

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA COBRANÇA DE  
INGRESSOS NOS JOGOS DE FUTSAL E BASQUETE DO CORINTHIANS: UM ESTUDO  
DE CASO**

**ROBERTO TOLEDO RODRIGUES JUNIOR**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**ADALBERTO A. FISCHMANN**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**EDILSON DE AZEVEDO SANTOS**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

# IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA COBRANÇA DE INGRESSOS NOS JOGOS DE FUTSAL E BASQUETE DO CORINTHIANS: UM ESTUDO DE CASO

## 1. INTRODUÇÃO

Quando o tema de estratégia em organizações é estudado uma das questões mais discutidas é a dificuldade de alinhar planejamento e execução (Santos, *et. al.*, 2023). Em um clube de futebol como o Sport Club Corinthians Paulista (SCCP), não é diferente. Ao longo dos anos podemos encontrar muitos exemplos de planos que não obtiveram sucesso por falta de uma correta implementação da estratégia. Nos diversos projetos esportivos do SCCP que movimentam milhões de reais ao longo do ano é imprescindível que haja processos que permitam uma apropriada execução do planejamento. Li, Y. *et al.*, (2008) compilam nove fatores que influenciam o sucesso da implementação da estratégia. Esses fatores podem ser divididos em fatores suaves, rígidos e mistos. Diante de importantes variáveis que impactam no sucesso da implementação da estratégia, a perspectiva a ser estudada não deve deixar de analisar múltiplos fatores que podem ser relacionados no modelo de (NOBLE, 1999a), citado nos trabalhos de Li, Y. *et al.*, (2008), que é organizado em torno de quatro estágios principais de esforço de implementação (pré-implementação, organização do esforço de implementação, gerenciamento do processo de implementação e maximização do desempenho interfuncional) com cinco alavancas gerenciais para cada uma dessas fases (metas, estrutura organizacional, liderança, comunicação e incentivos). Nesse sentido, após avaliar todas essas variáveis, para atingir êxito na execução, é essencial trabalhar com a gestão da mudança. Nesse sentido, Santos, *et. al.* 2023 analisaram os estudos mudança organizacional a partir do estudo seminal do psicólogo Kurt Lewin que observou que existem três estágios pelos quais a mudança pessoal ou em grupo acontece (descongelar → mover → recongelar) (Lewin, 1952). Apesar da simplicidade “aparente” desse modelo, posteriormente esse conceito evoluiu e ficou conhecido como CATS (*change as three steps*). Cummings, 2015, também cita os trabalhos de Kurt Lewin abordando a importância do gerenciamento da mudança. Esses diversos estudos nos dão um campo muito vasto para analisar a implementação da estratégia assim como a gestão da mudança, nos processos utilizados no SCCP em seu projeto de cobrança de ingressos nos jogos de futsal e basquete.

O enfoque deste estudo de caso é entender a complexidade da execução do planejamento estratégico, quando essa implementação envolve uma quebra de paradigma e gestão da mudança, dentro de uma cultura em um tradicional clube de futebol como o Sport Club Corinthians Paulista. No esporte, existe uma lacuna de estudos sobre planejamento e a implementação da estratégia sobre cobrança de ingressos. Nos EUA por exemplo, as estratégias nesta área são tão avançadas que nos jogos da NBA há equipes, como o Orlando Magic, que já utilizam de análises preditivas e inteligência artificial para sua estratégia de precificação. Todavia no Brasil, além da falta de estudos científicos sobre o tema de estratégia para venda de ingressos, ainda há equipes na Liga que não cobram entrada nos seus jogos mesmo mantendo projetos esportivos que necessitam de investimento de milhares de reais em suas equipes. Havia uma corrente dentro do SCCP, cujo pensamento lastreado apenas em base empírica, acreditava que a cobrança de ingressos afastaria o público dos ginásios. Por outro lado, uma outra corrente acreditava que, a cobrança com uma precificação adequada valorizaria o produto e não afastaria o público. Apesar, de encontrarmos no histórico das Ligas Esportivas de Basquete e Futsal do Brasil equipes que em um determinado momento passaram a cobrar ingressos em jogos que antes eram com entrada franca, não encontramos, na literatura estudos de caso que apresentem como essas estratégias foram implementadas; de que forma foi feita a gestão

da mudança; se diminuiu ou aumentou o interesse do público pelo evento; e por fim, se o projeto se tornou uma nova fonte de recursos para o clube. No presente estudo de caso pretendemos responder à pergunta de pesquisa: Como a gestão da mudança contribuiu para a correta implementação da estratégia de cobrança de ingressos?

O objetivo deste estudo de caso é analisar como o SCCP fez a estratégia ser operacionalizada. Em seus estudos, Li, Y. *et al.*, (2008) apresentam que as estratégias frequentemente falham não por conta da formulação, mas por causa da implementação insuficiente. Além disso, esse artigo tem como objetivo apresentar fatores que dificultam a gestão da mudança e, com base no quadro de Noble (1999a), mostrar os estágios e as alavancas que o SCCP utilizou na gestão desses fatores que impactaram na implementação da estratégia. O presente estudo de caso foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com diretor, gerentes e coordenadores dos projetos de futsal e basquete adulto do SCCP, que participam da Liga Nacional de Futsal e Novo Basquete Brasil (NBB), das temporadas de 2022-2023. A perspectiva do presente estudo de caso é entender como foi feita a implementação da estratégia de cobrança de ingressos nos jogos de futsal e basquete do SCCP e os resultados obtidos.

A contribuição desse estudo para a literatura está na elaboração de uma estratégia genérica que pode ser replicada no cenário esportivo nacional, em especial nos clubes que ainda não conseguiram analisar de forma clara, as implicações de quebrar um paradigma para alterar a cultura e os *status quo* vigente. O presente trabalho pretende ainda apresentar como esses fatores da gestão de mudança interagem na prática. Assim, abordando a execução da estratégia implementada, bem como, os procedimentos utilizados que permitiram ao SCCP aumentar seus recursos nos dois projetos esportivos de alto rendimento, permitindo adicionar quase meio milhão de reais no primeiro ano de implementação na nova estratégia.

## **2. MÉTODO E CONTEXTO**

É relevante fazer destaque sobre o contexto do ambiente em que foi realizado o presente estudo. O Sport Club Corinthians Paulista (SCCP), é um clube multiesportivo com 112 anos de idade que conta com 35 milhões de torcedores apaixonados. Além de que sua equipe de futebol já foi sete vezes campeã brasileira e conquistou o bicampeonato mundial da FIFA nos anos, de 2000 e 2012, o clube tem muitas outras modalidades tradicionais como o futsal e o basquete.

Dentro da realidade de um clube de futebol que precisa ter como objetivo principal ter uma equipe de futebol profissional competitiva, os demais esportes disputam recursos por conta de sua tradição e pelo grande número de torcedores que acompanham outras equipes, como a de futsal masculino que disputa a LNF e o basquete masculino que participa da NBB.

Desta forma, para atingir os objetivos de melhorar a gestão como um todo, em 2021, o SC Corinthians Paulista contratou uma renomada empresa de consultoria que contribuiu para o alcance de diversos objetivos estratégicos em várias áreas do clube. Ajudando ainda, a realizar diversos levantamentos sobre o potencial de arrecadação com essa nova estratégia.

Dado esse contexto apresentado, optou-se pela metodologia qualitativa, pelo método do estudo de caso para analisar como o fenômeno se desenvolveu. A pesquisa é aplicada para fornecer soluções práticas para o fenômeno estudado, bem como, é descrito resultado por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais do Departamento de Esportes Terrestres que são responsáveis pelos projetos de basquete e futsal.

A escolha deste estudo de caso, teve como destaque a facilidade de acesso que um dos autores tem com os responsáveis diretos pela implementação desse projeto; assim

como, aos resultados financeiros (planilhas, relatórios de arrecadação, quantidade de público entre outros). O que permitiu obter dados confiáveis para a apresentação deste estudo de caso.

Para identificar os processos metodológicos que resultaram na implementação da estratégia, foram entrevistadas cinco pessoas da direção do SCCP sendo: o Sr. Carlos Henrique Ros Salas (Caíque), Diretor de Esportes Terrestres; Edson Sesma (Edinho), Gerente do Departamento de Futsal; Bruno Vanço, Supervisor do Futsal Adulto; Antônio Romero (Tonhão), Gerente do Departamento de Basquete e, Marina Baestero, Coordenadora Geral de Esportes Terrestres. Os principais resultados dessas entrevistas serão relatados na medida em que a fundamentação teórica é apresentada junto com os pontos relevantes resultantes das entrevistas.

Nessas simulações, foram feitos estudos verificando a relação da média histórica de público presente nos jogos nos últimos anos de participação nas duas ligas, com valores que variavam de R\$5 a R\$20 por pessoa. Além disso, foram estudadas outras variáveis como: a) A manutenção da gratuidade para crianças até 12 anos; b) A definição dos grupos que teriam o benefício da meia entrada; e ainda, c) A criação de estratégias adicionais para trazer público ao Ginásio, incluindo até uma área VIP nos jogos de basquete criando um novo espaço para o público dentro da quadra.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, RESULTADOS E ANÁLISES**

A capacidade de implementar a estratégia é ainda mais desafiadora do que a estratégia em si (Kaplan e Norton, 2000). A execução é uma das grandes oportunidades para desenvolver as organizações segundo Krames e Jeffrey (2010) que citam Peter Drucker que define que: “a ação é o grande sucesso da atividade gerencial”.

Contribuindo, Miller (2012) aponta que as empresas têm o desafio estabelecer estratégias apropriadas e implementá-las com êxito, pois muitos executivos despendem muito tempo elaborando e pensando em estratégias tendo como foco “o que fazer” e pouco tempo investido na implementação no “como fazer”.

Assim, como nas empresas, os clubes esportivos sempre buscam estratégias para aumentar as receitas visando melhorar seus resultados financeiros, principalmente em projetos relativos ao esporte que não são autossustentáveis. Além do futebol profissional, o SCCP tem grandes investimentos em equipes de alto rendimento de basquete e futsal masculino, que participam respectivamente do Novo Basquete Brasil (NBB) - competição realizada pela Liga Nacional de Basquete (LNB), e da Liga Nacional de Futsal (LNF).

Nesse contexto, onde os clubes buscam formas para obter mais recursos, muito se discute sobre o modelo vigente com relação a cobrança de ingressos nos jogos dessas equipes. Até o mês de julho de 2022 a entrada para os jogos realizados no Ginásio Wlamir Marques, que fica na sede social do SCCP não havia cobrança de ingressos, sendo eventos realizados com entrada franca.

Todavia, após analisar a possibilidade de formular uma estratégia que fosse corretamente implementada, e que pudesse gerar novas linhas de receitas para os referidos projetos esportivos, a Diretoria do clube analisou a estrutura organizacional vigente nestes departamentos do clube que utilizam o mesmo espaço e não mediu esforços para executar uma estratégia que permitisse ao clube alcançar os objetivos propostos. Como esse assunto estava há bastante tempo em voga foi feito um levantamento com a perspectiva de arrecadação com ajuda da empresa de consultoria. Como os campeonatos esportivos são sempre dinâmicos houve pouco tempo para pensar na estratégia e um tempo menor ainda para implementá-la no estudo de caso do SCCP o que não impediu que ela obtivesse resultados importantes para o clube.

Para Kaplan e Norton (2000) a formulação da estratégia é comparada a uma arte, e continuará sendo assim. Para Fischmann e Almeida (2018) a estratégia não é algo que possa ser definido de forma probabilística por fórmulas matemáticas, Santos, *et. al.* 2023 complementam que as questões temporais (quanto tempo temos para elaborar e implementar a estratégia) fazem parte dessa arte criando dificuldades adicionais ao plano.

Os departamentos do clube (futsal e basquete) em seus projetos de alto rendimento tem estruturas e organogramas muito parecidos. Ambos são subordinados à Diretoria e à Gerência de Esportes Terrestres e contam com seus gerentes de departamento, coordenadores, colaboradores que atuam na parte operacional, além das equipes de competição.

A estrutura organizacional e a operação de jogo de ambas as equipes também são semelhantes. Como utilizam o mesmo espaço físico, o Ginásio Wlamir Marques (GWM), principal espaço de jogos dentro do clube social do SCCP situado no Parque São Jorge os procedimentos de entrada de público, locais de torcida organizada, vestiários de visitantes e demais protocolos são muito parecidos. Os autores Fischmann e Almeida (2018) salientam que a adequação da estrutura organizacional é um importante passo à implementação da estratégia.

No caso do SCCP o planejamento visou adequar a nova estrutura tendo em vista que a operação de venda carecia da definição das estratégias que eram referentes à divulgação, tais como a disponibilização dos ingressos na compra online nos sites: [www.ingressoscorinthians.com.br](http://www.ingressoscorinthians.com.br) e [www.fieltorcedor.com.br](http://www.fieltorcedor.com.br)), assim como a política de precificação para diversos grupos, como:

- Fiel torcedor;
- Torcidas organizadas;
- Sócios do clube;
- Alunos das escolinhas de futebol do clube;
- Alunos das escolinhas de basquete do clube;
- Público em geral.

Nas estratégias de divulgação, a informação de abertura de venda de ingressos foi realizada por meio de banners que foram divulgados nos sites de venda e no site oficial do clube ([www.corinthians.com.br](http://www.corinthians.com.br)) mas, como canal principal, essas artes foram divulgadas por meio de e-mail marketing no banco do fiel torcedor que atualmente conta com uma base de 221.000 cadastrados.



**Figura 1** – Banners de abertura de venda de ingressos para Jogos da LNF e NBB

Fonte: Fornecido pelo departamento de comunicação dos esportes terrestres do SCCP.

Além disso, foi necessário atender outras necessidades operacionais como:

- Contratação de seguro contra acidentes;
- Instalação de catracas;
- Contratação de controladores de acesso;
- Contratação de atendentes com leitores de QR Code;

- Mudança de estrutura interna para imprimir ingressos VIPs;
- Confeção de crachás de acesso para os diversos grupos de trabalho.

Kaplan e Norton (2000) alertam que a capacidade de implementar (executar) a estratégia é ainda mais desafiadora do que a estratégia em si. Sendo a capacidade de execução uma das grandes dificuldades, quando existe êxito na implementação isso propicia grandes oportunidades para desenvolver as organizações.

Embora formular uma estratégia consistente seja uma tarefa difícil para qualquer equipe de gestão, fazer essa estratégia funcionar – implementá-la em toda a organização – é ainda mais difícil (Hrebiniak, 2013). Inúmeras estratégias falham por deficiência na execução.

No caso do SCCP, tanto a formulação quanto a implementação precisaram ser realizadas após a decisão da Diretoria em mudar o sistema para a final do Campeonato Paulista, partida da decisão do título de uma temporada que teve todos os jogos com entrada gratuita. Houve pouco tempo para planejamento e o foco foi na execução gerando grandes esforços na gestão da mudança de atitude dentro do clube.

Santos *et. al.* (2023) ressaltam que a verdadeira mudança de atitude acontece quando se une o lado cognitivo (ideias, análises, planos, indicadores, crença, razão) com o elemento afetivo (envolvimento, atenção, confiança, compreensão, desejo).

Para alcançar uma mudança de atitude que unisse o lado cognitivo com elementos afetivos tudo precisou ser feito de forma muito rápida para promover a mudança necessária com procedimentos que fizessem com que as informações sobre a execução da estratégia chegassem de forma clara e direta aos colaboradores.

Ao analisar os nove fatores individuais recorrentes que estão comentados a seguir e influenciam na implementação da estratégia descritos no trabalho de Li, Y. et al, (2008), foi verificado a resposta de cada um deles como se desenvolveram dentro do Clube.

Divididos em fatores *soft*, *hard*, mistos os fatores são os seguintes: o processo de formulação da estratégia - executores (gerentes, funcionários), a estrutura organizacional, as atividades de comunicação, o nível de comprometimento com a estratégia, o consenso em relação à estratégia, as relações entre as diferentes unidades/departamentos e os diferentes níveis da estratégia, as táticas de implementação empregadas e o sistema administrativo no lugar.

Foi observado que a influência de cada um destes fatores na implementação da estratégia ocorreu da maneira a seguir apresentada:

### **3.1. Fatores Soft:**

#### **3.1.1. Processo de formulação da estratégia executores (gerentes, funcionários)**

O processo de formulação de estratégia aconteceu de forma abrupta tendo em vista que apesar do assunto estar sendo discutido há muitos anos, a decisão foi tomada logo após o jogo da semifinal do Campeonato Paulista o que proporcionou pouco tempo para a formulação. Todavia, o impacto no público foi pequeno pois tratava-se de um jogo de grande apelo devido a decisão do título de campeão. Hrebiniak, (2006) aponta que uma boa execução não pode superar as deficiências de uma estratégia ruim. Outros estudos também reforçam que o processo de formulação da estratégia em si, ou seja, como ela é desenvolvida (Kim & Mauborgne, 1991, 1993; Singh, 1998) influencia o efeito da implementação. Todavia, neste caso os executores tiveram ciência do tempo exíguo e conseguiram entender os processos necessários para formular a estratégia adequada para o primeiro evento com venda de ingressos se beneficiando do grande apelo do jogo.

### **3.1.2. Atividades de comunicação**

Li, Y. *et al*, (2008), relatam que não existem muitas pesquisas que tenham como foco descobrir ligações entre a estratégia e a comunicação corporativa. Todavia, uma boa comunicação contribui sobremaneira com a implementação da estratégia quando todos os níveis da organização estão cientes do que precisa ser feito e quais metas precisamos alcançar. Neste processo informações sobre atribuições, tarefas e responsabilidades precisam ser explicadas de forma clara para que todos na organização saibam os motivos pelos quais estão desenvolvendo as tarefas e entendam o novo volume de trabalho. O SCCP ao tomar a decisão de implementar a estratégia de venda de ingressos precisou, em tempo curto, realizar um grande esforço de comunicação entre departamentos (intraorganizacional) e, ato contínuo, à toda torcida que estava acostumada a comparecer aos jogos sem nenhum custo e que a partir do jogo da final precisaria pagar pelo ingresso. Nesse ponto, além da comunicação básica da informação do custo do ingresso foi necessário ter, de forma clara, a comunicação para os eventuais questionamentos que viriam pela mudança no processo de uma competição que foi realizada durante todo o ano com entrada franca e o clube optou por começar esse projeto na última partida da temporada. Segundo Peng e Litteljohn (2001) a comunicação é um requisito eficaz e fundamental para a implementação da estratégia, pois ela tem uma ligação complexa em todos os processos, contexto organizacional e a implementação da estratégia. Nesse sentido, Heide, Grønhaug e Johannessen (2002) apontam que o principal entrave para a implementação da estratégia são os problemas com a comunicação.

### **3.1.3. Nível de comprometimento com a estratégia**

Um dos principais problemas na implementação da estratégia reside na ausência de comprometimento dos colaboradores com a estratégia. Nas entrevistas realizadas foi identificado que no departamento de futsal havia um ceticismo sobre dois aspectos que poderiam dificultar a mudança dessa cultura. O primeiro se realmente o clube deveria mudar o sistema da entrada franca para a cobrança de ingressos. O segundo, pelo questionamento do momento correto para a mudança. Seria a partida final do Campeonato Paulista, momento em que o time precisa de mais apoio da torcida, a melhor opção para implementar essa nova estratégia? Essa medida não afastaria o público no momento mais importante da temporada? Heracleous (2000) revelou que se a gerência intermediária não sente que possui aptidão para implementar a estratégia ou não acredita que ela é correta existe grande possibilidade de sabotar sua implementação. Por outro lado, Alexander (1985) aponta que a implementação bem-sucedida vem justamente do comprometimento e envolvimento dos participantes de todo o processo e complementa que verificou em seus estudos que pesquisas revelaram que CEOs tem a crença de que o melhor jeito para obter esse engajamento é envolver os gerentes e colaboradores desde o início no processo de formulação. No SCCP não houve muito tempo para qualquer descrença tendo em vista que apesar deste assunto da venda de ingressos estar em voga há bastante tempo, a decisão de cobrar pelo ingresso foi tomada logo após o jogo da semifinal do Campeonato Paulista contra o Juventus no dia 29 de julho de 2022 para as finais que seriam realizadas contra a equipe da Magnus no dia 17 de agosto em Sorocaba e o jogo da decisão do título no Ginásio do Parque São Jorge no dia e 26 de agosto. Com isso, após o entendimento de todos da direção e gerência de que esta seria uma grande oportunidade foi possível obter grande comprometimento com a estratégia e evitar as três fontes que Guth & MacMillan (1986) apontam para o baixo comprometimento que são: baixa capacidade percebida de desempenho bem-sucedido na implementação dessa estratégia; baixa probabilidade percebida de que os resultados eventualmente alcançados atenderão as expectativas

propostas, mesmo que o desempenho individual seja bem-sucedido; e baixa capacidade do resultado em satisfazer metas ou necessidades individuais.

#### **3.1.4. Consenso em relação à estratégia**

No SCCP inicialmente não houve consenso em relação a estratégia, em especial aos desdobramentos dela. Pois após definir a mudança do paradigma para executar a venda (que obteve ótimo nível de comprometimento) outras questões vieram à tona. A principal delas com relação a precificação. Após realizar as entrevistas com a Diretoria e Gerência do clube, foi notado que nos altos níveis hierárquicos, houve dúvidas com relação aos valores e quais grupos deveriam ter o benefício da meia entrada. Para não ter o problema de “lacuna de implementação” evidenciado nos estudos de Floyd e Wooldridge (1992a) que é decorrente do abismo entre as estratégias concebidas pela alta administração e a conscientização nos níveis mais baixos o SCCP precisou obter consenso com relação a todos esses pontos para evitar ruídos entre o nível superior, médio e operacional. Noble (1999b), aponta que a falta de entendimento compartilhado pode criar obstáculos para a implementação de uma estratégia bem-sucedida. No caso do SC Corinthians a divergência ocorreu entre o nível superior e médio, mas após a definição na questão da precificação e grupos beneficiados, foi possível assegurar um forte nível de consenso.

#### **3.1.5. Táticas de implementação empregadas**

Com relação as táticas de implementação Nutt (1986), após analisar 91 estudos de caso, nos quais a implementação foi analisada apontou quatro tipos usados pelos gerentes quando mudanças precisam ser realizadas, que são: intervenção, participação, persuasão e decreto. Em seu trabalho verificou que a tática de intervenção era a que obteve maior sucesso (com taxa de 100%) mas que essa tática era utilizada em menos de 20% dos casos. A intervenção consiste em realizar ajustes das estratégias durante o estágio de implementação, introduzindo novos processos. A participação envolve uma força-tarefa que possa articular objetivos estratégicos desenvolvendo e sugerindo novos meios de implementação. A persuasão consiste no convencimento dos colaboradores sobre a necessidade de seguir o curso do que já foi decidido e por fim temos a tática do decreto onde a implementação é feita por meio de diretivas, ordens emitidas. No SCCP de maneira empírica apesar do sucesso da implementação na análise de todo o período desse estudo que compreendeu do mês de agosto de 2022 a maio de 2023, a tática empregada foi a da participação tendo em vista que grupos foram montados para coordenar a correta implementação da estratégia.

### **3.2. Fatores Hard:**

#### **3.2.1. Estrutura organizacional**

Ao implementar a estratégia é importante verificar se a estrutura organizacional é condizente com o plano. No SCCP como o Ginásio Wlamir Marques já era utilizado para a realização de todas as partidas de basquete e futsal da NBB e LNF, as estruturas já estavam prontas. Todavia, ao implementar a estratégia da cobrança, o SCCP teve a necessidade de utilizar outras estruturas, sendo a mais sensível delas a equipe do Fiel Torcedor que cuida da venda de ingressos para os jogos de futebol de campo (masculino e feminino) do SC Corinthians. Existe uma necessidade de alinhamento entre a estratégia e a estrutura para que haja uma implementação bem-sucedida (Drazin e Howard, 1984). Esses ajustes são fundamentais e se uma empresa demora para realizar as alterações necessárias isso pode acarretar um mau desempenho. Se o clube, desde o momento em que tomou a decisão, não conseguisse rapidamente entrar na programação dos jogos,



utilizando a estrutura do programa de venda que já eram feitos para as equipes de Futebol de Campo (Masculino e Feminino), ou tivesse adotado uma estratégia de contar com um outro parceiro na venda (empresas terceirizadas que também realizam essa operação) poderia ter problemas na implementação.

### **3.2.2. Sistemas administrativos**

Em seus estudos Roth *et al.* (1991) sugerem que as unidades de negócios utilizam três processos administrativos – formalização, integração de mecanismos e centralização – para criar capacidades operacionais de configuração, coordenação e filosofia gerencial – para apoiar a escolha da estratégia a ser adotada. Os três mecanismos precisaram ser realizados entre os sistemas administrativos. A formalização de todos os procedimentos que precisariam ser adotados (estruturais e de comunicação) para realizar o projeto piloto de venda, informando todos os stakeholders da LNF; a integração de mecanismos (tendo em vista que alguns departamentos dependiam da informação de outros para atuar); e por fim a coordenação e filosofia gerencial que, após chegar ao maior nível de consenso da implementação da estratégia, não mediu esforços para o êxito do projeto. Nesse ponto Drazin e Howard (1984) discutem sobre o papel do sistema de controle formal no processo de implementação da estratégia e sugerem que a fluidez do sistema de controle contribui para a implementação da estratégia (Noble, 1999b)

## **3.3. Fatores Mistos**

### **3.3.1. Relações entre as diferentes unidades/departamentos**

A relação entre os diferentes departamentos aconteceu de forma natural tendo em vista de que, apesar da estratégia de cobrança ser uma novidade no futsal e basquete corintiano, ela já era coordenada dentro do clube para outros projetos que já executavam a cobrança. Nesse sentido só houve a necessidade de fortalecer a construção das metas colaborativas para que todos pudessem alcançar o objetivo comum de contar com um evento com grande público e que tal estratégia fosse apenas o ponto de partida da mudança de cultura vigente. Neste ponto algumas relações entre departamento foram revistas por conta de alteração de procedimentos (marketing, comunicação, segurança) e outras relações foram iniciadas a partir deste projeto (departamento do fiel torcedor / vendas). Para alcançar esse sucesso a comunicação foi decisiva para que todas as informações fossem disseminadas entre os departamentos.

### **3.3.2. Diferentes níveis da estratégia**

O segundo fator considerado misto aborda a questão dos diferentes níveis de estratégia. Que também refletem o efeito das relações entre diferentes níveis intraorganizacionais na implementação da estratégia (Slater & Olson, 2001). É um fator a ser considerado quando existem mudanças e atribuições que variam entre os níveis da organização e muitas vezes estão interligadas. A estratégia de acesso do público precisou ser revista pois, apesar da capacidade total do público do GWM não ser alterada por conta da cobrança o fluxo de entrada muda com a necessidade de verificação do ingresso o que pode gerar grandes filas se não houver agilidade na conferência. Pensando de forma ampla isso impacta até nos prestadores de serviço terceirizados tendo em vista que não se pode entrar no Ginásio com bebidas alcólicas e muitas vezes o público fica bebendo nas imediações e resolve entrar para ver o jogo minutos antes do início da partida.

Após fazer essa importante correlação entre os nove fatores (soft, hard e mistos) analisando como impactaram a implementação da estratégia no SCCP verificamos que, Li, Y. *et al*, (2008) apresentam em seu trabalho outros fatores que são menos analisados tendo em vista que são muito difíceis de controlar ou modificar. Dentre esses outros fatores encontramos cultura; tamanho da empresa; ambiente externo; ambiente geral do mercado; etapas de implementação; diretrizes internas; estrutura de poder; recursos materiais; e recompensas e incentivos. Dentro do clube é importante salientar que dois destes fatores também impactaram a estratégia. De um lado a cultura que era vigente com entrada franca e outro a estrutura de poder, quando existe a avaliação do custo político. Com relação a estrutura de poder é relevante notar que os sócios do clube são efetivamente responsáveis por eleger o Presidente, e com a decisão de cobrança passariam a pagar pelos seus ingressos que até o momento eram gratuitos.

Finalizada essa etapa de análise com base nos estudos de Li, Y. *et al*, (2008) é apresentado um segundo tópico da fundamentação teórica que compila diversos fatores em uma estrutura ou modelo (Noble, 1999a; Higgins, 2005; Qi, 2005; Brenes & Molina 2007) que não são referentes apenas as questões relativas à implementação da estratégia, mas abordam questões com variáveis causais ou relações temporais. O quadro 1 de Noble (1999a) contém quatro estágios principais do esforço de implementação (pré-implementação, organização do esforço de implementação, gerenciamento do processo de implementação e maximização do desempenho interfuncional. Além desses estágios, nesse quadro há cinco alavancas gerenciais para essas fases de implementação que são: metas, estrutura organizacional, liderança, comunicação e incentivos.

ALAVANCAS	ESTÁGIOS			
	Pré-implementação	Organizando o esforço de implementação	Gerenciando o processo de implementação	Maximizando o Desempenho
<b>Metas</b>	Gerentes do SCCP ficaram cientes da estratégia de venda de ingressos	A estratégia de venda foi assimilada pelos gestores e faz parte da Visão do SCCP	A flexibilidade de adaptação foi feita para que fosse possível realizar as mudanças no ambiente	Coesão foi obtida pelo encorajamento de que a estratégia teria sucesso aproveitando o momento da decisão do título
<b>Estrutura Organizacional</b>	Todos os departamentos tiveram os recursos necessários para contribuir no processo de implementação	A estratégia foi passada de forma ampla com facilidade de implementação por conta do expertise do SCCP em outros projetos esportivos	Todos os departamentos tiveram um representante/líder dentro do grupo de trabalho	Algumas atribuições de colaboradores foram alteradas para maximizar o desempenho da implementação
<b>Liderança</b>	Colaboradores se sentiram mais valorizados e se sentiram motivados pela possibilidade de êxito do projeto	Cada grupo contou com o líder que defendeu o projeto trabalhando na integração com as demais áreas	A alta gerência mostrou igual atenção para todas as áreas deixando o claro que o sucesso dependia da integração de todos	Houve um trabalho para equilibrar a manutenção da autonomia nos esforços para implementação no nível funcional
<b>Comunicações</b>	A comunicação foi regular desde o primeiro momento promovendo a compreensão sobre a necessidade da implementação	Foi discutido como essa comunicação deveria ser feita posteriormente aos stakeholders	A avaliação foi contínua no processo para identificar ruídos ou problemas com torcedores	Ciente de que todos assimilaram a mudança, a comunicação foi potencializada com ênfase para a disputa de título e informações sobre a venda
<b>Incentivos</b>	Não foram verificadas recompensas individuais, mas aconteceram desenvolvimentos de novas habilidades funcionais	Apenas os grupos que recebem por evento (controladores de acesso/segurança) obtiveram receitas adicionais	No processo o incentivo foi realizado de forma macro tendo em vista que o projeto precisa ser autossustentável para se manter	As recompensas de longo prazo ainda não foram relatadas

**Quadro 1** – Adaptado de Noble (1999a) pelos autores

#### 4. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das semelhanças que um clube desportivo tem com organizações empresariais é importante destacar as diferenças, como por exemplo as estruturas de poder que são regidas por Estatutos em formato de associações sem fins lucrativos. Hoje já temos a implementação das SAFs (Sociedade Anônima de Futebol), mas ainda prevalece no meio clubístico o formato de entidades associativas muitas vezes com

eleições em que cada sócio tem direito a voto que elege o presidente. Portanto, ao mudar a cultura adotando medidas que poderiam ser consideradas impopulares, sempre existe a avaliação sob esse prisma, tendo em vista que muitas vezes essas mudanças são necessárias para proporcionar um equilíbrio financeiro dos projetos esportivos que não são diretamente o *core* do clube que é o futebol.

No estudo realizado no SCCP verificou-se que apesar dos projetos de futsal e basquete serem deficitários, onde os valores de patrocínio não suportam todos os custos de manutenção das equipes com salários de atletas, Comissão Técnica, Logística e demais gastos, o valor arrecadado por meio da venda dos ingressos contribuiu sobremaneira para criar uma nova linha de receita ajudando a minimizar os investimentos nos dois projetos.

A gestão da mudança, neste projeto seguiu os três estágios descritos por Santos, *et. al.* (2023) quando primeiramente foi possível verificar o “descongelamento”, que criou a motivação e entusiasmo necessário, mostrando os benefícios da mudança; posteriormente o projeto teve o segundo estágio do “mover”, momento em que todos começaram a experimentar o novo formato de trabalho; e por fim o último estágio do “recongelar”, quando o clube alcançou seus objetivos da mudança, já incorporando as novas habilidades momento em que todos se sentiram recompensados com o novo *status quo* vigente.

Na prática o estudo mostrou resultados financeiros muito favoráveis ao adquirir novos recursos criando um benefício direto ao clube sem criar um mal-estar entre os torcedores que assimilaram a mudança dessa cultura.

## 5. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Claramente esse é um estudo de caso aplicado na realidade do SC Corinthians Paulista, que com certeza pode ter variações quando replicado em outras entidades.

O SCCP não foi o primeiro clube que partiu de um cenário de entrada franca para cobrança de ingressos. Mas esse estudo acaba sendo pioneiro na medida em que apresenta os dados e procedimentos adotados pelo clube que foram amparados em fatores que influenciam na implementação da estratégia. Com a análise realizada, que também contou com a descrição dos estágios e alavancas descritas no quadro de Noble (1999a), adaptadas ao que aconteceu no SCCP, esse estudo, com as devidas adaptações, pode servir de base para a implementação desses procedimentos em outras agremiações que participam das principais Ligas Nacionais de Esporte e ainda não analisaram as implicações de fazer essa quebra de paradigma, para contar com receitas oriundas da venda de ingressos.

Importante ressaltar que um clube de camisa como o SCCP já tem uma grande massa de torcedores e isso fica claro quando é possível usar a potente base de cadastrados com mais de 220 mil pessoas no programa do Fiel Torcedor. Essa é uma vantagem competitiva que proporciona que os torcedores da base recebam os banners de divulgação dos jogos nos seus celulares.

Todavia, ainda existem análises futuras a serem realizadas para melhorar os procedimentos. Ao olhar para o ANEXO 1 – Resultados Financeiros Futsal – Campeonato Paulista e Liga Nacional - temporadas de 2022 e 2023 pode se verificar que o número de ingressos vendidos no período deste trabalho foi de 34.722, enquanto os acessos (público que realmente compareceu ao jogo validando o seu ingresso) foi de 21.358. As entrevistas revelaram que isso aconteceu, pois, tendo em vista que o ingresso tem o baixo valor de meia entrada para a base do Fiel Torcedor (R\$10,00), muita gente compra para garantir o acesso, mas não necessariamente comparece no jogo.

Esse fato, por ora, não acarreta grandes problemas por ter sido verificado que o clube acaba tendo o lucro dessa venda independente do comparecimento. Todavia, se isso se tornar um padrão também em jogos de grande apelo onde as equipes precisam do

Ginásio lotado e grande apoio da fanática torcida, o clube pode ter muitos espaços vazios na arena de ingressos que foram vendidos, mas não utilizados.

Conforme comentado anteriormente a mudança pode ser um gatilho com excelente contribuição para que outros clubes se beneficiem da experiência relatada neste estudo de caso. Além disso, existe muito espaço para avanços significativos que possam otimizar os processos de venda melhorando a arrecadação com uso de Inteligência Artificial na precificação dos ingressos.

Nos EUA por exemplo as ferramentas tecnológicas conseguem identificar o crescimento na procura de um determinado jogo na Internet. Cruzando dados de buscas no Google com o aumento de cliques em páginas, sites e matérias de uma determinada partida, assim como o aumento da compra de ingressos do jogo, os preços desses ingressos começam a subir de forma dinâmica durante o processo de venda.

Essa tecnologia já é utilizada por empresas aéreas, sites de reservas de hotel e pelo Uber para citar alguns exemplos.

No Brasil ainda existe uma restrição de não poder vender no mesmo setor ingressos com preços diferentes. Todavia, essa tecnologia já poderia ser utilizada para ajudar na estratégia de precificação de uma determinada partida tendo em vista que os valores podem mudar de jogo para jogo conforme a competição (Campeonato Paulista ou Liga Nacional), assim como por conta da fase do campeonato (fase de grupos, playoffs ou finais).

## 6. REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, L.D. (1985). Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, 18, 91-97
- BRENES, E.R, Mena, M. and Molina, G.E. (2007). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 1-9
- CUMMINGS, S., BRIDGMAN, T. e BROWN, K. (2015), Unfreezing Change as Three Steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy for Change Management, Human Relations – *The Tavistok Institute*, pp. 1-29.
- DRAZIN, R & HOWARD, P. (1984). Strategy Implementation: A technique for organizational design, *Columbia Journal of World Business*, 19 (Summer), 40 - 46
- FISCHMANN A.; ALMEIDA M. Planejamento estratégico na prática. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- FLOYD, S.W., and Wooldridge, B. (1992a). Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation. *Academy of Management Executive*, 6, 27-39
- GUTH, W.D., and Macmillan, I.C. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. *Strategic Management Journal*, 7, 313-327.
- HEIDE, M., Grønhaug, K., and Johannessen, S. (2002). Exploring Barriers to The Successful Implementation of a Formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 217-231.
- HERACLEOUS, L. (2000). The Role of Strategy Implementation in Organization Development. *Organization Development Journal*, 18, 75-86
- HIGGINS, J.M. (2005). The Eight “S”s of Successful Strategy Execution. *Journal of Change Management*, 5, 3–13
- HREBINIAK, L. G. (2013). Making strategy work: Leading effective execution and change. FT Press. Chap.1, 1-29.
- HREBINIAK, L. G. (2006). Obstáculos à Implementação Eficaz da Estratégia. Organizacional e Imperativos Ambientais. *Management Revue*, 15, 460-480

- KAPLAN, R.; NORTON, D. A organização orientada para estratégia: como as empresas adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KIM WC e Mauborgne, RA (1991). Implementando Estratégias Globais: O Papel da Justiça Processual. *Jornal de Gestão Estratégica* 12, 125-143.
- KIM, WC e Mauborgne, RA (1993). Fazendo Estratégias Globais Funcionarem. *Sloan Management Review*, 34, 11-27
- KRAMES, Jeffrey A. (2010). A cabeça de Peter Druker. Sextante, 2010.
- LI, Y., GUOHUI, S., & EPPLER, M.J. (2008). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Università della Svizzera Italiana*.
- LEWIN, K. Field theory in social science: selected theoretical papers. London: Tavistock, 1952
- MILLER, D. Gestão de Mudança com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas. São Paulo: Integre, 2012.
- NOBLE, C.H. (1999a). Building the Strategy Implementation Network. *Business Horizons*, 19-27
- NUTT, P.C. (1986). Tactics of Implementation. *Academy of Management Journal*. 29, 230-261
- OKUMUS, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management decision*, 41(9), 871-882.
- PENG, W., and Litteljohn, D. (2001). Organisational Communication and Strategy Implementation-A Primary Inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 13, 360-363.
- ROTH, K., Schweiger, D.M., and Morrison, A.J. (1991). Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 22, 369-402.
- SANTOS, E., QUEIROZ, M. BORINI, F.M., CARVALHO, D., DUTRA, J.S. A Jornada da Transformação dos negócios: descongelar, mudar e recongelar – um estudo de caso múltiplo, 2022
- SINGH, D.T. (1998). Incorporating cognitive aids into decision support systems: the case of the strategy execution process. *Decision Support Systems*, 24, 145–163.
- SLATER, S.F., and Olson, E.M. (2001). Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*. 22, 1055-1067.

## 7. ANEXOS

### ANEXO 1 – Resultados Financeiros Futsal – Campeonato Paulista e Liga Nacional - temporadas de 2022 e 2023

Qtde	Ano	Data	Jogo	Competição	Fase	Ingressos Vendidos	Acessos	Arrecadação	Custo	Saldo	Resultado
1	2022	26/ago	SCCP x Magnus	Paulista	Final	6.748	5.007	R\$ 72.652	R\$ 23.540	R\$ 49.112	R\$ 49.112
2		09/set	SCCP x SJ	LNF	Oitavas	3.810	1.142	R\$ 32.940	R\$ 10.640	R\$ 22.300	R\$ 71.412
3		30/set	SCCP x JEC	LNF	Quartas	2.540	1.430	R\$ 23.602	R\$ 10.500	R\$ 13.102	R\$ 84.514
4		21/out	SCCP x Jaragua	LNF	Semi	3.290	2.444	R\$ 34.432	R\$ 12.970	R\$ 21.462	R\$ 105.976
5		06/nov	SCCP x Atlantico	LNF	Final	7.137	5.287	R\$ 74.682	R\$ 19.850	R\$ 54.832	R\$ 160.808
6		25/nov	SCCP x Pinda	Estadual	Quartas	524	206	R\$ 2.944	R\$ 7.793	-R\$ 4.849	R\$ 155.959
7	2023	23/mar	SCCP x C. Mourão	LNF	1ª Rodada	1.506	779	R\$ 10.730	R\$ 7.024	R\$ 3.706	R\$ 159.665
8		31/mar	SCCP x Pato	LNF	2ª Rodada	2.214	1.531	R\$ 20.270	R\$ 6.924	R\$ 13.346	R\$ 173.011
9		05/abr	SCCP x AABB	Paulista	1ª Rodada	929	425	R\$ 4.738	R\$ 8.743	-R\$ 4.005	R\$ 169.006
10		21/abr	SCCP x Atlantico	LNF	4ª Rodada	2.430	1.481	R\$ 20.258	R\$ 7.294	R\$ 12.964	R\$ 181.970
11		05/mai	SCCP x Cascavel	LNF	6ª Rodada	1.629	908	R\$ 11.858	R\$ 7.254	R\$ 4.604	R\$ 186.574
12		09/mai	SCCP x Praia Clube	Copa Brasil	1ª Fase	884	341	R\$ 3.710	R\$ 7.564	-R\$ 3.854	R\$ 182.720
13		19/mai	SCCP x São Lorenço	LNF	8ª Rodada	1081	377	R\$ 4.410	R\$ 7.668	-R\$ 3.258	R\$ 179.462
<b>TOTAL</b>						<b>34.722</b>	<b>21.358</b>	<b>317.226</b>	<b>137.764</b>	<b>179.462</b>	

Fonte: Dados levantados junto ao departamento de Futsal com validação do departamento financeiro do SCCP.

### ANEXO 2 - Resultados Financeiros Futsal - Basquete – Novo Basquete Brasil (NBB) temporada 2022 e 2023

Quant.	Data	Jogo	Competição	Fase	Ingressos Vendidos	Arrecadação	Custos	Saldo
1	15/out	SCCP X São José	NBB	Classificatória	621	R\$ 7.750,00	R\$ 11.948,99	-R\$ 4.198,99
2	20/out	SCCP X Flamengo	NBB	Classificatória	392	R\$ 5.290,00	R\$ 12.511,14	-R\$ 7.221,14
3	22/out	SCCP X Paulistano	NBB	Classificatória	347	R\$ 4.490,00	R\$ 11.881,56	-R\$ 7.391,56
4	25/out	SCCP X Rio Claro	NBB	Classificatória	193	R\$ 2.380,00	R\$ 11.712,05	-R\$ 9.332,05
5	03/nov	SCCP X Franca	NBB	Classificatória	491	R\$ 5.760,00	R\$ 5.839,89	-R\$ 79,89
6	03/dez	SCCP X Pinheiros	NBB	Classificatória	280	R\$ 4.480,00	R\$ 11.512,14	-R\$ 7.032,14
7	19/dez	SCCP X Minas	NBB	Classificatória	273	R\$ 3.840,00	R\$ 11.616,56	-R\$ 7.776,56
8	21/dez	SCCP X Bauru	NBB	Classificatória	295	R\$ 3.940,00	R\$ 11.261,56	-R\$ 7.321,56
9	17/jan	SCCP x São Paulo	NBB	Classificatória	1582	R\$ 23.530,00	R\$ 12.979,55	R\$ 10.550,45
10	15/fev	SCCP X Pato Branco	NBB	Classificatória	998	R\$ 11.740,00	R\$ 12.327,50	-R\$ 587,50
11	02/mar	SCCP X Unifacisa	NBB	Classificatória	593	R\$ 6.760,00	R\$ 11.742,50	-R\$ 4.982,50
12	04/mar	SCCP X Basq. Cearense	NBB	Classificatória	816	R\$ 10.130,00	R\$ 12.297,50	-R\$ 2.167,50
13	24/mar	SCCP X U. Corinthians	NBB	Classificatória	438	R\$ 5.430,00	R\$ 11.564,26	-R\$ 6.134,26
14	03/abr	SCCP X Caxias	NBB	Classificatória	274	R\$ 3.360,00	R\$ 11.632,26	-R\$ 8.272,26
15	13/abr	SCCP X Cerrado	NBB	Classificatória	427	R\$ 4.650,00	R\$ 11.197,26	-R\$ 6.547,26
16	15/abr	SCCP X Brasília	NBB	Classificatória	720	R\$ 9.420,00	R\$ 11.467,26	-R\$ 2.047,26
17	22/abr	SCCP X Unifacisa	NBB	Playoff	916	R\$ 12.810,00	R\$ 12.711,26	R\$ 98,74
<b>TOTAIS</b>					<b>9656</b>	<b>R\$ 125.760,00</b>	<b>R\$ 196.203,24</b>	<b>-R\$ 70.443,24</b>

Fonte: Dados levantados junto ao departamento de Basquete com validação do departamento financeiro do SCCP.