
4.2. INOVAÇÃO EM SERVIÇOS ... 24
4.3. MODELO DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO ... 27
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ... 30
6. O CASO DO SPORT CLUB INTERNACIONAL ... 33
6.1. CONTEXTO HISTÓRICO ... 33
6.2. CAPACIDADES DE INOVAÇÃO ... 38
6.2.1. Capacidade de Desenvolvimento ... 39
6.2.2. Capacidade de Operação ... 40
6.2.3. Capacidade de Gestão ... 42
6.2.4. Capacidade de Transação ... 44
6.2.5. Síntese das Capacidades de Inovação e Perfil da Inovação ... 48
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS ... 51
REFERÊNCIAS ... 53
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA ... 56

1. INTRODUÇÃO

Como qualquer outra atividade econômica, o futebol se caracteriza por um processo de evolução ao longo do tempo. No final do século XIX, o futebol possuía clubes amadores e pouco formais, tendo suas origens ligadas a pequenos grupos de pessoas praticantes desse esporte. Entretanto, nos últimos 40 anos, os clubes transformaram-se em estruturas organizacionais complexas (PEREIRA, 2003).

Ao longo desse processo de evolução, na medida em que o futebol se tornava um fenômeno popular, os clubes foram atraindo torcedores. Por conseguinte, esses torcedores se transformaram em exigentes consumidores de um produto: o time na busca por seus títulos.

Desta forma, há dois eixos capazes de influenciar um clube de futebol, o torcedor e a organização. O torcedor é o individuo que demanda o desempenho esportivo, por meio da conquista de títulos. A organização é a estrutura necessária para atender essas demandas, entretanto com foco voltado ao desempenho financeiro. Surgem, assim, dilemas típicos de uma empresa pertencente a qualquer mercado.

A partir da década de 90, houve um grande desenvolvimento midiático em torno do futebol. Com isso, os clubes tornaram-se marcas com grande valor de mercado. O relatório anual Brand Finance Football 50 (2014), apontou o Bayern de Munique como a marca de clube mais valiosa do mundo, valendo cerca de 900 milhões de dólares (aproximadamente 3 bilhões de reais). No Brasil, segundo o estudo da consultoria BDO, o Clube de Regatas do Flamengo é a marca mais valiosa, pouco mais de 1 bilhão de reais. Com isso, o volume de dinheiro envolvido nesse esporte passou a um patamar muito alto para ser administrado de forma amadora.

Assim, o futebol transformou-se em um negócio cujo produto final é o espetáculo, isto é, o jogo propriamente dito. Além disso outras relações econômicas circundam um clube: a venda de jogadores, contratos de publicidade, licenciamento de produtos, negociação dos direitos de transmissão das partidas.

Nesse contexto, é razoável imaginar que os clubes de futebol se configuram como verdadeiras empresas. Essas empresas apresentam estratégias, planejamentos, organização e necessidades de desenvolver alternativas para

resolver seus problemas. Por isso, sua estrutura é complexa, considerando desde o torcedor (que deve ser atraído), até a formação de jogadores nas categorias de base, passando pela contratação de especialistas (preparadores físicos, psicólogos, nutricionistas, etc.) para tornar o time mais competitivo.

Desta forma, os clubes, como qualquer outra empresa, precisam inovar para manter-se competitivos (KLINE; ROSENBERG, 1986). Em outras palavras, um clube precisa buscar alternativas e desenvolver novidades que o levem a ampliar seu mercado e manter sua base de consumidores. Sem a retenção ou ampliação dos recursos, o clube fica impossibilitado de pagar pelos melhores jogadores, diminuindo as chances de conquista de títulos (KUYPERS; SZYMANSKI, 2010).

Contudo, os principais estudos ligados ao futebol ainda focam no nível gerencial, a descrição de casos de sucesso, como a mudança na gestão do FC Barcelona (SORIANO, 2010), além de estudos econômicos das principais ligas mundiais (KUYPERS; SZYMANSKI, 2010), são trabalhos com pouco rigor científico. No campo científico, há estudos voltados ao marketing esportivo (TEITELBAUM, 1997), além daqueles voltados à compreensão do futebol como um negócio (LEONCINI; SILVA, 2005) e toda cadeia produtiva que envolve esse negócio (RIBASCIK, 2013).

No estudo da inovação no futebol, são comuns trabalhos voltados a novas formas de preparação e de treinamento dos atletas (WICKER; PRINZ; WEIMAR, 2013), além de trabalhos sobre o uso de novas tecnologias da informação na análise de desempenho de atletas (VARLEY; FAIRWEATHER; AUGHEY, 2012). Porém, após pesquisas nas principais bases de trabalhos científicos, notou-se a aparente ausência de estudos ligados à gestão inovação em clubes de futebol, especificamente.

Dessa forma, o presente trabalho busca responder questões ligadas à inovação em um clube de futebol: como se dá a inovação em clubes de futebol profissional? Quais são as especificidades destas inovações? Quais ações dos clubes tem características de inovação? Para tanto, o estudo adentra um clube que se tornou referência em gestão no futebol brasileiro, o Sport Club Internacional, em busca dessas inovações.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Descrever a inovação em um clube de futebol profissional.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, durante o processo da pesquisa, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Entender o funcionamento da indústria do futebol no Brasil;
- Descrever e analisar o planejamento, implementação e resultados das atividades de inovação no Sport Club Internacional;
- Descrever e analisar as capacidades de inovação do Sport Club Internacional;
- Descrever o perfil da inovação no Sport Club Internacional.

3. FUTEBOL COMO NEGÓCIO

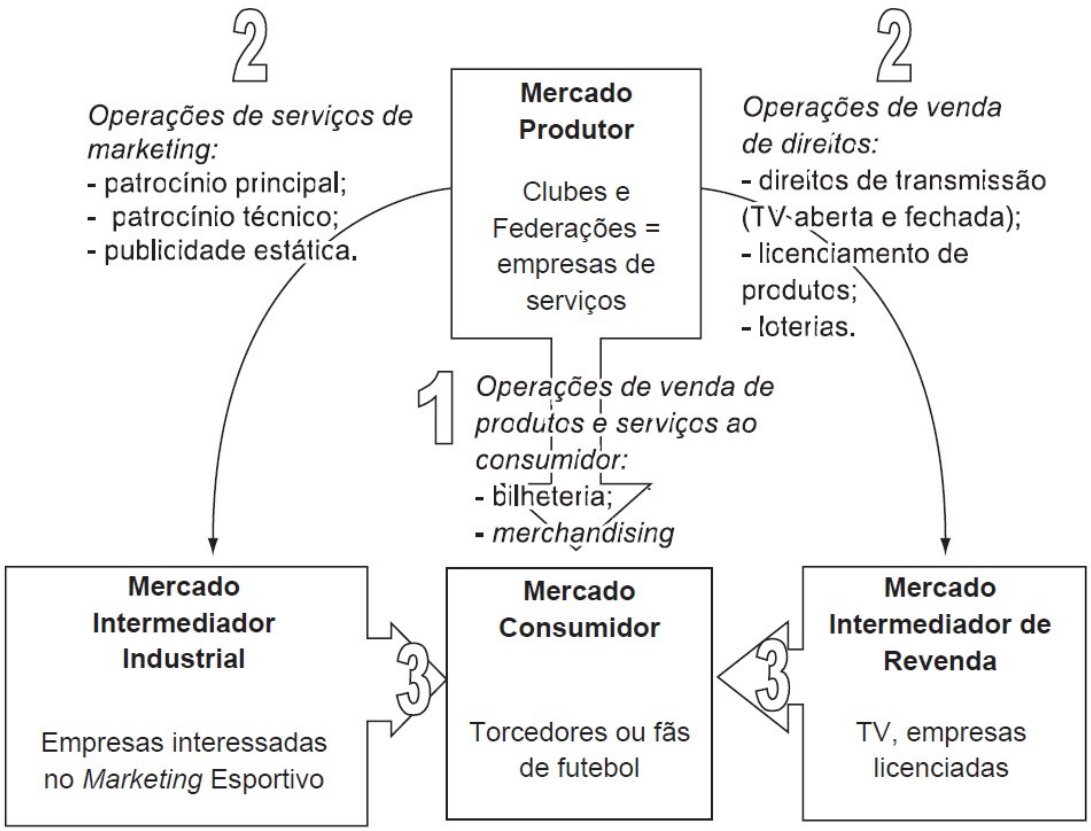
Para o entendimento da indústria do futebol, este capítulo apresenta, primeiro, a organização do mercado, com foco no relacionamento dos agentes econômicos deste setor, depois é retratada a cadeia produtiva e onde os clubes estão posicionados dentro dela. Além disso, são apresentadas as diferenças entre desempenho esportivo e desempenho econômico, para, por fim, descrever um quadro geral da situação dos clubes de futebol no Brasil e os potenciais de desenvolvimento.

3.1. MERCADO DO FUTEBOL

Para Ekelund (1998), foi a partir dos torcedores que surgiram todos os outros clientes, como TVs e patrocinadores. No entanto, apesar de o torcedor representar o consumidor final de espetáculos futebolísticos, existem outros agentes consumidores importantes para os clubes de futebol: os consumidores intermediários.

Esses consumidores intermediários utilizam os campeonatos, clubes e jogadores como recursos para atender ao cliente final (torcedor). Ou seja, o mercado de intermediários, agora como produtores (a TV, a mídia e seus parceiros de negócio), operam para também atender ao mercado consumidor alvo, no caso do futebol, os torcedores. A Figura 1 ilustra essa estrutura de relacionamento entre mercados para os clubes de futebol.

Figura 1 - Estrutura Integrada de Mercados para as organizações de futebol – a economia do mercado futebolístico



Fonte: Aidar et al. (2000)

Como pode ser percebido, existem diferentes clientes que fazem parte de mercados diferenciados. De acordo com Leoncini e Silva (2005), a estrutura proposta por Aidar et al. (2000) pode ser resumida da seguinte forma:

- Mercado Produtor de "espetáculos futebolísticos": é composto por organizações ligadas à prática (por exemplo, clubes) e à administração (por exemplo, ligas ou federações e confederações) do futebol.

- Mercado Consumidor: compõe este mercado os torcedores que são os consumidores finais. Esse mercado é atendido diretamente pelas organizações de futebol através de duas operações básicas: 1) a bilheteria (público que vai ao estádio) é a operação principal para este tipo de mercado, também denominado mercado consumidor ativo; e 2) o *merchandising* que é a venda, pelo clube, de produtos com a sua marca; nesta operação a utilidade representa uma satisfação ligada principalmente à simbologia do produto físico ou serviço.

- Mercado Intermediador: segundo os autores, este mercado é análogo ao mercado de intermediários, descrito por Kotler (1995 apud Aidar et al., 2000), onde

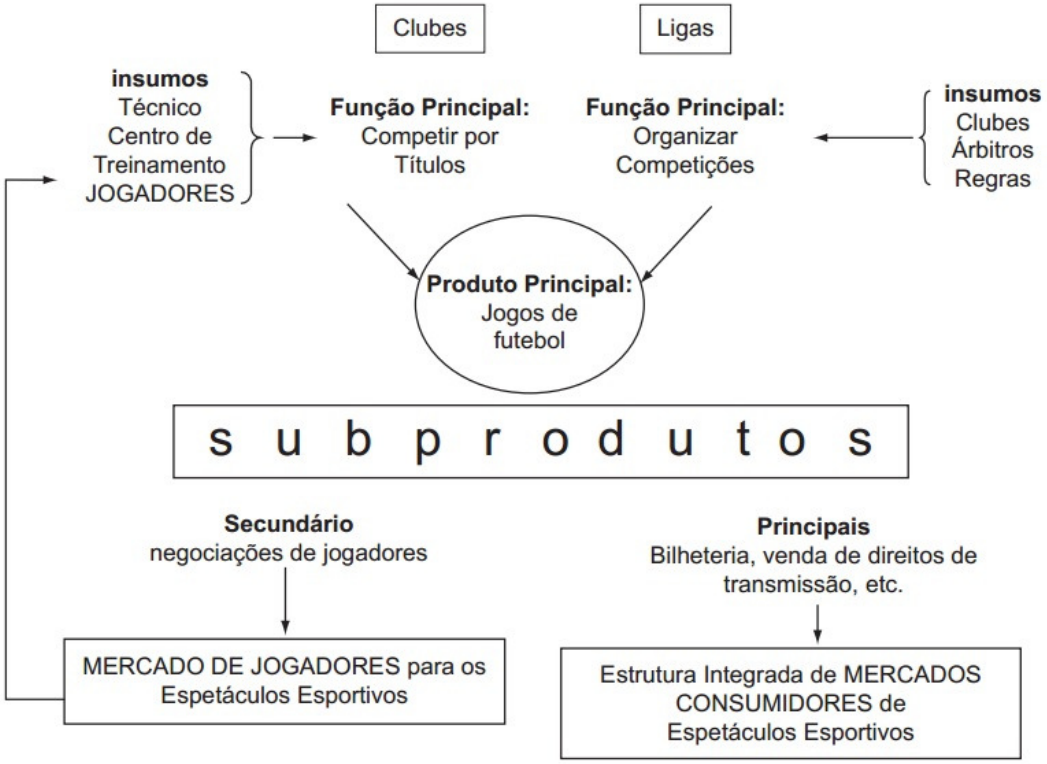
os clientes compram “serviços” (direitos de exploração e transmissão de jogos e serviços de marketing esportivo) para, então, “revendê-los” ao mercado de consumo.

Ainda, de acordo com os autores, este mercado pode ser dividido em outros dois tipos de mercado: o Intermediador Industrial, onde atividades de marketing esportivo prestadas pelas organizações esportivas representam uma maneira alternativa de realização de seus objetivos (ex.: promoção, publicidade, exposição na mídia, etc.); o Intermediador de Revenda, no qual as operações prestadas pelas organizações esportivas representam transações de intangíveis que são utilizados para produzirem novas transações de serviços aos torcedores (ex.: transmissão dos jogos via *pay-per-view* ou via TV aberta, venda de produtos licenciados) e demais interessados (ex.: venda, pela mídia, de propaganda nos jogos ou eventos esportivos) (AIDAR et al., 2000; LEONCINI e SILVA, 2005).

3.2. CADEIA PRODUTIVA DO FUTEBOL

Com base neste cenário, Leoncini e Silva (2005) apresentam a cadeia produtiva do futebol conforme a Figura 2 A estrutura demostra a complexidade desta cadeia, dando destaque, também aos subprodutos, como negociação de jogadores, bilheteria e venda de direito de transmissão.

Figura 2 - Estrutura da Cadeia Produtiva na Indústria de Futebol

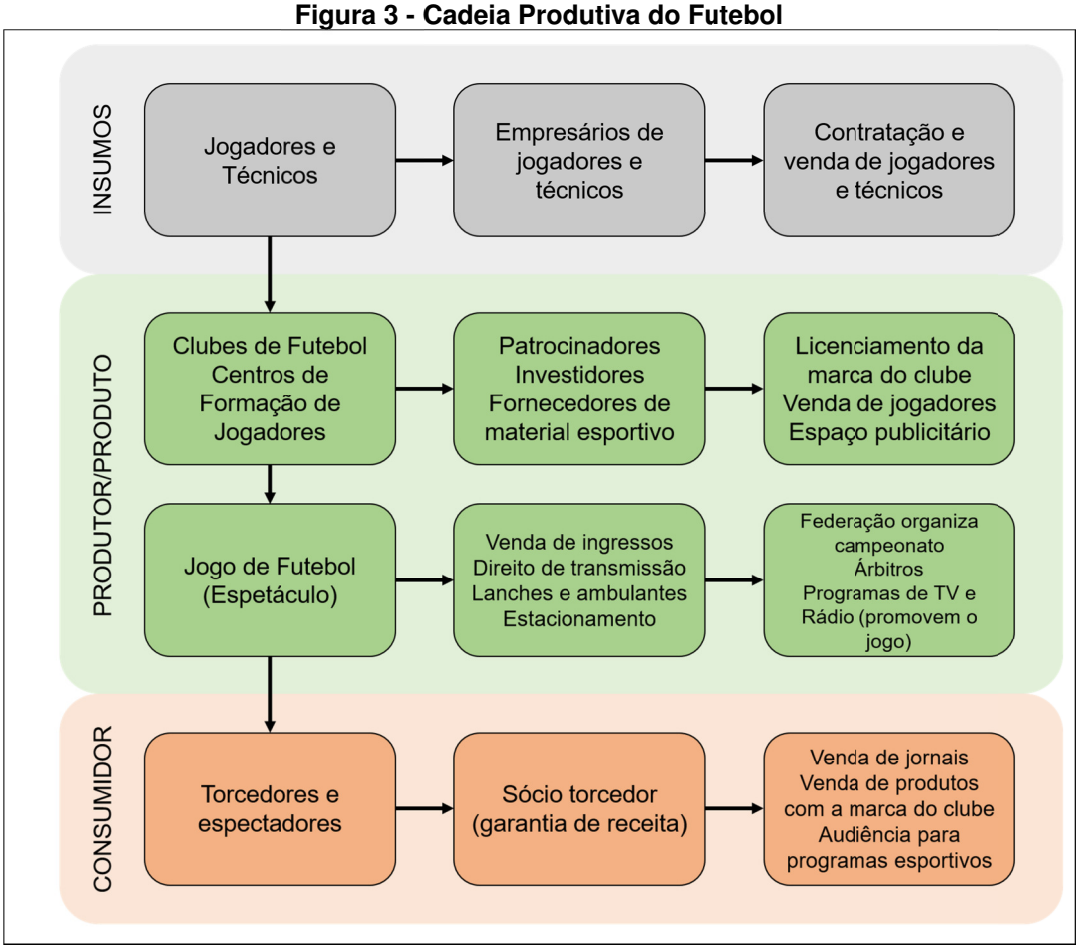


Fonte: Leoncini e Silva (2005)

Na Figura 2, fica claro o jogo de futebol em si, como produto principal de um clube de futebol. Essa definição do produto futebol ressalta que o sistema de produção do espetáculo só pode existir por meio da cooperação entre os clubes que competem por títulos esportivos. Os competidores na indústria esportiva, como a do futebol, são também complementares no processo de produção. Surge, então, a necessidade de uma entidade em forma de liga que coordenasse os clubes e se encarregasse das regras.

Ribascik (2013) propõe uma cadeia mais expandida, que engloba mais atores presentes no processo produtivo, ela é apresentada conforme a Figura 3:

Figura 3 - Cadeia Produtiva do Futebol



Fonte: adaptado de Ribascik (2013)

Segundo Ribascik (2013, p. 40),

> *Essa cadeia foi pensada conforme a ligação e a função desempenhada por cada um dos seus elos. Assim, os jogadores de um grande clube de futebol possuem seus empresários, que em muitos casos são aqueles que garantirão o insumo, ou seja, o jogador que irá fazer parte do elenco de um clube. Para tanto, os clubes necessitam de uma grande infraestrutura, que engloba alojamentos, campos de treinamento, transporte de jogadores, técnicos, preparadores físicos, médicos, nutricionistas, psicólogos, uma gama de profissionais cuja finalidade é a de garantir o desenvolvimento de seus atletas. Tudo isso possui um alto custo, muitas vezes difícil de ser mantido sozinho. Por isso, vários clubes contam com o apoio de patrocinadores e investidores que ajudarão o clube a manter toda essa estrutura.*

Ribascik (2013) ainda destaca as outras relações presentes na cadeia, ressaltando a importância do dia do jogo. Neste dia são realizadas as principais trocas entre os atores, ocorrem a venda de ingressos e a promoção da partida pelos meios de comunicação (jornais, rádios e TVs), além da venda de lanches/bebidas e produtos oficias do clube. Assim, todas as estratégias são voltadas para o máximo consumo dos torcedores antes, durante e depois dos jogos.

3.3. DESEMPENHO ESPORTIVO *VERSUS* DESEMPENHO FINANCEIRO

Para Leoncini e Silva (2005, p. 18), outra questão fundamental é ligada ao significado de sucesso nessa indústria e os fatores que os explicam. Segundo os autores,

> *Definir o que significa sucesso em uma organização depende fundamentalmente da opinião e do poder que cada stakeholder (os principais interessados nos resultados da organização) tem para fazê-lo. Para o caso dos clubes de futebol, conforme Leoncini (2001), por natureza, eles são organizações que necessitam administrar um trade-off fundamental de desempenho: desempenho esportivo (vitórias) vs. Desempenho financeiro (lucros / equilíbrio)*

Segundo os autores, o desempenho esportivo é o desempenho do time no campeonato ou na competição que está disputando, e pode ser, de maneira geral, medido pela posição ocupada nesta competição. Os fatores internos ao clube que o influenciam se restringem à competência do seu departamento técnico (por exemplo, treinadores, preparadores físicos, jogadores). O lucro operacional ou desempenho financeiro do clube em determinado período é a diferença entre a soma das receitas geradas pelo mercado de torcedores, e a soma de suas despesas com salários de jogadores, estádios, equipamentos, enfim, com seus recursos fundamentais. As operações de compra e venda de jogadores podem ser consideradas operações de investimento (LEONCINI e SILVA, 2005)

Conduto, Kuypers e Szymanski (2010), concluem que o lucro nunca foi consistente para os clubes ingleses, então, procuraram analisar como a busca pelo desempenho esportivo, outro propósito fundamental de um clube, poderia estar influenciando a lógica do negócio. Para tanto eles analisaram dois relacionamentos fundamentais. O primeiro olhou o desempenho esportivo (medido pela posição ao final da competição) em relação ao custo do clube com salários de jogadores. O segundo explorou o relacionamento entre geração de receitas e desempenho esportivo.

Tais estudos sugerem a existência de correlações significativas e diretamente proporcionais entre desempenho esportivo e gasto com salários e entre desempenho esportivo e geração de receitas no mercado de torcedores. Ou seja,

embora um time “caro” nem sempre vença um time “barato”, a médio e longo prazos o relacionamento entre gasto com salários e desempenho no campeonato é significativo. Do mesmo modo, times vitoriosos a longo prazo tendem a atrair maiores receitas. Tradicionalmente, esta característica do negócio futebol tem feito com que a maioria dos dirigentes invista recursos significativos na montagem de um bom time, para que o resultado esportivo venha acompanhado do aumento de suas receitas.

Porém, segundo Leoncini e Silva (2005), no Brasil, a única preocupação dos dirigentes sempre foi com a montagem desse grande elenco, com despesas (salários) e investimentos (contratações) exorbitantes e pouca preocupação com a geração de receitas que tal time pode obter no mercado de torcedores. Logo, o desempenho esportivo, a exploração eficaz do mercado de torcedores e o controle da folha salarial são fatores fundamentais para explicar a lógica do negócio para um clube de futebol.

3.4. CENÁRIO BRASILEIRO

Segundo relatório da consultoria BDO (2011, p. 2), pela análise de dados de pesquisa recentes, “o futebol pode ser considerado a maior paixão do brasileiro e tem grande potencial de geração de negócios para toda a cadeia produtiva do futebol para os próximos anos”. Segundo o mesmo relatório, há um mercado potencial gigantesco, porém pouco maximizado por clubes e seus patrocinadores, sobretudo na relação com seus torcedores, comercialização de seus jogos, ações de marketing e vendas de produtos (BDO, 2011)

Uma pesquisa publicada pelo Diário Lance! (2010) confirma a afeição dos brasileiros por esportes, afirmando que 44% da população acima de 16 anos se envolve de alguma forma com esporte, e tem o futebol como esporte mais presente no seu dia-a-dia.

Dentre aqueles que acompanham esportes pela mídia, o futebol tem a audiência de 93% dos homens e 73% das mulheres. Ainda, segundo a pesquisa, a

motivação para acompanhar o futebol é a emoção (62%) corroborando a visão de o produto do futebol ser o espetáculo.

Contudo, indo ao encontro da afirmação de um mercado ainda pouco explorado, foi constatado que somente 1% daqueles que se declaram torcedores foi aos estádios nos últimos 2 anos. Outra informação relevante é o baixo consumo de produtos oficiais dos clubes e das marcas patrocinadoras das equipes, onde somente 28% dos torcedores acima de 16 anos compram produtos oficiais.

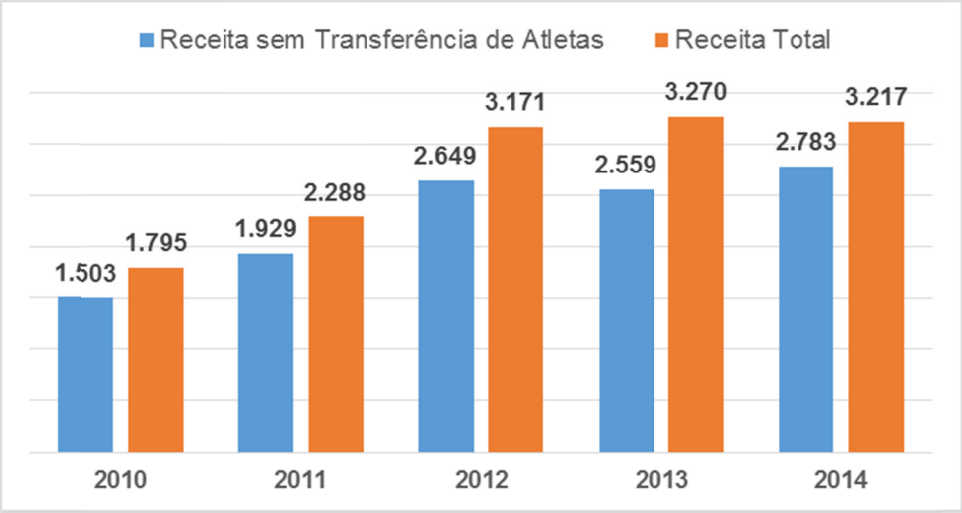
Segundo o relatório da BDO (2011, p. 2),

> *O torcedor/consumidor no futebol é fiel por excelência em virtude do amor que sente pelo esporte e por seu clube. Enquanto em todos os setores as empresas lançam marcas e buscam fidelizar seu consumidor, no futebol os clubes têm uma legião de consumidores ávidos por produtos de seu time.*

A missão do clube deve, portanto, ser dirigida para a satisfação de seu torcedor, tanto na performance esportiva do time, quanto na qualidade da relação clube-torcedor (BDO, 2011).

Estudos recentes realizados pela mesma consultoria (BDO, 2015), apontam para uma evolução nas receitas dos clubes brasileiros. Apesar da pequena queda no último ano, as receitas dos 24 maiores clubes cresceram mais de R$1,6 bilhão nos últimos 5 anos, demostrando, mais uma vez, o potencial do mercado nacional de futebol (Figura 4)

Figura 4 - Evolução das receitas dos clubes brasileiros

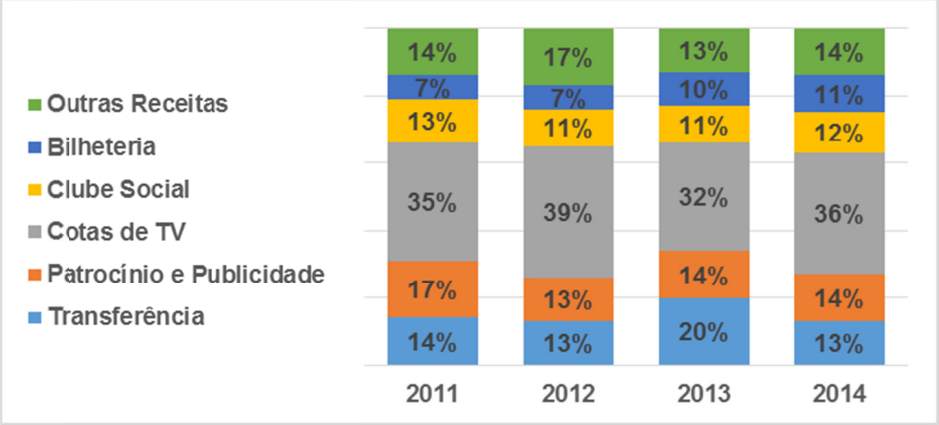


Fonte: BDO (2015)

Ao analisar as fontes de tais receitas (Figura 5), os contratos televisivos aparecem como os maiores responsáveis pela receita dos clubes brasileiros.

Contudo, há uma diminuição da receita proveniente da transferência de atletas, dando espaço às receitas com o clube social e bilheteria que retomam o crescimento de sua participação em relação às demais fontes de receita. As outras receitas representam os demais recursos gerados com o estádio, contratos de licenciamento, aluguéis, loterias, premiações.

Figura 5 - Evolução da participação das fontes de receita



Fonte: BDO (2015)

Segundo o relatório, os contratos televisivos, ao longo dos anos, foram responsáveis pela ampliação das receitas totais dos clubes. Todavia, se, em 2013, os clubes tiveram que vender atletas para conseguirem fechar suas contas, o ano de 2014 ficou marcado pelo crescimento dos programas de sócio torcedor. Com diversos incentivos empresariais, os clubes aproveitaram o bom momento, contando com a inauguração das novas arenas para promoverem seus programas (BDO, 2015).

Apesar de um clube de futebol brasileiro não ser uma organização que usualmente alcance lucros, a busca por mudança que gerem vantagens competitivas deve ser um esforço deste agente econômico. Cabe, então, analisar a forma que as capacidades de inovação se apresentam dentro do clube, bem como, a que inovações, ou vantagens competitivas, essas capacidades levaram.

4. INOVAÇÃO, SERVIÇOS E O MODELOS DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

Autores (TSAI, 2004; REICHERT, 2012) afirmam que as mudanças são fundamentais para garantir vantagens competitivas à empresa e, consequentemente, desempenho econômico positivo. Neste sentido, a inovação acontece quando essas mudanças levam a empresa a lucros extraordinários (SCHUMPETER, 1911).

De acordo com Schumpeter (1911, 1942), o estímulo para o desenvolvimento econômico é a inovação por meio do lançamento de "novos produtos, novos métodos de produção ou de transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial criadas pelo capitalismo" (SCHUMPETER, 1942). Ainda, para Kline e Rosenberg (1986), a inovação se tornou um custo de simplesmente manter a empresa no mercado.

Já o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55) descreve inovação, considerando o serviço como um produto, como sendo a:

> *Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.*

Seguindo a teoria shumpeteriana, Tidd e Bessant (2009) definem a busca pela inovação como a mudança e a transformação de novas ideias em oportunidades. Segundo os autores, "a inovação é impulsionada pela habilidade de estabelecer conexões, identificar oportunidades e tirar vantagem das mesmas" (TIDD e BESSANT, 2009, p. 3).

Novos métodos ou práticas organizacionais podem ser relacionados ao termo mudanças na rotina, usado por Nelson e Winter (2005). Para eles, inovações em rotinas organizacionais geralmente partem de novas combinações de rotinas existentes, ou seja, "uma inovação pode não envolver nada além do estabelecimento de novos padrões de fluxo de informação e de fluxos materiais entre sub-rotinas existentes" (NELSON e WINTER, 2005, p.198).

No caso da indústria do futebol, por se tratar de uma organização que tem como produto principal o espetáculo (jogo de futebol), e, portanto, um serviço, cabe analisar a inovação no futebol sob a ótica da literatura de inovação em serviços.

4.1. DEFININDO SERVIÇOS

Kotler e Keller (2006) definem serviços como um ato ou desempenho, essencialmente intangível, em que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta em propriedade, sendo que a prestação do serviço pode estar ou não vinculada a um produto concreto.

Além de uma definição, é importante o entendimento das características que os diferenciam dos demais setores de atividade econômica, ou seja, as especificidades de serviços. Segundo Kotler e Keller (2006), a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade são as características inerentes aos serviços, essas são detalhadas a seguir:

- Intangibilidade: é relacionada à impossibilidade de serem vistos, sentidos, cheirados ou provados antes de sua aquisição e consumo. Por exemplo, o torcedor quando vai ao jogo do seu time, não sabe se ele vai vencer ou não a partida;

- Inseparabilidade: essa característica está associada ao serviço ter a produção e o consumo simultâneos, ao contrário dos bens materiais, que são fabricados, estocados e distribuídos separadamente. Assim, a inseparabilidade está atrelada à necessidade da interação usuário-produtor. Ou seja, para a execução de um serviço é necessária a interação entre o prestador e o cliente, com trocas de informações e estas influenciam no resultado final do serviço prestado;

- Perecibilidade: sendo o serviço algo intangível, criado e executado por meio de interações do prestador com o cliente, é impossível estocá-lo. Por exemplo, os clientes de um clube, levam de um jogo as memorias das experienciais vivenciadas no estádio, não o jogo em si;

- Variabilidade: a dependência da interação entre prestador e cliente, assim como a dependência de pessoas que representam cada uma das partes interessadas, torna os serviços altamente variáveis, o que muitas vezes traz como resultado algo único (o serviço prestado).

Segundo Gallouj e Weinstein (1997), a análise da inovação no setor de serviços é um processo difícil, pois, além da base da teoria da inovação ter se desenvolvido sob o estudo de inovações tecnológicas em atividades de manufatura,

ao considerar as características específicas dos serviços torna-se difícil mensurar e detectar as mudanças nos mesmos. Assim, a inovação em serviços ainda é associada à adoção de sistemas técnicos (principalmente, sistemas informatizados) originados dos setores industriais, em detrimento de outras formas de inovação menos tangíveis.

Segundo Gallouj (2007), as respostas para tais divergências que surgem na literatura podem estar agrupadas em três principais abordagens teóricas sobre a inovação em serviço, que são:

a) *Abordagem tecnicista*:

A abordagem tecnicista é a mais representativa nos estudos empíricos sobre inovação em serviços e entende a inovação em serviços como efeito da inovação no setor de produção de bens de capital. Nessa visão, a inovação em serviços deve ser analisada como o processo de difusão de inovações tecnológicas da indústria no setor de serviços. A principal tentativa de sistematizar essa abordagem foi apresentada por Barras (1986), com o modelo do “ciclo reverso de produto” em que o autor defende que a inovação em serviços percorreria um ciclo inverso ao apresentado pela nas inovações tecnológicas.

O enfoque da teoria do “ciclo reverso”, por centrar-se em inovações tecnológicas, desconsidera outros tipos relevantes de inovações, tais como as organizacionais. Para Gallouj (2007), Barras (1986) não consegue apresentar uma teoria de inovação em serviços, pois seu modelo prioriza a indústria, limitando, assim, sua análise aos impactos da tecnologia da informação e reforçando a visão de que a inovação em serviços seria um processo exógeno. O ciclo supõe a facilidade de distinção entre a inovação de produto e a inovação de processo. Contudo, no setor de serviços produto e o processo estão diretamente relacionados, assim, muitas vezes o processo não pode ser separado do produto, podendo ocorrer, ao mesmo tempo, inovações no produto e no processo.

b) *Abordagem baseada em serviços*:

Essa abordagem apresenta como enfoque a relação entre usuário-produtor do serviço. Segundo a abordagem, essa relação permite oportunidades para que ocorra a inovação na elaboração do serviço, mesmo levando em consideração as variações no grau de intensidade de acordo com o ramo de serviço considerado. Sendo, assim, a considerada superior dos processos de mera difusão de uma inovação tecnológica de produto ou de processo.

c) *Abordagem integradora*:

Essa abordagem se propõe a reconciliar bens e serviços, integrando-os definitivamente em uma única teoria da inovação. Esse enfoque considera que a inovação envolve características genéricas, em que a ênfase recai sobre peculiaridades da manufatura ou dos serviços variando de acordo com a intensidade da relação usuário-produtor, verificada no mercado específico em análise.

A abordagem integradora apresenta um conceito bastante amplo, seguindo a visão shumpeteriana, no qual a inovação pode ser identificada com a introdução de um novo serviço ou de um novo atributo em um serviço já existente, com um novo método para a prestação de um serviço, com a abertura de um novo mercado, com a obtenção de uma nova fonte de insumos ou, ainda, com o surgimento de uma nova forma de organização (VARGAS e ZAWISLAK, 2006).

Assim, como os conceitos de inovação desse trabalho são baseados nos preceitos shumpeterianos, o mesmo seguirá a abordagem integradora. Permitindo, desta forma, uma aproximação à realidade dos clubes, que tem um produto final bem definido (o jogo, o espetáculo), mas ainda atuam em diferentes mercados.

4.2. INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Gallouj e Weinstein (1997) consideram que “um produto (bem ou serviço) pode ser representado por um conjunto de características ou competências colocadas em correspondência”. Essa proposição, e seguindo a abordagem integradora, tem como objetivo a definição dos tipos de inovação que suportem tanto

bens quanto serviços (GALLOUJ, 2007). Com base em alterações nessas características ou competências, em 1997, Gallouj e Weinstein definiram seis tipos de inovação: radical, melhoria, incremental, *ad hoc*, recombinação e formalização (ou objetivação).

Posteriormente, em 1998, Sundbo e Gallouj definiram inovação como uma mudança nos negócios pela adição de um novo elemento, ou pela recombinação de elementos já existentes. A inovação deve ser um fenômeno de alguma dimensão para ser considerada como tal, permitindo que a mudança seja reproduzível e realizada mais de uma vez. Os autores apresentam quatro categorias de inovação em serviços:

- Inovações de produto: relacionadas com o fornecimento de um novo serviço, como uma nova fórmula de treinamento, um novo campo de consultoria, um novo seguro;

- Inovações de processo: relacionadas com a renovação de procedimentos para produzir e entregar o serviço, podendo ser divididas em duas categorias: no processo de produção (*back office*) e no processo de entrega (*front office*);

- Inovações organizacionais ou gerenciais: relacionadas com a introdução de novas técnicas de planejamento, gerenciamento de processos, gerência de qualidade total, etc.;

- Inovações de mercado: relacionadas com novos comportamentos mercadológicos como a descoberta de novos mercados, a identificação de nichos em um mesmo mercado ou a mudança de comportamento da organização no mercado que ela faz parte.

Gallouj e Weinstein (1997) reforçam, ainda, a importância de reconhecer as forças que contribuem para o processo de inovação. Para representar tais forças Sundbo e Gallouj (1998) propõem um modelo no qual é possível identificar forças atuantes (*driving forces*) que agem de forma interna e externa à organização. Essas forças podem incentivar ou representar obstáculos para o processo de inovação e são classificadas em externas e internas.

As forças externas compõem as trajetórias e os atores. As trajetórias são ideias e lógicas difundidas por meio do sistema social e que são divididas em: profissional, gerencial, tecnológica, institucional, social. Os atores se dividem em: clientes, competidores, governo e fornecedores, cujo comportamento apresenta

importância por estarem envolvidos no processo de venda do serviço da empresa, consequentemente, influenciar nas atividades de inovação.

As forças internas são representadas pela administração e estratégia, setor de inovação e recursos humanos. A administração da empresa normalmente determina qual direção seguir, incluindo assim, ideias de atividades de inovação, envolvendo tanto a alta gerência como os demais departamentos da empresa. O setor de inovação é representado pela existência de um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), cuja função é de induzir e coletar ideias, no papel de agente de inovação. A força interna “recursos humanos” é composta por todos os profissionais em todos os níveis, considerando o envolvimento destes no processo da empresa de grande importância. O conjunto das forças internas e externas compõe o processo de inovação no setor de serviço desempenhando um papel importante para uma inovação bem-sucedida.

Segundo Gallouj (2007), as características inerentes aos serviços - a intangibilidade, seu caráter imaterial, a ausência de transferência de direito de propriedade e a heterogeneidade dos serviços - impactam a avaliação de inovação nesse setor. Tendo em vista essa dificuldade e os preceitos da abordagem integradora, outros estudos (DE AZEVEDO et al., 2015; DORNELLES, 2014) já utilizaram um modelo construído com base no setor industrial para analisar a inovação em serviços.

De Azevedo (2015), utiliza categorias de análise de sistemas de produção industriais para propor uma tecnologia aplicável a sistemas de produção hospitalares. Já Dornelles (2014) usa o Modelo das Capacidades de Inovação para identificar as diferentes combinações de capacidades de inovação em empresas de software.

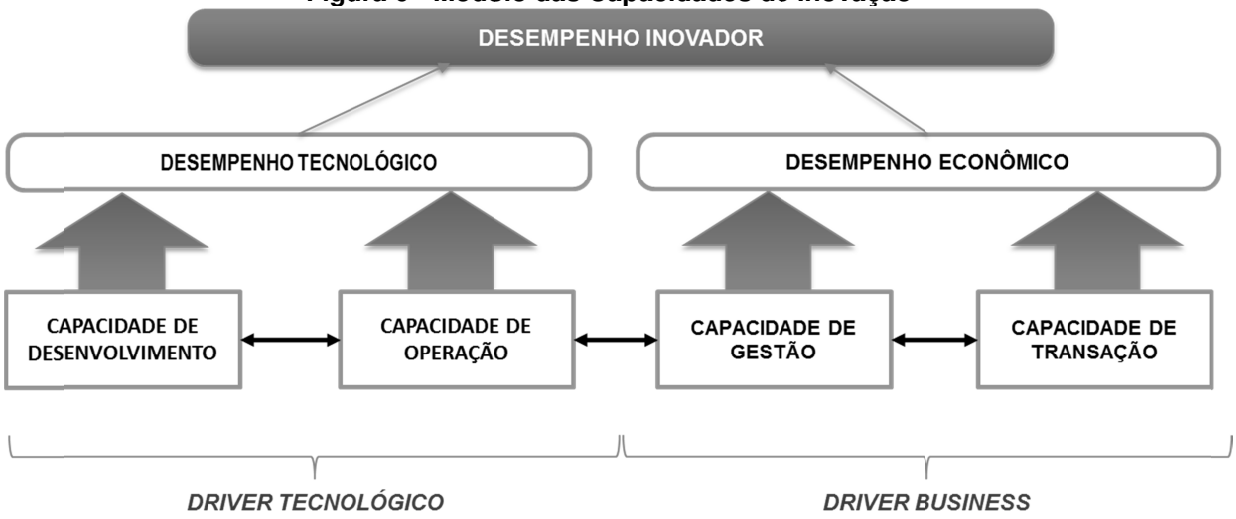
O Modelo das Capacidades de Inovação utilizado por Dornelles (2014), foi proposto por Zawislak et al. (2012, 2013). Este modelo permite, além de verificar como ocorrem as inovações na empresa, identificar o papel de cada tipo de inovação no desempenho daquele negócio. Com isso, torna-se ideal para ser aplicado à uma organização complexa como um clube de futebol, portanto o mesmo será utilizado neste trabalho. O modelo é detalhado em seguida.

4.3. MODELO DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

Zawislak et al. (2012, 2013) apresentam o Modelo das Capacidades de Inovação (Figura 6) afirmando que todas as empresas possuem quatro funções básicas (desenvolvimento, operação, gestão e comercialização), independentemente do setor, porte ou intensidade tecnológica. Neste modelo, as capacidades são inter-relacionadas, divididas em dois *drivers*: o tecnológico e o de negócios, os quais levam a empresa a um desempenho inovador.

O primeira driver, driver tecnológico, representa a experiência acumulada da empresa em mudanças técnicas e em processos produtivos, caracterizando, respectivamente, a capacidade de desenvolvimento e a capacidade de operação. A segunda dimensão, dimensão de negócios, refere-se aos ajustes de rotinas organizacionais e transacionais, representado, a capacidade de gestão e a capacidade de transação, respectivamente. Assim, o modelo permite identificar a inovação em todos os níveis e mesurar o nível de inovação por meio do nível de cada uma de suas capacidades.

Figura 6 - Modelo das Capacidades de Inovação



Fonte: Zawislak et al. (2013)

A Capacidade de Desenvolvimento representa o conjunto de habilidades e rotinas que a empresa possuía para viabilizar o processo de desenvolvimento. Este processo consiste em, a partir das informações disponíveis e da base de conhecimento da empresa, buscar, analisar e aplicar estes elementos, de modo a

gerar ou adaptar uma determinada tecnologia que será ofertada ao mercado (ZAWISLAK et al. 2012; 2013). Por meio desta capacidade, é possível alcançar uma aproximação com as inovações caracterizadas como “de produto” pela literatura de inovação em serviços, tendo em vista que esta capacidade leva a empresa à geração de novidades, como novos produtos, ou, no caso da adaptação deste trabalho, novos serviços.

Na Capacidade de Operação podem estar presentes as inovações caracterizadas na literatura de inovação em serviços como “de processo”, tendo em vista que esta capacidade se refere às habilidades e rotinas que a empresa possui para conseguir executar, dentro de padrões e sistemas técnicos já desenvolvidos e definidos, as suas operações diárias relativas ao processo produtivo, em certo período de tempo (ZAWISLAK et al. 2012; 2013). Em serviços este processo produtivo pode ocorrer, inclusive, durante a prestação do serviço.

A Capacidade de Gestão diz respeito às habilidades e rotinas referentes ao processo de coordenação organizacional e a alocação ótima dos recursos. Portanto, é uma capacidade que estrutura e dá suporte ao funcionamento de toda a empresa a fim de gerenciar todas as funções da empresa para atingir seus objetivos (ZAWISLAK et al. 2013). Sendo assim, ela aproxima-se das inovações caracterizadas como “organizacionais ou gerencias” dentro da teoria de inovação em serviços. É baseado nesta capacidade que a empresa respaldará o seu processo de tomada de decisão estratégica, e determinará quais serão os focos e modelos de gestão necessários para implementar todas as ações que visem atingir os objetivos máximos da organização.

Por fim, a Capacidade de Transação diz respeito às habilidades e rotinas que a empresa possui para por em prática processos de marketing e comercialização. Esta capacidade abrange várias atividades da empresa e é fundamental para viabilização do negócio, pois é a capacidade que está em constante contato com o mercado, seja para prever novas tendências como para relacionar-se com os clientes (ZAWISLAK et al. 2013). Portanto, as inovações “de mercado” são aquelas que podem ser relacionadas com esta capacidade.

Além disso, segundo o modelo das capacidades de Zawislak et al. (2012; 2013) devem-se considerar os fatores externos como o padrão tecnológico setorial, tipo de mercado, posição da empresa na cadeia de valor e sua base de

conhecimento para entender o funcionamento da empresa e a configuração de suas capacidades.

Dessa forma, o modelo das capacidades de inovação proposto por Zawislak et al. (2012; 2013) parece ser adequado para captar a inovação de forma mais abrangente, tal qual é percebida em setores voltados à prestação de serviços. Nesse sentido, a inovação não se restringe ao desenvolvimento de um produto em si, mas de outras dimensões das quais a empresa também emprega esforços na busca por vantagens competitivas. Uma vez identificando como essas capacidades se apresentam, é possível descrever de forma mais compreensiva as ações de inovação em um clube de futebol profissional.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho de descrever a inovação em um clube de futebol profissional, optou-se por estudar o caso do clube Sport Club Internacional. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é o método de investigação empírica que permite a análise de um fenômeno dentro do contexto real. O estudo de caso, em geral, é mais indicado para aumentar a compreensão de um fenômeno do que para militá-lo.

Como ferramenta de análise, foi utilizado o Modelo das Capacidade de Inovação proposto por Zawislak et al. (2012; 2013). Este modelo é adequado à proposta do presente estudo, pois permite a análise da inovação nas mais diversas ações da empresa. Assim, ao descrever e analisar capacidades e as inovações originárias delas, é possível observar o perfil de inovação do clube.

O Sport Club Internacional, fundado em 1909 em Porto Alegre, referido neste trabalho como Sport Club Internacional, Internacional, Inter e Colorado, é um clube de futebol profissional, sediado em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A escolha desse clube como objeto de pesquisa ocorreu por conta do recente sucesso alcançado, o que o tornou uma referência no futebol brasileiro em termos de gestão esportiva.

Para entender o contexto no qual o clube se insere, em um primeiro momento, foi necessário o entendimento da indústria do futebol no Brasil. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em outros trabalhos científicos já publicados sobre o tema. De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Além da pesquisa bibliográfica, também foi realizada uma pesquisa documental em dados secundários. Para tanto, foram analisados demonstrativos financeiros dos clubes, análises setoriais feitas por consultorias especializadas e notícias dos meios de comunicação sobre o setor. Esta pesquisa documental contribuiu para a apresentação do cenário econômico dos clubes brasileiros e do objeto de estudo. Para Fonseca (2002), a pesquisa documental percorre os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, recorrendo a fontes mais diversificadas e dispersas. Conforme Yin (2001), há uma grande vantagem nos estudos de caso na

utilização de diferentes fontes de evidências. Essas vantagens estão associadas com a validade dos dados, a complementaridade dos mesmos e a consequente ampliação da pesquisa.

Ainda, foram realizadas entrevistas com dois profissionais presentes no dia-a-dia do clube, durante os meses de outubro e novembro de 2015. Um deles, o “Entrevistado A”, é diretor das categorias de base e trabalha no clube há aproximadamente um ano. O segundo entrevistado, “Entrevistado B”, é analista do departamento de marketing e está no clube há cinco anos. Segundo Gil (1987), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas e considerada de excelência nas ciências sociais. As entrevistas seguiram a abordagem semiestruturada. Segundo Hair et al. (2005), esse tipo de entrevista é baseado em um roteiro prévio e permite maior liberdade ao pesquisador, admitindo a tomada de iniciativas do entrevistador durante as respostas, tornando possível o surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras. O roteiro utilizado no presente estudo está disponível no Apêndice 1.

Uma vez realizadas as entrevistas, que foram gravadas com a permissão dos entrevistados, as mesmas foram transcritas para posterior análise. A análise do conteúdo das entrevistas ocorreu a partir da marcação no texto transcrito, onde trechos relevantes ao cumprimento dos objetivos deste trabalho foram destacados. Nessa etapa de análise, buscou-se identificar tanto elementos pré-selecionados (como informações sobre ações de mudança e sobre o planejamento, implementação e resultados das atividades de inovação no Sport Club Internacional), como a identificação de informações que surgiam espontaneamente durante as entrevistas (por exemplo, as relações políticas presentes na realidade do clube). Trechos das entrevistas foram utilizados para ilustrar a análise dos resultados, permitindo fazer a ligação entre os preceitos teóricos de inovação em serviços e capacidades de inovação das empresas que fundamentam esse trabalho e a realidade descrita a partir da visão dos dois entrevistados.

A partir do entendimento da indústria do futebol e da análise das entrevistas, os resultados são apresentados seguindo o caminho da inovação no Modelo das Capacidades. Primeiro, foi feita uma revisão sobre a história do Internacional, que o demostra a evolução organizacional do clube, chegando ao modelo de gestão atual, que foi analisado a partir das suas capacidades de inovação. Após apresentar as

principais características das capacidades do clube, são apresentadas as principais inovações que advêm destas capacidades. Isso permite que, por fim, seja descrito o perfil da inovação no clube.

6. O CASO DO SPORT CLUB INTERNACIONAL

O Sport Club Internacional é um clube centenário que, ao longo de sua trajetória, reproduz a própria evolução do futebol enquanto indústria. Com um início amador e informal, até se transformar em uma organização formalizada, com planejamentos e complexidade de uma empresa cujo faturamento gira em torno de 300 milhões de reais nos últimos anos de acordo com os demonstrativos financeiros do clube.

Em sua história, o clube tem como demarcadores de sua evolução claras mudanças de nível de grandeza. Primeiro participando de competições municipais e estaduais, para depois passar a disputar competições nacionais e internacionais, culminando na conquista do título mundial em 2006, na combinação de mais de 100 mil sócios e na reforma do estádio que recebeu jogos da Copa do Mundo de 2014.

Desta forma, será apresentada a história do clube, com seus principais marcos esportivos e organizacionais, que levaram o Inter a ser uma referência dentro do cenário futebolístico brasileiro. Para, depois, analisar a forma que as capacidades de inovação se apresentam dentro do clube, bem como, a que inovações, ou vantagens competitivas, essas capacidades levaram; e, por fim, ser descrito o perfil da inovação no clube.

6.1. CONTEXTO HISTÓRICO

Fundado em 4 de abril de 1909, a origem do Sport Club Internacional[1] está associada a três irmãos da família Poppe. O clube foi fundado com os mesmos objetivos de vários outros clubes brasileiros da época, a reunião de amigos para praticar esportes, neste caso, o futebol. Com esse objetivo, o clube começa a se organizar e disputar torneios amadores na cidade de Porto Alegre, vencendo seu

[1] O site do Sport Club Internacional (www.internacional.com.br) foi a principal fonte dos fatos históricos apresentados nesta sessão. Além disso, informações de conhecimento geral também foram acrescentadas.

primeiro campeonato no ano de 1913, e repetindo a conquista por mais quatro anos, tonando-se pentacampeão metropolitano.

A partir da década de 1920, o Inter abriria a sua sede (Chácara dos Eucaliptos) e daria lugar no seu time aos jogadores que pertenciam às muitas ligas que organizavam competições entre clubes representativos de negros, de funcionários públicos, de funcionários do comércio e de estivadores. Levando, assim, o clube a primeira conquista estatual do ano de 1927.

Contudo, no ano de 1928, o dono do terreno onde se encontrava a sede do clube decidiu vendê-lo. O clube tinha prazo e preferência de compra, mas não possuía o dinheiro, o que para a época representava 40 mil contos de réis. Então, sem sede, o Inter esteve próximo de fechar. Em 1929 o engenheiro Ildo Meneghetti foi eleito presidente do Inter e iniciou uma campanha de arrecadação de dinheiro para comprar um terreno no bairro Menino Deus. O Inter fez a compra, e teve o seu primeiro patrimônio, 20 anos depois de sua fundação. Meneghetti, então, colocou à venda ações para a construção do novo Estádio dos Eucaliptos. A inauguração foi em março de 1931, e sua estrutura tinha arquibancadas de madeira que abrigavam aproximadamente 10 mil pessoas.

A partir do segundo título estadual, alcançado em 1934, começaram as mudanças. Nesta época, os jogadores já recebiam alguma forma de remuneração para atuarem pelo clube. O time não era mais formado por familiares e amigos da família, estavam em campo jogadores das ligas periféricas. Também foi nesta época que se construiu a rivalidade do futebol gaúcho, com outro clube de destaque na cidade, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. Os anos 30 foram dominados pelo competitivo time gremista, e raros títulos foram conquistados pela equipe colorada.

Em 1940, assume à presidência do Internacional Hoche de Almeida Barros, que reorganiza o clube administrativamente, e, com isso, forma um dos times mais vitoriosos da história do Internacional, apelidado de Rolo Compressor. O Rolo Compressor foi um time extremamente ofensivo, que durou de 1940 até 1948, conquistando oito títulos estaduais em nove anos. O motivo de tamanha superioridade tinha origem em 1928, ano que o Inter começou a utilizar jogadores negros em seu grupo, prática ainda não adotada pelo rival Grêmio até 1952. Isto acabou fortalecendo a equipe, que, com permissão da participação de negros, não tinha restrições e acabava contando com os melhores jogadores.

Ao final de década de 1940 o clube alcança mais marcas de seu crescimento. Motivados pela modernização do patrimônio do clube, os torcedores apoiaram a construção das arquibancadas de concreto do Estádio dos Eucaliptos, em 1947. Assim como aconteceu na construção, era a torcida quem angariava recursos e buscava o material necessário para aumentar o patrimônio do clube. A obra durou até 1950, e permitiu ao estádio sediar dois jogos da Copa do Mundo de 1950.

Na década de 50, o Inter continuou competitivo e teve seus 5 títulos estaduais conduzidos pela dupla de atacantes Bodinho e Larry, contratados de fora do Estado. Além disso, o clube também ganha destaque nacionalmente ao ter diversos jogadores (além do técnico) representando o Brasil no Pan-Americano de 1956, no qual conquistaram o título.

Até 1966, a presença de clubes de fora do eixo Rio de Janeiro/São Paulo em competições nacionais se resumia as esporádicas presenças na Copa Brasil, um torneio rápido e em formato eliminatório instituído em 1960. Então, em 1967, o torneio Rio/São Paulo, o Roberto Gomes Pedrosa, foi estendido a dois clubes do Rio Grande do Sul, dois de Minas Gerais e um do Paraná. O Inter se destacou e terminou seu primeiro campeonato nacional como vice-campeão e ainda foi o primeiro time gaúcho a ganhar em São Paulo.

Com o crescimento do clube, era necessária a mudança de estádio. Assim, a construção do Gigante da Beira-Rio começou no dia 12 de setembro de 1956, quando foi doado o terreno onde seria construído o estádio. Na verdade, o terreno consistia de uma pequena porção das águas do Guaíba, pois o aterro só teve início em 1958. As primeiras estacas foram colocadas somente em 1959.

Em 1965, as obras chegaram a parar e só continuaram com a ajuda do Banco da Província do Rio Grande do Sul. O Inter perdeu muitas partidas nesse período, pois todo o dinheiro arrecadado era destinado à construção do estádio, sobrando muito pouco para investir nos jogadores. Entretanto, a torcida colorada colaborou com doações de material de construção para o término do estádio. O Estádio Gigante da Beira-Rio foi inaugurado no dia 6 de abril de 1969.

No mesmo período, formou-se o movimento diretivo chamado de "Mandarins", apelido dado à época pelo cronista e jornalista colorado Luís Fernando Veríssimo ao grupo de dirigentes do Internacional entre eles, Ibsen Pinheiro, Cláudio José Quintana Cabral, Paulo Portanova, Ivo Côrrea Pires, Hugo Amorim. Esse movimento

implementou, no final da década de 60, uma nova filosofia de futebol, tanto na parte esportiva como na parte diretiva, modernizando e alinhando o clube para o início da década de 70.

Após a criação do Gigante da Beira-Rio e a reorganização gerencial, o clube forma, na década de 1970, um time extremamente competitivo no futebol brasileiro, contando com jogadores como Falcão, Figueroa e outros. Em 1975, após terminar entre os cinco primeiros colocados nos anos anteriores - desde que o Campeonato Brasileiro fora criado, o Internacional foi o primeiro clube gaúcho a ser campeão brasileiro. Tornando-se bicampeão no ano seguinte. Ainda em 1976, o Inter conquistava o Octacampeonato Gaúcho (69 a 76), a maior série de títulos consecutivos de campeonatos estaduais no Rio Grande do Sul. No ano de 1979, o Internacional sagrou-se Campeão Brasileiro pela terceira vez.

Os anos 1980 foi um período de poucos títulos para o Internacional. Após alcançar destaque internacional na década anterior, o clube começou a disputar torneios pelo mundo, como, por exemplo, o Troféu Joan Gamper, em Barcelona, no qual o Internacional eliminou o FC Barcelona e conquistou o título. Neste período, obteve, ainda, um Tetracampeonato Gaúcho (de 1981 a 1984). No cenário nacional, o clube conquistou o Torneio Heleno Nunes em 1984 e chegou a duas finais consecutivas do Campeonato Brasileiro (1987 e 1988).

Na década de 1990, o clube passou por graves crises por manter um modelo de gestão ultrapassado, centralizado e personalista. O ano de 1992 foi uma exceção: o Colorado conquistou o inédito título da Copa do Brasil. Após boa campanha no Campeonato Brasileiro de 1997, no qual terminou na terceira colocação, o Internacional viveria um dos momentos de pior desempenho de sua história em 1999, quando esteve ameaçado de ser rebaixado para a Segunda Divisão nacional. O Colorado escapou do rebaixamento apenas na última partida do Campeonato Brasileiro daquele ano.

A partir deste ano começa uma reestruturação no clube. Forma-se uma força política que visa a modernização e profissionalização da gestão. O grupo formado por conselheiros do clube, entre eles Fernando Carvalho (que viria a personificar essas mudanças[2]), desenvolve um plano estratégico para o clube.

---

[2] Os presidentes posteriores à Carvalho, mantém essa característica personalista, deixando claro que, apesar das recentes mudanças de patamar organizacionais, a pessoalidade ainda é presente na realidade do clube.

Após uma nova ameaça de rebaixamento em 2002, novamente livrando-se da queda apenas na última partida, o Internacional recuperou a hegemonia do futebol gaúcho, com a conquista de quatro estaduais consecutivos. O clube, então, começa um processo de fortalecimento das categorias de base e de valorização do seu torcedor.

O Inter voltou a disputar competições sul-americanas, depois de um longo tempo afastado do cenário internacional. Na Copa Sul-Americana, o Colorado fez boas campanhas em 2004 e 2005, sendo eliminado duas vezes para o Boca Junior da Argentina.

Após um vice-campeonato brasileiro em 2005, o clube disputaria novamente a Copa Libertadores da América, conquistando-a em 2006. O título da Libertadores leva o clube a Copa do Mundo de Clubes da FIFA, onde na decisão o Inter vence o FC Barcelona, considerado o melhor time do mundo naquele momento. A conquista do Mundial vem acompanhada de mais títulos: Copa Sul-americana de 2008, duas Recopas Sul-americanas, e o Bicampeonato da Libertadores em 2010. Nos últimos cinco anos o Inter ampliou o domínio regional, conquistando o Pentacampeonato Gaúcho em 2015.

Durante mudança gerencial que possibilitou a conquista dos títulos, o Inter ainda alcança o patamar de clube com mais sócios no Brasil ao ultrapassar a marca dos 100 mil associados em 2009. Os títulos em conjunto com as mudanças organizacionais, elevaram o clube ao patamar atual, referência na indústria do futebol brasileira.

Tabela 1 - Quadro Remissivo da História do Internacional

Período	Evento	Resultados
1928	Permissão da participação de jogadores negros	Rolo Compressor Oito vezes Campeão Gaúcho (entre 1940 e 1948)
Março de 1931	Inauguração do Estádio dos Eucaliptos	
1940	Reorganização administrativa liderada por Hoche de Almeida Barros	
Abril de 1969	Inauguração do Estádio do Beira-Rio	Tricampeão Brasileiro (1975, 1976 e 1979) Octacampeão Gaúcho (1969 - 1975)
Início dos Anos 70	*Mandarins*: mudanças na filosofia de futebol	
Início dos Anos 2000	Profissionalização e modernização da gestão	Bicampeão da Libertadores (2006 e 2010) Campeão Mundial (2006) Campeão Sulamericana (2008)
2009	100 mil sócios	

A Tabela 1 resume a história do clube com os principais eventos que permitiram ao clube chegar aos resultados de sucesso. O modelo de gestão implantado no início dos anos 2000, que levou o clube às suas maiores conquistas, permanece no clube até os dias atuais. Desta forma, nas próximas sessões serão analisadas as atuais capacidades do clube e as inovações originadas destas capacidades, para que seja possível descrever o perfil da inovação no clube de futebol.

6.2. CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

Por meio da análise das capacidades do clube será possível descrever as inovações e o perfil de inovação no clube. Desta forma, a sessão apresenta a análise das capacidades, iniciando com as capacidades presentes no *driver* tecnológico (de desenvolvimento e de operação), para posterior apreciação das capacidades oriundas do *driver* de negócios (de gestão e de transação).

6.2.1. Capacidade de Desenvolvimento

A Capacidade de Desenvolvimento representa o conjunto de habilidades e rotinas que a empresa possuía para viabilizar o processo de desenvolvimento. (ZAWISLAK et al. 2012; 2013). No clube, este processo pode estar distribuído nas mais diversas áreas. Dado que o produto final do clube, o jogo de futebol, trata-se de um serviço, possui, assim, diversas características que se alteradas modificam a percepção do cliente sobre ele. Então, o acréscimo de jogadores ao time, seja ele proveniente das categorias de base, ou de uma negociação, bem como ações nos dias de jogos, podem modificar o produto final. Neste sentido, é importante perceber de que forma o clube mantem rotinas que tenham por objetivo potencializar o desenvolvimento dessas mudanças.

No que diz respeito às categorias de base, segundo o Entrevistado A,

> *A gente faz uma reunião semanal da diretoria toda, no sábado de manhã, a gente faz um café aqui e a gente senta toda a diretoria, cada um discute a sua categoria, o que aconteceu durante a semana, e aí toda a demanda que vem naquela semana a gente senta aqui com o nosso diretor geral e discute, debate e aí define, e a partir dali a gente toma as decisões que o consenso achar melhor.*

Esse relato deixa claro que, no setor de categorias de base, não há um processo definido para o desenvolvimento de mudanças. Em outras palavras, as mudanças surgem por meio de ideias esporádicas, sem que haja processos ou rotinas específicas dedicadas a isso.

Na percepção do Entrevistado B, as ideias de novas ações partem de diversas áreas do clube,

> Tem ideias que vem da administração (que administra os jogos do Inter), tem ideias que vem do relacionamento social (aquele departamento que faz os eventos consulares que viaja o estado inteiro), tem ideias do departamento de marketing, e tem ideias também da nossa assessoria de imprensa (o pessoal que faz as matérias). Então, esse tipo de ideia não vem de uma pessoa especifica, tem ideias inclusive que vem da central de atendimento ao sócio. As ideias vêm de vários departamentos, a gente bota em prática. A gente simplesmente pega a ideia e executa.

Portanto, apesar de o clube apresentar, recentemente, diversas ações pioneiras, elevando a qualidade de seu produto, isso não é resultado de uma Capacidade de Desenvolvimento destacada.

6.2.2. Capacidade de Operação

Na Capacidade de Operação são englobadas as habilidades e rotinas necessárias para executar as operações diárias relativas ao processo produtivo (ZAWISLAK et al. 2012; 2013). Assim como o desenvolvimento, o processo produtivo em uma empresa de serviços, e, especialmente, em um clube de futebol envolve diversos setores. É possível dividir a operação no Internacional em três diferentes focos de atuação.

O primeiro diz respeito às ações voltadas ao futebol, subdivididas em profissional e categorias de base. Nesse foco, estão presentes processos de preparação do elenco principal, como treinamentos, contratação de profissionais especializados (nutricionistas, fisiologistas) e análises de desempenho. E ainda, toda a estrutura necessária para que esses processos sejam possíveis, por exemplo, o centro de treinamento.

Além do futebol profissional, a maioria desses processos são replicados nas categorias de base, com o objetivo de formar jogadores que poderão, futuramente, fazer parte do elenco principal, ou ainda, serem vendidos. De acordo com o Entrevistado A, o clube realizou mudanças em alguns métodos das categorias de base. Anteriormente, o clube utilizava um profissional específico para realizar a avaliação de jogares que faziam os testes. Com a mudança, é formado um comitê de 5 profissionais que avaliam os jogadores, colocando seu parecer em reunião conjunta, e, só então, é decidido se o atleta fica ou não no clube. Segundo o entrevistado, já é possível observar os resultados dessa nova formação onde as decisões tornaram-se mais seguras e menos pessoais.

Outro foco pode ser representado pelos setores de administração e marketing do clube. Eles são responsáveis, por exemplo, pelo planejamento de ações que ocorrerão no dia da partida. Neste sentido, segundo o Entrevistado B,

> *Nós temos as reuniões de pré-jogo, onde são discutidas muitas coisas, principalmente quais ações que vão ter em cada jogo e as ideias. Se vai ser amanhã Inter e São José, ou se vai ser um Inter e Flamengo, cada jogo desses é planejado, qual público que vai ter, quanto vai dar de receita, que ações a gente vai fazer, que patrocinador a gente precisa, o que a gente vai distribuir, o que a gente vai fazer de benefício para o torcedor, que desconto nós vamos dar, tudo isso aí é planejado, discutido, nas reuniões de pré-jogo.*

Neste nível, também estão as ações estratégicas que o Internacional adota para garantir a permanência dos seus associados. Para tanto, o clube despende grandes esforços em criar ações que incrementam a satisfação desses torcedores. Segundo o Entrevistado B, essa manutenção e valorização do sócio é "uma questão muito forte dentro do clube", e tem se mantido assim independentemente das trocas de gestão.

Muitas ações pioneiras do Internacional surgiram com esse objetivo, e elas podem caracterizar-se como inovações de produto, como a criação da área de Torcida Mista nos Grenais. Nesta área do estágio, o sócio pode levar um torcedor gremista para acompanharem o clássico em conjunto. A ação altera a percepção de ambos os torcedores sobre o produto final, ao passo que modifica as características do jogo com o acréscimo de um novo elemento: torcer no estádio ao lado de um amigo gremista. A ação teve grande sucesso e repercussão na mídia nacional, levando o clube novamente a uma posição de destaque. Outras ações deste tipo buscam, segundo o Entrevistado B,

> *Uma satisfação para o nosso torcedor, que ele venha, que ele assista os jogos, que ele seja participativo nessa questão do Sport Clube Internacional, que ele não seja só uma pessoa que assiste o jogo lá em casa vibra com o gol. Não ele tem que ser participativo.*

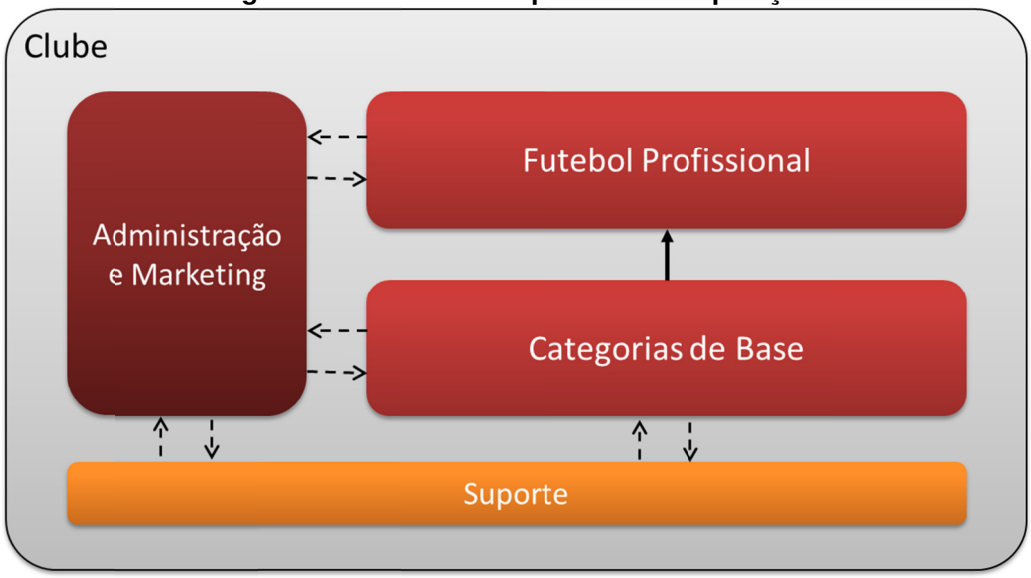
Estes esforços por parte do clube levaram a inovações de processo nas quais há uma renovação de procedimentos para produzir e entregar o serviço. Neste sentido, o clube teve de alterar suas rotinas antes e depois dos jogos para buscar ampliar e organizar ações voltadas ao seu torcedor. Conforme o Entrevistado B,

> *Ele tem que estar atento e nós temos que manter muitas informações, no site, TV Inter, Facebook, manter sempre atualizado as informações para esse torcedor, para esse sócio, isso é fundamental. Então é através disso que a gente busca [através dessa estrutura que o clube tem] manter essa pessoa vislumbrada, ter ela sempre feliz e satisfeita em ser torcedor.*

Por fim, o último foco serve de suporte ao funcionamento do clube. Neste foco encontramos, por exemplo, a estrutura do Estádio do Beira-Rio, recentemente

reformado para abrigar jogos da Copa do Mundo de 2014. Na reforma, o clube conseguiu expandir essas atividades suporte, com a criação de um Street Mall em parceria com a construtora que reformou o estádio. Ainda dentro desse nível, pode ser enquadro o Gigantinho, estrutura que vinha sendo utilizada para abrigar eventos, gerando uma receita extra ao clube, contudo o sucateamento da estrutura acabou diminuindo a incidência deste tipo de receita, neste sentido o clube busca parceiros para a reforma e manutenção deste espaço na busca por novas fontes de renda.

Figura 7 - Resumo da Capacidade de Operação



A Figura 7 resume o comportamento da Capacidade de Operação no Internacional. Onde é possível observar o inter-relacionamento entre os setores, representado por setas pontilhadas, e o forte relacionamento entre as categorias de base e o futebol profissional.

6.2.3. Capacidade de Gestão

A Capacidade de Gestão é a capacidade que estrutura e dá suporte ao funcionamento de toda a empresa coordenando suas ações para atingir seus objetivos (ZAWISLAK et al. 2013). Contudo, ao se analisar a estrutura organizacional do clube, surge uma questão importante, funções específicas

gerenciais sofrem com a própria lógica de funcionamento político-institucional típica de um clube de futebol no Brasil, provenientes de sua personalidade jurídica. A troca de gestão, com eleições a cada dois anos, não permite a sequência de trabalho. Segundo o Entrevistado B,

> *Não há um planejamento e, como não tem um planejamento, acaba não havendo uma análise dos resultados para ver se estão coerentes, para ver qual o melhor caminho. Essas eleições de dois anos acabam afetando [a sequência de trabalho].*

Cada novo presidente ou novo grupo político traz consigo uma nova visão estratégica. A partir disso, são implantadas novidades e, obviamente, ações anteriores podem ser descontinuadas. Com isso, o custo organizacional e estratégico da empresa Sport Club Internacional é mais alto do que o de uma empresa privada, porque não tem um padrão de gestão por força desses ciclos políticos.

Outra barreira interna relevante é o distanciamento do departamento de futebol para o restante do clube. Em alguns momentos, tem-se a impressão que há uma empresa que coordena a marca do clube, e outra que é responsável pela determinação do time que vai entrar em campo. Não há a devida interação entre este setor com os demais do clube, conforme relatado pelo Entrevistado B,

> *Agora, uma das maiores dificuldades no grupo de futebol, tu pega o departamento profissional de futebol e coloca eles numa redoma de ouro. O Marketing do clube precisa dele para uma ação (sabe que o cara está lesionado, tu sabes que o cara não vai jogar, o cara está parado lá) – "Não, não pode". Nada pode.*

Este distanciamento tem reflexo em outras capacidades do clube, como na capacidade comercial. Segundo o Entrevistado B, "dificulta bastante porque a gente gostaria de fazer bem mais ações, fazer bem mais chamadas de jogos usando eles, porque eles de alguma forma mostram a imagem do clube para o torcedor".

Todavia, dentro do departamento de futebol, a interação entre as categorias de base e o elenco profissional aumentou a partir de mudanças recentes, confirmado pelo Entrevistado A:

> *Antes não tinha muito, agora a gente está conseguindo fazer isso. De profissionais, de atletas, tanto que o Inter B treina três vezes por semana lá no profissional, para ter essa interatividade. Desde que o novo técnico chegou ele já chamou uns quatro atletas do Inter B para compor o profissional, se está treinando lá ele olha.*

A interação entre os setores e a continuidade da gestão representam um amplo espaço para inovação dentro do clube. Tanto que a profissionalização aparece, frequentemente, associada às maiores oportunidades de mudança na indústria do futebol. Ambos os entrevistados concordam que ela traria ganhos para a gestão do clube, contudo ainda há entraveis legais para que se torne realidade. A maioria dos clubes brasileiros, assim como o Inter, tem estatutos com a estrutura nos mesmo moldes de sua fundação, isso incorre na personalidade jurídica de associação, não permitindo a remuneração de pessoas em cargos diretivos de primeiro escalão. Então, nas palavras do Entrevistado A "tu deixas um clube de 280 milhões de reais de orçamento na mão de umas pessoas que não são da área, que não são profissionais da área". Ainda, segundo o Entrevistado B, a pessoalidade da gestão afeta o uso de recursos dentro da gestão,

> *A gente gostaria de poder fazer muito mais ações, mas não dá, é muito engessado, porque tem um cofre único, as receitas estão num único cofre, quem tem o poder são pouquíssimos, que são aqueles que foram nomeados para gestão daquele ano. Então, mesmo que a gente apresente muitas vezes ações excelentes, vai ter um retorno, mas tem um custo, tem que tirar o dinheiro do caixa, tem que contratar, tem que fazer, tem que comprar material, divulgar.*

Portanto, o clube comporta-se praticamente como uma organização familiar-profissional, pois, apesar de ter cargos importantes profissionalizados, o poder de decisão ainda está nas mãos daqueles que são eleitos. Estes, muitas vezes não são preparados para exercer a função, além de ter uma ligação mais afetiva do que profissional com o clube.

6.2.4. Capacidade de Transação

A Capacidade de Transação diz respeito às habilidades e rotinas que a empresa possui para pôr em prática processos de marketing e comercialização. Esta capacidade abrange várias atividades da empresa e é fundamental para viabilização do negócio, pois é a capacidade que está em constante contato com o mercado (ZAWISLAK et al. 2013). Um clube de futebol é uma organização com complexas relações comercias. Ele atua em diferentes mercados: vende e compra jogadores, vende seu produto para o torcedor (sócios e bilheteria), vende para intermediários

(direitos de transmissão), enfim, o clube depende muito de sua capacidade de transação.

O Internacional já obteve grandes vantagens competitivas com a formação e venda de jogadores, essa característica continua presente no clube. As categorias de base se destacaram com o entendimento do clube sobre a nova legislação que teve início 1998, a Lei Pelé[3], que modificava as regras sobre contratos dos jogadores. Antes da Lei Pelé, os clubes eram os detentores dos contratos dos atletas, que era chamado de "passe". O "passe" era um instrumento jurídico que prendia o jogador ao clube além do contrato de trabalho. Quando existia o passe, os jogadores não podiam deixar seus clubes sem autorização dos clubes nem mesmo estando sem contrato. Passou-se a ter uma desvinculação dos direitos econômicos do atleta dos seus direitos federativos. Um atleta pode jogar por um clube, mesmo tendo seus diretos econômicos ligados a outro clube ou empresário.

As pressões das forças externas a organização, afinal, a promulgação de uma nova lei modificou toda lógica de funcionamento do mercado de jogadores, obrigou o clube a fazer mudanças para adequar-se à nova realidade. Contudo, a grande vantagem do clube foi o entendimento das forças internas a organização que visualizam o potencial de vantagem competitiva que uma rápida adaptação poderia trazer.

Então, a partir dessa mudança, o Internacional passou a fazer contratos longos com seus atletas e garantir os direitos econômicos dos mesmos, obtendo assim uma vantagem competitiva que foi fundamental para levar o clube aos títulos recentes. A revelação de jogadores pela base do clube continua eficiente. O clube foi o que mais arrecadou no Brasil com a venda de jogadores no período entre 2003 e 2014, somando mais de R$ 600 milhões.

Ainda que tenha obtido esse destaque, as mudanças nesta área continuam no foco do clube, conforme o entrevistado A,

> *Principalmente essa capitação de atletas, a gente está buscando melhorar isso, nosso principal objetivo hoje é melhorar a nossa capitação, porque a gente entende que tu tens que capitar os atletas quanto antes melhor. Tem uma Lei agora que a gente só pode alojar depois dos 14 anos, alojar aqui dentro do clube. Então a gente quer fortalecer a capitação de atletas nessa faixa etária, de 14-15 anos que também é mais barato para o clube, tu não precisas tirar de clube nenhum para ficar pagando. No Brasil inteiro, a gente quer botar bastante captadores e observadores no Brasil todo, a gente vai expandir muito isso.*

[3] Lei 9.615 de 24 de março de 1998.

Novamente, o clube enxerga uma oportunidade para fortalecer suas categorias de base na mudança de fatores externos (Lei).

As categorias de base são utilizadas pelo clube, também, como uma maneira de equilibrar as forças frente a receitas superiores em contrato de televisionamento e publicidade de concorrentes do centro do país, principalmente Flamengo e Corinthians. O Entrevistado A confirma essa importância para o equilíbrio das receitas e ainda destaca a utilização de atletas formados no time no elenco profissional, praticamente a metade dos jogadores. O Colorado tem 16 jogadores formados nas categorias de base que jogam por outros clubes da Série A do Brasileirão de 2015, além de outros 16 atletas que compõe o seu time principal.

Essa inovação pode ser classificada de diversas formas dentro da realidade do clube. Ela é uma inovação de produto tendo em vista que o fornecimento de novos insumos (jogadores) alterou o produto final do clube, com acréscimo de qualidade. Porém, também pode ser enquadrada como uma inovação de mercado, pelo clube ter encontrado, na venda desses jogadores, uma fonte de receita com a exploração de um novo mercado.

Outro ponto importante na avaliação da capacidade de transação é o relacionamento do clube com seus patrocinadores. Neste sentido, o Entrevistado A observa uma dificuldade para o clube conseguir maiores valores em patrocínio por conta da pouca exposição na mídia nacional. Além disso, também é levantada uma questão regional, a qual é chamada de “grenalização”, segundo este entrevistado, muitas vezes uma empresa deixa de patrocinar um dos times (Inter ou Grêmio) para não prejudicar sua imagem com a torcida do time rival.

Na visão do Entrevistado B, o relacionamento com os patrocinadores é bom, contudo acredita que eles poderiam investir em mais ações em parceria com o clube,

> *O que ocorre muitas vezes são poucas ativações. Vou usar um exemplo que é bem conhecido, Banrisul por exemplo, Banrisul investe milhões todo ano no clube, mas em compensação ele não ativa nada, em dias de jogos você não vê nenhuma participação dele em ações, em distribuições de brindes, em querer mostrar os produtos dele para o nosso torcedor. Então, a gente gostaria que houvesse uma aproximação maior desses patrocinadores com o clube nas ações que a gente planeja, mas é mais difícil, eles se programam para fazer um investimento, “eu vou investir tanto por ano na camisa e pronto”.*

Este tipo de comportamento não é limitado ao Banrisul. O fornecedor de material esportivo, Nike, também não costuma fazer ações com o clube. A relação com este patrocinador é mais próxima de sua função primária, apenas fornece materiais esportivos ao clube.

A gestão da marca também é uma importante função que pode estar inserida dentro desta capacidade. O Internacional levou sua marca ao cenário mundial ao sediar cinco jogos da Copa do Mundo FIFA de 2014. Após esse destaque, a ampliação do mercado do clube, tornando-se uma marca global é um dos objetivos da gestão, conforme o Entrevistado B,

> *A gente não quer só aparecer no Brasil, no Rio Grande do Sul, a gente quer nossa marca divulgada internacionalmente. Então, a gente conseguiu essa possibilidade de fazer uma pré-temporada na Florida, nós vamos, estamos investindo nisso. Isso tudo é uma sequência que vem de ter sido sede de uma Copa do Mundo, de ter conquistado títulos internacionais, de ter jogadores de nome, nós tivemos o Diego Forlán, (tudo bem, daqui a pouco o cara não deu um resultado em campo, mas ele também ajudou a divulgar a marca do clube). Isso tudo vai levando um pouquinho da marca do clube para outros lugares.*

Na composição da receita do clube é possível, também, perceber a importância dos sócios para o clube. Há um predomínio dessa receita frente patrocínio e publicidade, ao contrário do que é observado em outros clubes brasileiros.

No início dos anos 2000, a criação do programa de sócio torcedor foi uma alternativa encontrada para aumentar a presença de público no Beira-Rio e aumentar a captação de recursos financeiros. A meta da gestão era ultrapassar de menos de 10 mil para 100 mil sócios até 2010. O clube iniciou o seu sistema de sócio torcedor, disponibilizando a quem fosse contribuinte, o direito de entrar gratuitamente no estádio.

Esta fase inicial do projeto é característica de uma inovação de mercado, onde o clube percebeu a oportunidade de ampliar a relação com seu torcedor, além de monetizá-la. Este tipo de inovação é relacionado com novos comportamentos mercadológicos, como a descoberta de novos mercados, a identificação de nichos em um mesmo mercado ou a mudança de comportamento da organização no mercado que ela faz parte.

O programa teve um grande avanço na reta decisiva da Libertadores, extrapolando de aproximadamente 13 mil sócios em 2005, para mais de 31 mil sócios em 2006. Após esse rápido crescimento, foram necessárias mudanças nos

planos de sócio. Tendo em vista que não seria mais possível garantir a entrada gratuita a todos os sócios, o clube cria a modalidade “Sócio Campeão do Mundo”, com mensalidade menor, este tipo de associação tinha como principais benefícios a compra antecipada de ingressos e desconto de 50% nesta aquisição. Desta forma, em 2008, o clube atinge a capacidade máxima do Beira-Rio para a decisão da Sul-Americana apenas com sócios torcedores, consagrando o modelo.

Em 2009, em uma campanha iniciada no ano anterior para o centenário do clube, o Inter alcançou a meta dos 100 mil sócios. Desde então, o Inter ocupa a liderança de clube com mais sócios torcedores no Brasil e está entre os 10 maiores do mundo, à frente de grandes clubes europeus como Borussia Dortmund e Manchester United.

6.2.5. Síntese das Capacidades de Inovação e Perfil da Inovação

A Tabela 2 é um resumo das principais características encontradas nas quatro capacidades de inovação do Internacional.

Tabela 2 - Resumo das Capacidades de Inovação do Internacional

Capacidade	Características
Desenvolvimento	- Não há um setor específico para o desenvolvimento - Desenvolvimento “espalhado” - Rotinas simples
Operação	- Característica do produto final leva à participação de diversas áreas - Mudanças recentes nas categorias de base - Reuniões pré-jogo
Gestão	- Constante troca de gestão - Falta de integração entre os setores - Gestão "familiar-profissional"
Transação	- Vantagens na venda de jogadores - Boa relação com patrocinadores, porém pouco explorada - Busca pela internacionalização da marca - Fidelização do cliente (sócio torcedor)

Dado que no Brasil, a gestão dos clubes de futebol é focada na obtenção de melhores contratos de diretos de transmissão, e na compra e venda de jogadores, o Internacional apresenta uma configuração de capacidades com força no *driver* de negócios. Essa característica demostra a convergência do clube à realidade do setor ao qual pertence, onde, principalmente, a capacidade de transação ganha destaque.

A relevância da capacidade de transação pode ser percebida a partir do foco do clube na formação e venda de jogadores, obtendo vantagens competitivas frente aos outros clubes (seus concorrentes). Além do evidente destaque da sua relação com os torcedores, por meio do programa de sócio torcedor, o clube ainda possui uma boa relação com seus patrocinadores.

A Tabela 3 apresenta um resumo das inovações do clube nos últimos anos, com a capacidade de inovação que a originou, bem como a classificação por tipo de inovação em serviços. Assim, é possível perceber que não há, necessariamente, uma relação direta entre o tipo de inovação e uma capacidade de inovação em específico, diferente do que havia sido proposto anteriormente.

Tabela 3 - Caracterização das Inovações

Inovação	**Capacidade**	**Tipo de Inovação**
Formação de jogadores	Desenvolvimento	de Produto
Venda de jogadores	Transação	de Mercado
Aquisição de jovens promessas	Transação	de Mercado
Programa de sócio torcedor	Transação	de Mercado
Ações de valorização do torcedor	Operação	de Produto
Rotinas de planejamento de ações	Gestão	de Processo

Portanto, a gestão no clube tem dois pilares de sustentação em inovações, no fortalecimento das categorias de base e na relação com o torcedor. O primeiro pilar, o fortalecimento das categorias de base, permite ao clube tanto melhorar seu time principal com os talentos revelados na base, como ter o acréscimo de receitas proveniente da futura venda destes jogadores. O segundo, referente à relação com o torcedor, oferece ao clube uma menor dependência das cotas de televisão, além de equiparar as receitas com clubes que recebem mais de direitos de transmissão.

Desta forma, a partir da análise das capacidades e da caracterização das inovações no Internacional, é possível dividir o perfil da inovação no clube em três níveis diferentes: político-institucional, cultural e rotineiro.

No primeiro nível ocorrem as inovações provenientes da própria realidade político-institucional do clube. Nesse nível, as inovações podem ser provenientes da mudança de fatores externos, como a implementação da Lei Pelé que motivou o clube a buscar soluções e permitiu a exploração do mercado de jogadores. Há também aquelas ligadas à constante troca de gestão no clube, que, apesar de ser muitas vezes prejudicial, permite uma mudança de visão estratégica e consequente renovação de ideias. Ainda neste nível, é possível destacar a profissionalização e modernização da gestão no cenário brasileiro, representado no clube pela contratação de profissionais na área de marketing, além do planejamento estratégico implementado pelo clube.

O segundo nível está relacionado à cultura do clube. Nesse nível destaca-se a ligação muito forte que o Colorado possui com sua torcida. Por conta dessa cultura, são naturais o foco da gestão em seu torcedor e o consequente apoio do torcedor nas mais diversas iniciativas do clube. Então, a partir de inovações que utilização dessa ligação, o clube obteve meios para construir seus dois estádios e, também, alcançou os 100 mil sócios.

No último nível estão as inovações presentes no dia-a-dia do clube. Neste nível destacam-se as ações planejadas antes dos jogos, as pequenas mudanças nos métodos de avaliação da base, enfim, inovações que, muitas vezes, são desenvolvidas durante a rotina. Ainda, estão presentes aqui, ações de sucesso em outros clubes, ou até mesmo setores, são adaptadas e implementadas pelo clube, como um serviço de atendimento diferenciado, ações no dia do jogo que já foram utilizadas em outros clubes e campanhas institucionais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo descrever a inovação em um clube de futebol profissional. Para tanto, o clube selecionado como objeto de estudo foi o Sport Club Internacional. Para a análise dos dados foi utilizado o Modelo das Capacidades de Inovação proposto por Zawislak et al. (2012, 2013) que permitiu, a partir da avaliação das capacidades do clube, descrever as atividades de inovação ocorridas no clube.

Este trabalho contribui diretamente para uso do Modelo das Capacidades de Inovação na avaliação da inovação no setor de serviços, a partir da abordagem integradora. Contudo, deixa claro que não há uma relação direta entre os tipos de inovação descritos por Sundbo e Gallouj (1998) e cada uma das capacidades, podendo haver inovações de diferentes tipos nas quatro capacidades.

Na realidade do mercado do futebol, um clube precisa de um patamar superior de iniciativas inovadoras, pois sem ações que tragam receitas ao clube ele não consegue manter um time que tenha mais chance de ser campeão. Quem identificar estas oportunidades estará em clara vantagem em um ambiente de alta competitividade.

No Internacional, foi a partir da capacidade de transação que o clube alcançou as inovações que o levaram a um novo patamar organizacional. Além da atuação no mercado de jogadores, o clube ampliou sua participação no mercado de torcedores, com o sucesso dos programas de sócios, até então pouco explorados por seus concorrentes no Brasil.

Apesar de haver a possibilidade de inovações em vários espaços, o Internacional ainda não desenvolve uma política, ao menos consciente, de desenvolvimento de seu produto. As ideias ainda são inventivas e pouco planejadas. Há um limite claro no que diz respeito à organização: a falta de profissionalização da gestão. Há, nesta área, uma oportunidade de melhoria de sua capacidade de gestão, contudo, o estatuto que rege o clube faz com que uma possível inovação nesta área seja de difícil implementação. Existe, portanto, um amplo espaço para inovações, tanto no Internacional, quanto em outros clubes do Brasil.

A partir da análise do perfil da inovação no Internacional, pode-se afirmar que ele é divido em três níveis: político-institucional, cultural e rotineiro. O primeiro refere-se aquelas inovações influenciadas por fatores externos e internos, como a promulgação de uma lei. O segundo está ligado às questões culturais do clube, como a relação com sua torcida. O terceiro, por fim, são inovações presentes no dia-a-dia do clube e podem partir de adaptações de outras ações realizadas por outros clubes e empresas.

Assim, sugere-se como pesquisas futuras, a aplicação do mesmo estudo em outros clubes brasileiros, bem como, em clubes do cenário internacional. Há, também, a possibilidade do desenvolvimento de planos de inovação para o próprio Internacional, assim como para outros clubes que vierem a ser estudados. E, por fim, com a análise da inovação de clubes fora do contexto brasileiro, seria possível fazer uma comparação entre os dois cenários (brasileiro e internacional).

REFERÊNCIAS

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v. 15, p. 161-173, 1986.

BDO. **Indústria do Esporte: Futebol, a maior paixão dos brasileiros**. São Paulo: BDO RCS, 2011.

BDO. **8º VALOR DAS MARCAS DOS CLUBES BRASILEIROS: finanças dos clubes**. São Paulo: BDO RCS, 2015.

BRAND FINANCE**. BRAND FINANCE FOOTBALL 50: the annual report on the world's most valuable football brands**. Londres: Brand Finance, 2014.

DIÁRIO LANCE!. **Lance Imperdível!: um retrato do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Lance!, 2010

DORNELLES, R. M. **Capacidades de Inovação em Empresas de Software do Rio Grande Do Sul**. Porto Alegre, 2014. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2014.

EKELUND, P. A Rentabilidade das Associações de Times de Futebol: os exemplos das Ligas de Futebol da Itália e da Inglaterra. Texto apresentado no **1o. Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes** - Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1998.

FERREIRA, Paulo Vagner. A cadeia produtiva do futebol: a importância econômica da paixão nacional. **Gestão em Foco**. Disponível em: <http://www.santacruz.br/v4/download/janela-economica/2011/13-a-cadeia-produtiva-do-futebol.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, North-Holland 26, p.537-556, 1997.

GALLOUJ, F. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. **European Journal of Innovation Management**, v.1, n.3, p.123-138, 1998.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

HAIR, J.F.; BARRY, A.H.B.; MONEY, P.S. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, Bookman, 2005.

HAUKNES, Johan. Services in innovation – innovation in services. **Step report**, n.13, 1998.

KLINE, S.; ROSENBERG, N. **An Overview of Innovation.** In: LANDAU, R; ROSENBERG, N. (Orgs.). The Positive Sum Strategy. Washington DC: National Academy Press, 1986.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KNOP, A. V. H. **Um Estudo Exploratório sobre os Fatores Habilitadores e Inibidores da Inovação Organizacional em Empresas Canadenses Prestadoras de Serviços Profissionais para o Mercado de Telecomunicações**. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2008.

KUYPERS, Simon; SZYMANSKI, Stefan. **Soccernomics:** Por que a Inglaterra perde, a Alemanha e o Brasil ganham, e os Estados Unidos, o Japão, a Austrália, a Turquia - e até mesmo o Iraque - podem se tornar os reis do esporte mais popular do mundo. Rio de Janeiro: Tinta Negra Bazar Editorial, 2010.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.12, n.1, p.11-23, 2005.

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas, UNICAMP, 2005.

OCDE. Directorate for Science, Technology and Industry. **Stan Indicators** (2005 edition).

PEREIRA, Jovino Alberto Oliveira. **Futebol, de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer em uma sociedade midiatizada.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

REICHERT, F. M. **A relação entre investimentos realizados em capacidade tecnológica e desempenho econômico das firmas: uma análise de empresas listadas na BM&FBovespa.** Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012.

RIBASCIK, Felipe. **Cadeia Produtiva do Futebol Gaúcho.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. New Jersey: Transaction. 14th ed, 2008. (orig. 1911).

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984. (orig. 1942).

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** Tradução de Maria Silva Possas. São Paulo: Nova Cutural, 1997.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso.** São Paulo: Larousse, 2010.

SUNDBO, J. e GALLOUJ, F. **Innovation in Services**, SI4S - Synthesis Papers S2, STEP, Oslo, 1998.

VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, jan/mar, vol.10, n.001. 2006.

VARLEY, Matthew C.; FAIRWEATHER, Ian H.; AUGHEY, Robert J. Validity and reliability of GPS for measuring instantaneous velocity during acceleration, deceleration, and constant motion. **Journal of Sports Sciences**, v. 30, ed. 2, p. 121-127, 2012.

TEITELBAUM, Ilton. **Marketing Esportivo: um estudo exploratório.** Dissertação (Mestrato em Administração). PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre, 1997.

TSAI, K. **The impact of technological capability on firm performance in Taiwan's electronics industry**. Journal of High Technology Management Research, v.15, p. 183-195. 2004.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing Innovation**: integrating technological market and organization change. 4. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2009.

ZAWISLAK, P. A., ALVES, A. C., TELLO-GAMARRA, J., BARBIEUX, D., REICHERT, F. M. Innovation capability: From technology Development to transaction capability. **Journal of Technology Management and Innovation**, 2012. Ed.7, vol. 2, p.14-27.

ZAWISLAK, P. A, ALVES, A. C., TELLO-GAMARRA, J., BARBIEUX, D., REICHERT, F. M. Influences of internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil**. International Journal of Management**, 2013. Ed.30, vol.1, p. 329-348.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WICKER, Pamela; PRINZ, Joachim; WEIMAR, Daniel; et al. No Pain, No Gain? Effort and Productivity in Professional Soccer. **International Journal of Sport Finance**, v. 8, ed. 2, p. 124-139, 2013.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Qual sua função no clube? Há quanto tempo trabalha no clube? E nessa função?
    - Sua experiência;
    - Como chegou ao clube.

- Fale sobre o funcionamento da indústria do futebol no Brasil.
    - Como funciona o mercado?
    - Concorrentes/clientes;
    - Patrocinadores;

- Qual o posicionamento do clube frente a outros clubes?
    - Brasileiros
    - Estrangeiros

- Qual a importância da inovação dentro da indústria do futebol? Qual a visão do clube sobre inovação em um clube de futebol?

- Em que ações o clube foi pioneiro frente aos outros clubes? Existe alguma ação que o clube ainda faz diferente dos outros?

- Quais foram as últimas mudanças (realizadas pelo clube) que trouxeram resultados positivos?
    - Em produto;
    - Em processo;
    - Organizacionais;
    - De mercado.

- Quais são os processos focados no planejamento de mudanças?
    - No clube;
    - Na área.

- O clube possui algum plano para mudanças futuras? Quais os principais pontos desse plano?
    - Quais áreas abrange?
    - Como serão implementadas?
    - Principal inovação a curto prazo;
    - Principal inovação a longo prazo.

- Como essas mudanças impactaram (ou impactarão – caso ainda não implementadas) no desempenho do clube? Qual a participação da área nesse processo?

- O que poderia ser feito, além do que está no plano, para melhorar o desempenho do clube?
    - Em produto;
    - Em processo;
    - Organizacionais;
    - De Mercado.

- Houve alguma tentativa de mudança malsucedida?
    - Por que?
    - O que poderia ter sido feito diferente?