

---

## EMPRESARIZAÇÃO NO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUB E NO SPORT CLUB INTERNACIONAL

**Marcio Silva Rodrigues**

Universidade Federal de Santa Catarina

**Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva**

Universidade Federal de Santa Catarina

**Sumário** 1. Contextualização inicial; 2. Fundamentação teórica: a construção do conhecimento; 2.1. O futebol no Brasil; 2.2. O mundo empresa; 3. Operacionalizando a discussão; 4. O poder da empresa: os impactos da empresarização nos clubes de futebol; 4.1. Mercadoria; 4.2. Mercado; 4.3. Questões financeiras; 4.4. linguagem; 5. Considerações finais. REFERÊNCIAS.

---

## RESUMO

Devido à crescente influência das empresas no mundo de hoje, as estratégias, a linguagem, as técnicas e o lucro, antes dimensões restritas a esse tipo de organização, transbordaram para outros tipos de organizações. Nesse contexto, percebe-se que os clubes de futebol, associados a empresários capitalistas, ao longo dos anos, começaram a tratar o futebol como um negócio. Busca-se, neste estudo, analisar a influência que a noção de empresa (empresarização) exerce em dois clubes de futebol que participaram da primeira divisão do Campeonato Brasileiro de 2005 (Figueirense e Internacional). Para realizar esta pesquisa de natureza descritivo-interpretativa, utilizou-se a técnica de estudo de multi-caso, tendo como unidade de análise o clube de futebol. Os entrevistados foram selecionados por julgamento e os dados, coletados de duas formas: secundários e primários (entrevista semi-estruturada). Com base nos indicadores selecionados, ficou evidente que o Internacional possui um processo de empresarização mais "evoluído" que o Figueirense. Além disso, ao serem influenciados pelo modelo empresarial, esses clubes sofreram profundas modificações, tais como: a alteração da relação clube-torcedor; a modificação da noção de concorrência e a transformação de jogadores em mercadorias.

**Palavras-chave:** Empresarização. Consumo. Futebol.

## ABSTRACT

Due to growing influence of the companies in the world today, the strategies, the language, the techniques and the profit, previously restricted dimensions to this type of organization, overflowed to other types of organizations, whose main objective was not the financial result. In this context, intended to analyze the influence of the business model (enterprisation) exerts on soccer clubs participating of the 2005 Brazilian Championship (Figueirense and Internacional). To accomplish this research of a descriptive-interpretative nature, it was used a technique of multi-case study. The subjects were selected by judgement and the data were collected in two ways: secondary data collecting and primary data collecting. According to selected indicators, it was evidenced that Internacional has an enterprisation process more "advanced" than Figueirense. Besides, this clubs suffered deep modifications, as it shows: alteration of the club into fan's relationship; modification of the competition notion and the athletes' transformation in products.

**Key-words :** Enterprisation. Consumption. Soccer.

## 1. CONTEXTUALIZAÇÃO INICIAL

Os sentimentos de unidade, de igualdade, de disputa e de paixão fazem do futebol, ao lado do carnaval, um dos principais símbolos nacionais, capaz de unir todas as camadas sociais, fazendo desse o principal esporte do Brasil (GONÇALVES et al. 2003). Entretanto, como salienta Crubellate (2002), o avanço da modernidade traz a legitimação do uso, por organizações, de técnicas e processos antes restritos a outras esferas ou espaços sociais. Por isso, definir hoje o que pertence e o que não pertence a um espaço dito de predominância econômica é tecnicamente impossível, posto que outros campos como a arte, o lazer e a religião se tomaram marcados ou condicionados por objetivos econômicos.

Nesse contexto, os clubes de futebol, como outras organizações culturais, que, inicialmente, apresentavam um forte caráter comunitário e associativo, buscando, principalmente, a integração e a recreação, associados a empresários capitalistas, ao longo dos anos e de maneira muito gradual, começaram a alterar a forma como percebiam esse esporte. Visto que como um componente presente na sociedade e um dos elementos de identidade nacional, ele passou a ser explorado, também, como uma fonte geradora de recursos financeiros. Nessa nova configuração do esporte, o futebol passou a ser tratado como um produto, onde a ênfase por resultado tornou-se mais importante que os valores do esporte, ou melhor, o futebol, impulsionado pela “paixão” dos brasileiros e, principalmente, por parceiros que buscam vantagens econômicas, passou a ser considerado um ativo a ser explorado (MELANI, 1999).

De posse dessa inquietação, em busca de perspectivas epistemológicas que, além de fornecer considerações teóricas a respeito deste tema, estivessem intimamente relacionadas com objeções pessoais dos autores deste artigo, encontrou-se na teoria de Andreu Solé (2004) sobre a empresarização do mundo, uma forma de operacionalizar essa discussão. Essa teoria pareceu bastante propícia porque é recente e está em construção. O trabalho sobre as primeiras reflexões do autor permitiria a inclusão de aspectos percebidos na realidade brasileira que transformassem a própria teoria para utilização em futuros estudos do grupo de pesquisas.

A partir dessa teoria é possível prever que, talvez, tais transformações estejam ocorrendo devido a um fenômeno denominado empresarização. Segundo Solé (2004), esse fenômeno é caracterizado pela crescente influência que as empresas ou que o modelo empresarial exerce sobre as demais organizações. De acordo com Solé, buscando a perpetuação dessas organizações e na falta de um outro modelo organizacional, a empresa, apoiada em pressupostos de eficácia, qualidade, resultados e perpetuação, tem se firmado como o modelo de todas as atividades humanas. Não é raro encontrar organizações que, orientadas pelo modelo empresarial, passam a adotar características que anteriormente eram exclusivas das empresas. Por exemplo, hoje em dia, as organizações usam a linguagem, os métodos, as ferramentas das empresas, além disso, estão sujeitas à concorrência e buscam o benefício econômico (SOLÉ, 2004).

Considerando que, neste trabalho, o tema empresarização é utilizado como um meio para identificar a existência de indícios de mercantilização nas organizações pesquisadas, baseado no que foi exposto, entende-se relevante analisar a influência que a noção de empresa (empresarização) exerce em clubes de futebol que participaram da primeira divisão do Campeonato Brasileiro de 2005 dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, a saber: Figueirense Futebol Clube e Sport Club Internacional. Além disso, como forma de atingir o objetivo proposto, estruturou-se o presente estudo da seguinte maneira: num primeiro momento aborda-se o referencial teórico utilizado para o presente trabalho; logo após, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa; em seguida, realiza-se a análise das organizações pesquisadas; e, por último, apresentam-se as considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Como forma de sustentar o presente estudo, nesta seção, apresenta-se uma síntese da literatura pertinente com relação aos seguintes temas: futebol e empresarização. Primeiramente, aborda-se, sob uma perspectiva histórica, o futebol no Brasil como fenômeno político, social, econômico e cultural; e, logo após, contextualiza-se a empresarização como um

fenômeno cada vez mais presente na sociedade.

## 2.1. O FUTEBOL NO BRASIL

O futebol sofreu, ao longo de sua evolução, significativas mudanças e essas são mais facilmente visualizadas e entendidas a partir de um processo histórico. Toma-se necessário esclarecer que, como o foco de análise deste trabalho é o processo de empresarização dos clubes de futebol, o período referente ao futebol empresa, dos anos 70 aos dias atuais, possui um maior aprofundamento e, sendo assim, tomou-se mais extenso, pois se buscou uma maior abrangência ao assunto em questão. Desse modo, apresenta-se, na sequência, um breve histórico do futebol brasileiro.

Em 1894, o futebol chegava ao Brasil trazido por Charles Miller que retornava de uma viagem da Inglaterra. Segundo Mello (*apud* PRONI, 2000), o futebol inicialmente passou a ser difundido nas altas camadas sociais, sendo visto como um símbolo de diferenciação social. Porém, segundo Brunoro (1997), com o passar dos anos, devido ao surgimento de indústrias, simultaneamente começaram a surgir campos de futebol ao redor dessas fábricas. Assim, os clubes começaram a aceitar jogadores-operários para completar o número de jogadores exigido e a popularização do esporte aumentou. Juntamente com a popularização do futebol, começou a ocorrer também um indício de que a lógica de ação também mudaria. Pois, com a proliferação dos torneios amadores, as agremiações e os jogadores divulgavam o nome e os produtos oferecidos pela empresa na qual trabalhavam (DAMO, 2002). De acordo com Caldas (1990), mesmo com a conquista do título sul-americano, em 1919, o futebol amador entrou em crise, devido, principalmente, a um fator: a transformação do futebol em espetáculo popular devido à inclusão de atletas pobres nos times. Contudo, a lógica sob a qual o futebol foi criado começava a mostrar indícios de fraqueza, visto que a discussão dos dirigentes dos clubes sobre a profissionalização do futebol, que teve como uma das principais motivações a força pecuniária que o esporte estava desenvolvendo, invadia cada vez mais a lógica de ação dos clubes de futebol.

Devido ao êxodo de jogadores brasileiros para o exterior, o presidente Getúlio Vargas, em 1933, a fim de manter a demanda por espetáculos esportivos, regulamentou como profissão os jogadores de futebol. A entrada de dinheiro no futebol provocou a sua separação em duas

instâncias: a amadora e a profissional. É nesse sentido que surge a segunda fase do futebol: o profissionalismo e a democratização. Quando houve a divisão entre dois tipos de torneios, não restaram dúvidas de que a opinião pública tinha prontamente aderido aos torneios profissionais. Isso não se explica somente por causa da influência exercida pela imprensa falada e escrita que, segundo Sebreli (1981), ampliava a comunidade de apreciadores do esporte; mas, principalmente, pela identificação dos torcedores pelos atletas profissionais (oriundos das camadas mais pobres) (PRONI, 2000). Segundo Damo (2002), nesse período, começa a ficar mais evidenciado o pertencimento clubístico, em que as diferenças sociais começam a desaparecer, sendo tecido um sentimento de pertencer à mesma nação (fortalecido quando o Brasil perde a Copa do Mundo de 1950). O futebol, a partir daquele momento, ganhou um significado social que nenhum outro esporte, nenhum outro entretenimento, havia alcançado no país (PRONI 2000).

Após a conquista da copa de 1970, de acordo com Galeano (2002), o futebol começa a mudar do prazer para o dever. O mundo esportivo começou a agregar especialistas na área esportiva, como médicos, massagistas e dentistas; e o jogo passou a ser cada vez mais racional. Essa transformação, apoiada na competitividade crescente, afeta, também, a arte do futebol (CARVALHO, 2001). Mais que isso, a televisão, a partir da transmissão ao vivo e em cores das partidas de futebol, estabeleceu uma nova realidade para esse esporte que, segundo Proni (2000), tinha se tomado um dos esportes mais populares do mundo.

Mesmo com a conquista da Copa do Mundo, o futebol brasileiro estava passando por sérias dificuldades no que diz respeito à sustentação econômica, pois, com a introdução do profissionalismo, os jogadores estavam migrando para outros países. Esse êxodo não somente diminuiu a qualidade dos jogos, mas gerou uma escassez de ídolos, elementos importantes para promover a identificação coletiva. Isso acaba levando à queda de público, que afeta as finanças dos clubes, aumentando o êxodo e assim por diante. Buscando arrecadar quantias para manter os clubes, muito lentamente, introduziram-se placas publicitárias ao redor dos campos e, mais tarde, aprovaram o uso de publicidade nos uniformes (HELAL 1997). Além disso, em 1987, os treze maiores clubes do país, assinaram um contrato histórico com três patrocinadores e criaram a Copa União, visando garantir uma

rentabilidade mínima aos principais clubes do país, resgatar o interesse do torcedor pelo esporte e comercializar o futebol. Esse pode ser considerado um momento decisivo na modernização do futebol brasileiro, ou melhor, sua inserção definitiva no futebol industrializado, dominado pelo marketing e pelos empresários, enfim, a consolidação do "futebol empresa" (KFOURI, 1996).

Mais tarde, em 1991, foi lançada a Lei "Zico", que facultava aos clubes a sua transformação em empresas. Associados à lei proposta, alguns fatores contribuíram para que o discurso pró-mercantilização se consolidasse. Exemplos como o do São Paulo (bicampeão de interclubes em 1992 e 1993), o do Palmeiras (bicampeão brasileiro e paulista em 1993 e 1994) e do Grêmio (que, em 1996, conquistou a Taça Libertadores da América), serviram para confirmar a tese de que a obtenção de contratos milionários de patrocínio, a construção de centros de treinamento, a modernização do departamento de futebol, a renovação das gerências de marketing e licenciamento, a reformulação do departamento médico e de fisioterapia, o investimento em profissionais qualificados para cuidar dos atletas, tudo isso combinado havia se tornado determinante no sucesso de uma equipe numa competição de ponta (PRONI, 2000).

Nesse novo modelo de futebol, era evidente que não só os clubes de futebol estavam ganhando cifras muito altas; mas também os patrocinadores e a televisão, principalmente, ganhavam tanto ou mais que os clubes. Isso sem considerar o resto da indústria esportiva que também ganhava, devido à popularidade do esporte. Com isso, a proposta de empresarização ganhou mais força, uma vez que deixava de contar exclusivamente com os clubes de futebol (RODRIGUES, 2003). Assim, em 1998, foi sancionada a Lei Pelé, que teve como uma das principais medidas a conversão obrigatória dos clubes de futebol profissional em organizações econômicas. Devido às reações contrárias vindas dos dirigentes dos clubes de futebol, alguns artigos foram profundamente modificados. Cita-se como mais importante, considerando o foco deste trabalho, a adaptação do clube profissional ao modelo empresarial, obrigatória na redação original, passou a ser facultativa (AIDAR *et al.* 2002).

A discussão em torno da transformação do futebol em produto se acirrou ainda mais, impulsionada, por um lado, pela declaração de Pelé (1997 apud PRONI, 2000), argumentando que o Brasil,

que tem o melhor futebol do mundo, os melhores jogadores, possuía, ao mesmo tempo, uma das piores estruturas futebolísticas em termos financeiros. Outras declarações, também enfatizando o aspecto econômico do futebol, corroboraram a afirmação de Pelé. Para Suzuki Jr. (1997 apud PRONI, 2000), a figura da associação esportiva sem fins lucrativos é anacrônica e ineficiente e, por fazer parte de uma economia globalizada, os países que souberem aproveitar suas vantagens comparativas no campo esportivo saltarão à frente e obterão os melhores resultados (leia-se resultados financeiros). Desse modo, é evidente que as características do jogo também mudaram, visto que o futebol, antes um jogo centrado no jogador, baseado na organização voluntária e no acordo das partes sobre o horário das partidas, dá lugar ao jogo centrado no espectador, moldado funcionalmente e tecnicamente para renovar sua presença. Além disso, os clubes passaram a ser organizados e geridos semelhantemente aos modelos empresariais, com todos os setores de planejamento, marketing, gestão de recursos etc., associados à competência, produtividade e eficiência que algumas organizações lucrativas já conheciam (CARVALHO, 2001; CARVALHO *et al.*, 2003).

Para Bourdieu (1983), o esporte, que nasceu dos jogos realmente populares, isto é, produzidos pelo povo, retorna ao povo sob a forma de espetáculo esportivo produzido para o povo, comercializado e tratado como um produto. Atualmente, alguns clubes de futebol possuem um discurso predominantemente empresarial, no qual: 1) os jogadores se transformaram em mercadorias valiosas; 2) os torcedores são hoje percebidos como clientes ou consumidores; 3) os estádios estão se transformando, devido a determinações legais impostas pelo Estatuto do Torcedor, de um local com pouca ou quase nenhuma infraestrutura para locais com boas instalações, com cadeiras numeradas, com bons serviços tanto de alimentação como de segurança, e, em alguns casos, esses estádios tomaram-se modernos "palcos" que oferecem uma estrutura com lojas para a comercialização de produtos, identificados com a marca do clube; 4) o jogo passou a ser visto como um ativo financeiro a ser explorado, talvez, devido ao poder de penetração da televisão e à capacidade de, segundo Sodré (1973), transformar uma simples ação em uma mensagem interessante capaz de atrair a atenção e o desejo do público.

De qualquer forma, percebe-se que o discurso de empresarização do futebol, pelo menos no aspecto econômico, produz resultados. Essa constatação pode ser evidenciada a partir da declaração de Pilatti (1999), o qual argumenta que o esporte contagia o mundo com a espontaneidade, dá lucro com a emoção. O esporte vende de tudo e de vários modos, o esporte vende moda, vende estilo de vida, equipamentos, acessórios, idéias, necessidades. Entretanto, questiona-se, porém, nas palavras de Hobsbawm & Ranger (1984), a ambição desmedida dos poderes modernos e globalizantes, tendo como problema o esquecimento do torcedor. Para esses autores, a preocupação é que se leve adiante “projetos de futebol” que sistematicamente esquecem as pessoas, o homem comum. E, Couto (1999 *apud* PRONI, 2000) complementa, alertando que tem havido uma pressão muito grande em identificar a modernização do futebol com a adoção da ideologia do mercado todo poderoso. O clube-empresa altamente competitivo é o modelo ideal dessa ideologia aplicada ao esporte, mas, antes de tudo, deve-se considerar o futebol como um organismo complexo, que envolve paixões, apego às tradições, laços de identidade; não podendo ser tratado como um mero negócio. No Brasil, se esta tendência se confirmar, será criado um abismo entre uns poucos grandes clubes capitalizados e o “resto” – um grande número de clubes falidos ou, pelo menos, sem capacidade de endividamento, transformados em meros coadjuvantes pela incapacidade material de competir. Assim, o futebol-empresa fez com que os clubes se transformassem em empresas econômicas de prestação de serviços, que vendem as exibições de futebolistas, enquanto mercadoria, a um público que consome.

## 2.2. O MUNDO EMPRESA

Segundo Etzioni (1967), a nossa sociedade é uma sociedade de organizações, visto que nascemos em organizações, somos educados por organizações e quase todos nós passamos a vida trabalhando para organizações. Além disso, passamos muitas de nossas horas de lazer em organizações. Quase todos nós morremos numa organização. Sendo assim, Etzioni (1967) afirma que a sociedade moderna depende, em grande parte, das organizações.

Tal perspectiva, talvez pela confusão existente entre o que é realmente uma empresa e o que é uma organização, ou pela crescente onda de privatizações que

transformaram organizações públicas em empresas privadas, ou ainda, pela introdução de ferramentas empresariais de gestão nessas organizações, modificaram, definitivamente, as características da nossa sociedade e principalmente dessas organizações. De acordo com essas colocações, percebe-se que o parágrafo anterior pode ter uma segunda leitura. Para Solé (2004), não é freqüentemente em uma clínica privada – uma empresa – que abrimos os olhos pela primeira vez? Ou melhor, para trabalhar em quais organizações somos formados? Quais são as organizações que nos divertem? Não são a televisão, o cinema etc? Não se tratam de empresas? Nossa sociedade não é uma sociedade de empresas? Sendo assim, nossa sociedade reside, atualmente, na singularidade da organização que a caracteriza, a empresa. Este mundo é o mundo das empresas, pois elas nos divertem, ensinam-nos, fornecem alimentos, vestem-nos etc; ou seja, as empresas determinam toda a atividade da sociedade, este mundo é denominado mundo-empresa.

Nesta etapa, busca-se, a partir da teoria de Solé (2004), apresentar qual a singularidade da empresa em relação às demais organizações, discorrer acerca da influência que as empresas exercem no mundo de hoje, apresentar a teoria transdisciplinar da empresa proposta por Solé (2004) e apresentar, de acordo com essa teoria, quais foram os traços selecionados que permitiram identificar a presença de um comportamento empresarial nas organizações pesquisadas.

Para Pareto (1996), a empresa é a organização que reúne os elementos da produção e que os dispõe de maneira a realizá-la. Esses elementos da produção provêm, em parte, dos indivíduos, como, por exemplo, o trabalho e certos produtos; em parte também de outras empresas, como, por exemplo, certos produtos que devem servir para a materialização de uma corrente única, o produto. Independente dos fins de uma empresa, ela sempre busca obter uma vantagem e quase sempre essa vantagem é medida em dinheiro (PARETO, 1996). Uma outra contribuição ao referido tema é a percepção de Weber. De acordo com Weber (1997) uma ação economicamente orientada, baseada no cálculo utilitário das consequências, passa a se legitimar em toda a sociedade e em especial no seio das organizações, onde a noção de maximização do retorno esperado passa a assumir uma posição de natureza imperativa. Sendo assim, segundo esse autor, a moderna empresa capitalista baseia-se

fundamentalmente no cálculo e pressupõe um sistema administrativo e legal cujo funcionamento pode ser racionalmente calculado, em princípio pelo menos, em virtude de suas normas gerais fixas, exatamente como o desempenho previsível de uma máquina. De maneira mais simplificada, pode-se dizer que uma empresa é um sistema de atividade contínua perseguindo um fim de uma espécie definida (WEBER, 1987; WEBER, 1997).

Como foi salientado anteriormente, buscando eliminar a confusão existente entre o uso do termo organização referindo-se a empresa, Solé (2004), a partir da pergunta de Ronald Coase sobre o que é uma empresa, apresenta as peculiaridades que uma empresa possui perante outras organizações. De acordo com Solé (2004), a distinção da empresa diante das demais organizações é verificada a partir de cinco postulados gerais. Para o autor a empresa é: (1) um conjunto – singular – de relações entre humanos; (2) um fenômeno social total, ou seja, é uma organização econômica, social, política, psicossocial, jurídica, etc, o que supõe um enfoque transdisciplinar; (3) é uma organização histórica, ou seja, não é natural ao ser humano, surgiu no tempo em determinado momento e pode vir a desaparecer; (4) uma organização característica e fundamental do mundo que se considera moderno e desenvolvido; a empresa organiza este mundo, sendo assim, as relações que caracterizam a empresa são aquelas que caracterizam o mundo; e (5) como toda organização humana, a empresa é um evento contingente da história humana que poderia ter tomado outro rumo e que não necessariamente a empresa deveria aparecer obrigatoriamente como defendem Marx e Smith.

Antes de efetivamente caracterizar uma empresa, toma-se necessário discorrer acerca da última pergunta realizada no início desta seção – qual a influência das empresas no mundo de hoje? Para responder esta questão, recorre-se ao quarto postulado de Solé: a empresa é uma organização característica e fundamental deste mundo.

Segundo Solé (2004), atualmente, o modelo empresarial se converteu no modelo universal de organização das atividades humanas. Este modelo, apoiado em pressupostos de eficácia, qualidade, resultados e perpetuação, é visto por outras organizações como um “exemplo” a ser seguido. Sendo assim, não é raro encontrar, em alguns clubes brasileiros, que estão em busca desses pressupostos ou talvez por

medo de não acompanhar as mudanças que estão ocorrendo em diversas organizações inseridas nesse contexto, como por exemplo, os clubes europeus, a presença de um comportamento empresarial. Segundo Powel e Dimaggio (1991), talvez por pressões isomórficas do ambiente, o comportamento empresarial passa a ser adotado por organizações que anteriormente não possuíam essa característica. Assim, a linguagem, os métodos, as ferramentas, as técnicas, as práticas das empresas penetram cada vez mais nas organizações que se pode, razoavelmente, considerar como não sendo empresas (SOLÉ, 2004). Essa situação evidencia o que Solé (2004) denomina de empresarização do mundo. Segundo ele, essa expressão é utilizada para caracterizar a crescente influência que as empresas exercem sobre os seres humanos e as demais organizações. Contudo, Solé (2004) salienta que não se conseguiu imaginar outra possível forma/modelo universal de organização que não a empresa porque o discurso ainda vigente (e, sobretudo forte) é o de que todas as organizações humanas devem se organizar como a empresa. Sendo assim, pode-se assumir que a empresa é a principal instituição desta sociedade e a responsável por criar grande parte de nossas necessidades. Corroborando essa afirmação, Schumpeter (1988) argumenta que é o produtor (a empresa) que inicia a mudança, a ele cabe a “domesticação” dos hábitos de consumo do indivíduo, ou melhor, ele ensina e desperta nos indivíduos o desejo de querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar.

Após essas breves considerações acerca da influência da empresa ou do modelo empresarial no mundo, a partir dos postulados apresentados, na busca de estabelecer um conceito transdisciplinar sobre o que é uma empresa, Solé (2004) argumenta que esta é constituída a partir de um conjunto de vinte e dois traços (que não serão apresentados neste estudo devido à extensão dos mesmos). Esses traços foram concebidos a partir do método de construção de um tipo ideal preconizado por Max Weber. Esse tipo ideal, no entanto, é caracterizado por uma construção do pesquisador, uma “pintura do pensamento”, ou seja, jamais será observado em sua forma pura (WEBER, 2004). Segundo Solé (2004), cada um dos traços apresentados é uma condição necessária, mas não suficiente, para se falar em empresa. É o conjunto dos vinte e dois traços que formam a empresa. Como se trata de uma teoria transdisciplinar, cada traço apresenta ao mesmo tempo características

das mais diversas áreas, não tendo, portanto, um caráter exclusivamente econômico, social ou político.

Conforme salientado, inicialmente, utilizou-se essa teoria como uma forma de identificar a existência de sinais que permitam perceber o processo de mercantilização dos clubes de futebol. Além disso, entendendo a importância dessa perspectiva, mas considerando que essa teoria ainda está em construção, sujeita, portanto, a um nível maior de dúvidas e discordâncias, decidiu-se selecionar alguns dos traços que pareciam mais adequados ao estudo e procurou-se enriquecer sua compreensão com outras perspectivas teóricas. De qualquer forma, dentre os traços

escolhidos, privilegiou-se aqueles que permitissem identificar mais claramente a existência de um comportamento empresarial nos clubes de futebol, principalmente, no que diz respeito à comercialização do esporte. Assim, dos vinte e dois traços propostos por Solé (2004), escolheu-se sete e agrupou-se em quatro categorias analíticas, a saber: mercadoria, mercado, questões financeiras e linguagem.

Como forma de sistematizar a discussão realizada, no quadro 1, apresenta-se quais foram os traços escolhidos, as categorias em que eles foram enquadrados, bem como o detalhamento de cada um.

| <b>Categoria</b>            | <b>Traços</b>                                                                    | <b>Detalhamento</b>                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mercadoria</b>           | 3 - A empresa é uma organização que concebe, produz e vende mercadorias          | Apontar quais são os produtos e serviços, onde eles são comercializados e para quem.                                                                                                                           |
|                             | 6 - A empresa é um processo de criação destrutiva de relações entre humanos      | Indica as mudanças de <i>layout</i> e/ou <i>design</i> de produtos e serviços que procuram estimular o consumo.                                                                                                |
| <b>Mercado</b>              | 4 - A empresa é uma organização que concorre permanentemente com outras empresas | Descreve quem são os concorrentes do clube e que ações são tomadas para evitar essa concorrência.                                                                                                              |
|                             | 5 - A empresa é uma organização que supõe outra organização: o mercado           | Descreve como é e como se forma o relacionamento com os parceiros.                                                                                                                                             |
| <b>Questões financeiras</b> | 8 - A empresa é uma organização com moeda, capital e benefício econômico         | Refere-se à forma como são obtidos os recursos necessários para o funcionamento do clube, como esses recursos são aplicados no clube e indica em quais ações a organização tem por fim o resultado financeiro. |
|                             | 9 - A empresa é uma organização com escritura e contabilidade                    | Descreve quais os registros contábeis utilizados pela organização.                                                                                                                                             |
| <b>Linguagem</b>            | 20 - A empresa é uma organização que produz linguagem                            | A linguagem básica utilizada na empresa e que seja própria da empresa ou de setores da empresa que indica a incorporação da linguagem empresarial na organização.                                              |

Quadro 1: Traços selecionados de empresarização - Elaborado pelos autores

### 3. OPERACIONALIZANDO A DISCUSSÃO

Após essas breves considerações, como forma de atingir o objetivo proposto,

apresentam-se as informações relativas ao delineamento desta pesquisa. Sendo assim, define-se o presente estudo como uma pesquisa descritivo-interpretativa, predominantemente qualitativa, realizada a



partir da técnica de estudo de multi-caso, tendo como unidade de análise o clube de futebol. Como neste estudo o universo de pesquisa está delimitado aos clubes de futebol que participaram do Campeonato Brasileiro de 2005 dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, pretendendo realizar um estudo comparativo com um clube de cada estado, as organizações selecionadas foram: o Figueirense Futebol Clube (único clube que participou deste campeonato em 2005) e o Sport Club Internacional (escolhido por sua representatividade e tradição no cenário nacional). Além disso, nessas organizações procurou-se obter informações daqueles membros que possuíam maior conhecimento sobre o assunto deste trabalho ou maior representatividade perante outros membros nessas organizações, tais como: presidentes, vice-presidentes, diretores, gerentes, representantes e funcionários. Aliás, nessa pesquisa foram entrevistados membros de todas essas categorias, entretanto, devido ao teor das declarações, pretendendo manter em sigilo as identidades dos entrevistados, não se identificou nenhum dos entrevistados. Com base nessas informações, é possível dizer que tanto o processo de seleção das organizações quanto o processo de seleção dos sujeitos é classificado como não-probabilístico por julgamento.

Nesta pesquisa, os dados foram coletados de duas formas: 1) coleta de dados secundários – estatutos, atas de reuniões, documentos contábeis, algumas normas de funcionamento, informativos internos (destinados aos funcionários) e externos (destinados ao público externo), folders, revistas de cada um dos clubes, regimentos internos, regulamentos, sites, revistas especializadas, programas de televisão e de rádio; 2) coleta de dados primários – entrevista em profundidade semi-estruturada aplicada a partir do contato direto (no total, foram realizadas 15 entrevistas: 8 no Figueirense e 7 no Internacional) e observação direta. Ademais, esses dados foram tratados mediante análise de conteúdo.

#### 4. O PODER DA EMPRESA: OS IMPACTOS DA EMPRESARIZAÇÃO NOS CLUBES DE FUTEBOL

A partir das considerações desenvolvidas no referencial teórico deste trabalho, é impossível ignorar a presença de características empresariais em praticamente

todos os clubes participantes da Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro. Desse modo, no presente tópico, busca-se, a partir dos traços de empresarização selecionados para este estudo, verificar qual o grau de empresarização do Figueirense Futebol Clube e do Sport Club Internacional. Como já registrado, a fim de alcançar essa proposta, analisaram-se os clubes com base em quatro categorias: mercadoria, mercado, questões financeiras e linguagem.

##### 4.1. MERCADORIA

Nesta categoria, inicialmente, buscou-se identificar como os clubes percebem os torcedores, quais os produtos e serviços oferecidos pelos clubes e onde eles são comercializados.

O intuito de discutir, num primeiro momento, como esses clubes percebem, atualmente, os torcedores, é justamente entender que, uma vez estabelecida essa percepção, todas as outras ações dos clubes, podem, de certa maneira, ser justificadas. Nessa questão, tanto o Figueirense como o Internacional entendem que a relação entre o clube e os torcedores, pelo menos na perspectiva dos clubes, foram modificadas ao longo do tempo. Para os entrevistados, a antiga relação clube-torcedor foi alterada para clube-cliente. Além disso, embora os clubes enxerguem os torcedores como consumidores do futebol e, em alguns momentos, desejem que os torcedores também passem a se ver como clientes, em outros, a manutenção do status de torcedor, que, segundo o entrevistado 13, é movido por paixão, é interessante para que os clubes possam alavancar suas ações comerciais, conquistar a lealdade e transformá-los em clientes. Mais que isso, ao considerarem os torcedores como clientes, como o cálculo utilitário tomou-se predominante, a avaliação da lealdade de um torcedor é medida a partir da relação desses com o consumo dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações (intensidade e repetição de compras). Nessa relação, por seu caráter monopolista, as decisões do torcedor restringem-se à quantidade a comprar, pois ele estará sujeito, pela unilateralidade estabelecida, a consumir, sem tirar vantagem da guerra de preços existente na concorrência, somente aquilo que seu “clube do coração” ofertar. Pois, como disse um dos entrevistados: *a gente entendeu que só ser Colorado não basta*”.

Considerando a perspectiva de que os torcedores são clientes e incorporando o comportamento empresarial, os clubes passam a oferecer-lhes produtos e/ou serviços. Durante as entrevistas, quando questionados a respeito do principal produto ou serviço oferecido, todos os entrevistados foram unânimes em responder que o principal serviço oferecido por estas organizações é a partida de futebol. A partida de futebol por toda magnitude que possui, além de ser a via mais direta de comercialização do futebol, cumpre uma outra função muito importante para os clubes no que diz respeito à comercialização de outros produtos e serviços. Nesse sentido, essas organizações são destinadas a atender dois tipos de clientes: clientes intermediários e o torcedor.

Toma-se importante fazer uma breve reflexão sobre um dos produtos comercializados entre os clubes de futebol: o atleta. Segundo os entrevistados de ambos os clubes, devido à elevada valorização do futebol no mundo e ao aumento das cifras envolvidas em tal esporte, os jogadores de futebol transformaram-se em mercadorias valiosas tanto por sua habilidade como atleta como por sua capacidade de atrair mais recursos para os clubes e outras organizações envolvidas com o esporte ou não (instrumentos de marketing), como afirma o entrevistado 8 do Figueirense: *"os clubes de futebol, hoje, buscam transformar os jogadores das categorias de base em atletas de alto nível que atendem às exigências do mercado [...] o nosso trabalho é criar mercadorias prontas para um mercado (Europeu) que é exigente e que, evidentemente, paga mais. Isso é uma indústria e isso é o nosso produto"*.

Em relação aos produtos comercializados para os torcedores, Aidar *et al.* (2002) argumenta que, devido ao seu crescimento financeiro, o futebol passou a atrair diversos parceiros interessados em obter vantagens econômicas, que identificaram esse crescimento como uma oportunidade de negócio. Várias empresas passaram a licenciar produtos identificados com a marca do clube e oferecê-los para os torcedores, como uma forma de tangibilizar ou complementar o espetáculo futebolístico. A partir de estratégias de comunicação, a comercialização desses artigos assenta-se na perspectiva de que o uso desses produtos torna os torcedores mais leais e mais próximos ao clube (pertencimento clubístico), além de comunicar perante os demais a sua diferença (BOURDIEU, 1983). Afora a comercialização de partidas de futebol, esses

clubes oferecem uma gama de outros produtos e serviços para seus torcedores (clientes), que vão desde produtos complementares em dias de jogos (bebidas, lanches, camarotes) até a comercialização de roupas com um estilo "casual". No total, são ofertados aos torcedores cerca de 130 produtos no Figueirense e 200 no Internacional. Considerando a expressividade desse número, atualmente, são oferecidos produtos de diversas categorias, dentre eles pode-se citar: os souvenirs (chaveiro, caneta, adesivo), os utensílios de cozinha (pratos, copos, aventais, espetos para churrasco), artigos de vestuário (infantil, masculino, feminino), calçados, artigos de cama, mesa e banho (toalhas, lençóis) e artigos esportivos. Além disso, todos os produtos e serviços oferecidos pelos clubes de futebol são, atualmente, comercializados principalmente no estádio e nas lojas franqueadas (*Figueeeeeeira! A loja da torcida e Inter Sport*).

Depois de serem abordados os produtos e serviços oferecidos pelos clubes de futebol, percebeu-se a existência de um estímulo ao consumo. Uma das maneiras, além das promoções, de concretizar essa proposta, é substituindo produtos antigos por novos, mudando o *layout*, criando novos produtos, ou seja, realizando a destruição criadora (SCHUMPETER, 1988). Nesse indicador, busca-se identificar como ocorrem a criação, a substituição e as mudanças nos produtos ofertados aos torcedores, focalizando, principalmente, os produtos comercializados nas lojas de cada um dos respectivos clubes. Buscando identificar essas situações, inicialmente, aborda-se a respeito de como é feito o licenciamento, bem como de quem são as obrigações legais e, logo após, discorre-se acerca das mudanças na linha de produtos.

Percebe-se que, nesses clubes essa é uma estratégia bastante usada, principalmente, nos produtos fabricados pelo patrocinador oficial de cada clube; embora não haja tanta modificação nos outros produtos, existe uma grande preocupação dos clubes em licenciar, constantemente, novos produtos. Essa estratégia, segundo os entrevistados, é utilizada como uma forma de estimular o consumo, a partir da novidade e da modificação, para todas as camadas sociais, como o entrevistado 4 argumenta: *"essa mudança no layout é mais uma forma de atender às necessidades do consumidor do que ajudar ao produtor. Porque o consumidor de futebol tem uma característica diferente de todos os outros consumidores: ele é fiel à marca. Quem consumir*

*Figueirense, vai sempre consumir Figueirense. No futebol, não existe a questão de preço, nem de gosto, nem nada; ele vai consumir Figueirense independente do preço. Porque o torcedor de futebol e o futebol precisam de novidades o tempo todo*". Complementando essa colocação, percebe-se que esse sentimento de insaciabilidade não é uma característica exclusiva dos torcedores, é uma característica da sociedade moderna, uma vez que os atores sociais, influenciados, principalmente, pelos esforços de marketing, estão cada vez mais consumindo tudo o que lhes é ofertado, pois esse consumo lhes dá diferenciação, atribuição de *status*, pertencimento e gratificação individual (BARBOSA, 2004).

## 4.2. MERCADO

Na categoria mercado, procurou-se descrever como está caracterizado o relacionamento desses clubes com outras organizações presentes no mercado, e a caracterização da concorrência entre essas organizações. Segundo Aldrich (1979 *apud* HALL, 2004), todas as organizações possuem uma dependência interorganizacional. No futebol, isso também se confirma, pois, seja para regular as atividades dos clubes ou para aproveitar as oportunidades de negócios, os clubes em questão relacionam-se com diversas organizações.

Nesse contexto, percebe-se que esses estão muito mais próximos, em termos de semelhanças de objetivos e de comportamentos, das organizações empresariais do que de outros tipos de organizações. Assim, por força da empresarização, esses clubes substituem a paixão e o amadorismo pela racionalidade e pelo profissionalismo na gestão. Dessa forma, a manutenção do relacionamento com as organizações do mercado passa a ser norteadas por princípios inspiradores de confiança nas relações comerciais, como: credibilidade, visibilidade e viabilidade econômica. A adoção dessa postura prima, essencialmente (senão, unicamente), pela questão financeira, ou seja, pela possibilidade dessas organizações obterem maiores resultados financeiros, como afirma o entrevistado 10 do Internacional: *"nenhuma empresa vai assinar um contrato com um clube com o qual não se sinta segura. Por isso nós precisamos ter credibilidade, para que nós continuemos enxergando a grana, ir onde ela estiver"*.

Além de patrocinadores, essas organizações possuem alguns parceiros de gestão. Dentre todos os parceiros citados por ambas organizações, torna-se importante fazer referência ao principal parceiro do Figueirense: a Figueirense Participações S/A. Consolidada em 2004, a referida empresa de capital fechado começou a ser planejada, formada e constituída em 1999. Segundo os entrevistados, é a responsável pela gestão de praticamente todo o clube, cabendo a ela realizar a administração da área comercial, do futebol e da marca do clube. Apointada pelos entrevistados como a responsável pelo sucesso financeiro e esportivo do clube, essa empresa tem a incumbência de ampliar o "mix" de negócios do clube, captar potenciais investidores, desenvolver a marca Figueirense e consolidar o Figueirense como uma das principais equipes do futebol brasileiro.

Desconsiderando, momentaneamente, a importância dessas organizações como parceiros comerciais dos clubes, um outro tipo de relacionamento e, quiçá, o principal responsável pelo crescimento do futebol abordado nas entrevistas, foi o relacionamento desses clubes com a mídia em geral. Nos dois clubes, devido à massificação da informação e ao poder de penetração social dessas organizações, foi exaltada a importância da mídia como o principal elemento de promoção do esporte e de exposição dos clubes. Porém, enquanto no Figueirense, mesmo sabendo da sua importância, os entrevistados afirmam que o relacionamento com a mídia é muito delicado e, por vezes, conturbado; no Internacional, esse relacionamento é aproveitado por todos os membros como um instrumento de geração de riqueza tanto para o clube como para os membros, como afirma o entrevistado 13: *"o presidente do clube é mais citado nas rádios, na televisão e nos jornais do que o governador do Estado. Isso para o negócio particular do presidente tem muito efeito [...] isso é capitalização da imagem do clube, isso é lucro de relacionamento"*.

Assim como os clubes se relacionam com outras organizações, eles competem. Nessas organizações, embora a concorrência em determinados momentos se confunda com a cooptação entre clubes, durante as entrevistas, percebe-se que, uma vez ampliado o produto futebol, além de competir com outros clubes, por torcedores, por visibilidade e por recursos financeiros, a concorrência passa a acontecer, também, com outras empresas ou com outras atividades. Busca-se, na sequência,

identificar quem são os concorrentes das organizações pesquisadas, demonstrar como está caracterizada a concorrência dessas organizações e quais ações são desenvolvidas para enfrentar essa concorrência.

Segundo Porter (1986), a intensidade de concorrência em uma empresa depende de cinco forças, que são: ameaça de novos entrantes; intensidade da rivalidade entre as empresas existentes; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; e pressão dos produtos substitutos. Essa última é caracterizada por outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria, neste caso, dos clubes de futebol. Assim, segundo os entrevistados do Figueirense, entendendo o futebol como um fornecedor de entretenimento, os principais concorrentes deste clube, antes mesmo do seu principal rival (Avaí), passam a ser outras atividades (produtos substitutos) que supram essa função, ou seja, como afirmou o entrevistado 3: *"o nosso principal concorrente é a praia, o shopping, o cinema, o teatro, um parque de diversões; ou seja, todas as atividades de entretenimento que ocorrem no mesmo horário do jogo e que tirem o público do estádio"*.

No que diz respeito à concorrência com outros clubes, identificou-se que o foco dessas organizações é, principalmente, competir com os times de futebol do mesmo estado, ou seja, os principais concorrentes do Internacional e do Figueirense são respectivamente, o Grêmio e o Avaí. Sendo assim, a disputa entre essas organizações, desconsiderando a rivalidade dentro de campo, fica restrita a praticamente duas condições: busca por espaço, visibilidade e oportunidade de negócio e a ampliação do número de torcedores. As principais ações para superar a concorrência entre clubes estão direcionadas para a ampliação do número de torcedores. Para essa questão, o Figueirense criou o projeto Torcedor do Futuro e o Internacional o projeto Criança Colorada. Em ambos os casos a proposta é praticamente a mesma: convidar crianças de 5 a 12 anos para conhecer o clube. Nessas visitas, as crianças, inicialmente, assistem um vídeo institucional, logo após, ganham um lanche, ganham brindes, realizam uma visita às instalações do estádio, conhecem o presidente do clube e, por fim, conhecem alguns jogadores. Segundo um entrevistado: *a partir desse momento, a gente está ganhando esse cliente. Isso vai se refletir daqui a dez anos, quando estes torcedores estiverem na arquibancada do estádio [...] esses torcedores jovens serão aqueles que*

*terão um período muito longo de consumo de produtos do clube"*.

### 4.3. QUESTÕES FINANCEIRAS

Assumindo a condição de que esses clubes, para participar do mercado e manter suas atividades, necessitam de recursos financeiros, busca-se nessa categoria, além de complementar aquelas já elencadas, discorrer sobre outras fontes de recursos financeiros dos clubes, como eles são captados e, se existir, identificar em que situações as organizações pesquisadas procuram obter lucro.

Atualmente, nos dois clubes, a obtenção de recursos assenta-se, principalmente, nas seguintes fontes: comercialização de direitos de transmissão, renda da bilheteria (sócios e não-sócios), receitas de direitos federativos (comercialização de atletas), patrocinadores Masters (grandes patrocinadores) e outras fontes de receitas (placas estáticas, licenciamentos de uso de marca, locações e patrocinadores menores). Entretanto, embora as fontes de recursos sejam praticamente as mesmas, durante as entrevistas, ficou evidente que a parcela de representatividade de cada um desses recursos varia muito de um clube para outro, principalmente, nas receitas originadas pelos direitos de transmissão (principal fonte de captação do Internacional sem considerar as receitas com direitos federativos) e nas receitas com bilheteria (principal fonte de captação do Figueirense sem considerar as receitas com direitos federativos). Além disso, de acordo com as entrevistas e com o balanço patrimonial de cada um desses clubes, ficou evidente que, talvez devido à sua representatividade no cenário nacional, o Internacional consegue captar uma quantia significativamente maior de recursos financeiros que o Figueirense.

Entendendo lucro como, segundo Schumpeter (1988), um excedente sobre os custos, ou ainda como a diferença entre receitas e despesas no negócio, percebe-se, ao longo das entrevistas, que os recursos citados anteriormente (comercialização de direitos de transmissão, renda da bilheteria, patrocinadores Masters e outras fontes de receitas), nos dois clubes, fornecem uma situação de lucro zero (receita = despesa). Foi justamente por essa questão que ambos os clubes começaram a demonstrar preocupação em obter lucro. A respeito dessa questão, os entrevistados dessas

organizações argumentaram que, no mercado futebolístico brasileiro, como existem despesas altíssimas e poucas oportunidades de incremento da receita, a única forma, e também incerta, de obter um resultado financeiro positivo é a partir da comercialização de atletas, ou seja, através do recebimento da indenização por quebra de contrato e, se existirem, os direitos de formação. O discurso sobre essa questão foi mais evidente no Figueirense Futebol Clube, talvez porque suas ações não possuam tanta representatividade como no Sport Club Internacional, ou seja, enquanto, em 2004, o Internacional captou, aproximadamente, R\$ 35 milhões com direitos federativos: no Figueirense, essa quantia ficou em torno de R\$ 1,5 milhões.

De acordo com Solé (2004), quando uma empresa possui um excedente financeiro de sua atividade, essa o utiliza, realizando investimentos, como uma forma de produzir ou gerar mais dinheiro, manter a empresa e, se for o caso, aumentar os lucros. Busca-se identificar nessas organizações como os recursos obtidos são aplicados (investidos), objetivando a criação de mais riqueza. Cerca de 70% de todos os recursos obtidos pelos clubes são destinados aos departamentos de Futebol. Esse percentual, como explica o entrevistado 15, evidentemente, é direcionado para o departamento de Futebol Profissional, ou seja, *"grande parte da aplicação dos recursos do clube é direcionada para o futebol. Futebol de base e futebol profissional, mais no futebol profissional"*. Como se percebe, uma grande fatia desse valor é destinada para manter e valorizar os "produtos" mais importantes e caros do clube; porém, percebeu-se, durante as entrevistas, uma preocupação crescente em formar novos talentos (produtos). Para isso, essas organizações estão investindo, e muito, nas categorias de base (com jovens de 12 a 18 anos) em seus clubes. Preocupados com essa questão, tanto o Figueirense, com o "Projeto Figueirinha", como Internacional, com a criação das pulseiras (semelhante àquelas lançadas pelo ciclista Lance Armstrong) que se destinam a arrecadar recursos para essas categorias, estão desenvolvendo ações que visam ampliar as possibilidades de formação de um maior número de atletas. Como disse um dos entrevistados, o *"importante é que nós tenhamos sempre na prateleira jogadores à disposição desse mercado, pois ninguém consegue sobreviver sem vender jogadores"*.

Por fim, considerando a valorização que o aspecto financeiro possui dentro dessas organizações, procurou-se identificar como

ocorre sua formalização financeira, ou seja, quais os registros contábeis utilizados pelos clubes de futebol. Dessa forma, durante as entrevistas, percebeu-se que a contabilidade, nessas organizações, cumpre duas funções: uma fiscal e outra gerencial. No que diz respeito ao uso da contabilidade para cumprir exigências fiscais, tanto o Figueirense como o Internacional elaboram e publicam, todos os anos, o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultado do exercício, o demonstrativo das mutações do patrimônio líquido e o demonstrativo das origens e aplicações de recursos. Cumprindo a sua outra função, a contabilidade tem o propósito de fornecer informações que possam ser usadas como elementos de suporte à tomada de decisão, ou seja, ela é usada como uma ferramenta gerencial. Sobre essa questão, o Internacional mostrou-se muito mais preocupado com o controle de suas contas (elaboração mensal do controle das informações financeiras) com vistas a reduzir os custos do clube.

#### 4.4 LINGUAGEM

Segundo Oliveira (2001), toda organização – qualquer que seja sua natureza ou tamanho – é embebida de vários tipos de linguagem ao longo de sua existência. Num sentido amplo, o termo linguagem significa todo sistema de signos que serve de meio de comunicação entre os diversos componentes organizacionais. Dessa forma, nessa última categoria, pretende-se identificar a presença da linguagem empresarial nas organizações pesquisadas.

Desse modo, após todos os relatos e discussões realizadas, a questão não é quais expressões ou palavras de cunho empresarial são utilizadas, mas qual a intensidade da linguagem empresarial nessas organizações, pois é evidente a presença marcante da linguagem empresarial em ambas. Contudo, embora os dois clubes apresentem uma linguagem de caráter empresarial e, em alguns casos, o Internacional possua uma linguagem mais empresarializada que o Figueirense; no contexto geral dessa categoria, a presença e a intensidade da linguagem empresarial foi mais evidente nesse último clube do que no Sport Club Internacional. Sendo assim, no Figueirense Futebol Clube, talvez por ser óbvia a cobrança por crescimento, por desempenho e por resultados financeiros, realizada pelos membros da Figueirense Participações, e/ou devido ao fato de que alguns dos entrevistados, além de dirigentes do clube, serem acionistas dessa empresa,

em muitas falas identificou-se uma preocupação e uma menção constante de palavras ou expressões como: eficiência, eficácia, gestão da marca, visibilidade da marca e resultado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, parece redundante salientar que ambas as organizações pesquisadas, dentro dos indicadores analisados, apresentam fortes traços empresariais, além disso, é evidente que o Sport Club Internacional apresenta um grau de empresarização maior que o Figueirense Futebol Clube. Ainda que um dos principais fatores responsáveis pela intensificação do processo de empresarização nessas organizações tenha sido a Lei Pelé (em 1998), as informações levantadas permitem deduzir que o Sport Club Internacional trilha por esse caminho há muito mais tempo (desde o início dos anos 80). Por exemplo, enquanto a comercialização de produtos identificados com a marca do clube é uma condição nova no Figueirense, essa prática já vem sendo realizada pelos membros do Internacional há mais de 15 anos. Essa diferença temporal aplica-se, também, a outras características comuns às duas organizações, como a concepção de torcedor como cliente, o futebol como um serviço e a comercialização de atletas para grandes clubes.

Conseqüentemente, por ser regido há mais tempo por uma lógica empresarial, o Internacional possui um processo de empresarização bem mais "evoluído" que o outro clube. Ou seja, essa organização apresenta, tanto para os processos, métodos, ferramentas quanto para os procedimentos de cunho empresarial compartilhados por ambos os clubes, formas mais sofisticadas e, portanto, mais próximas de um comportamento empresarial. Além disso, o Internacional possui outras características (existentes em poucas empresas) ainda não encontradas no Figueirense Futebol Clube, como: a preocupação com a segmentação de clientes, a utilização de relatórios contábeis como mecanismos de controle dos custos, fortes estratégias, objetivos e ações da Vice-Presidência de Marketing, a adoção ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, o estabelecimento da missão, da visão, do conceito de negócio e de princípios do clube (dentre eles está a "Busca da excelência"), a preocupação com o mercado latino-americano, preocupação com questões de responsabilidade social

(transformação em estratégias de marketing), dentre outras.

Afora essas considerações, procurando compreender as características essenciais desse processo, é possível afirmar que, por ser um fenômeno social total, evidentemente, a adoção de uma lógica empresarial não é uma "virtude" somente das organizações pesquisadas, os relatos desenvolvidos nas seções anteriores permitem identificar indícios do processo de empresarização em praticamente todos os clubes participantes da Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro e, arrisca-se a dizer que, com diversas variações, devido à tendência ao comportamento isomórfico, também é um fenômeno comum a muitos clubes não inclusos nesse grupo. Assim, considerando que o sucesso em uma competição está norteador, principalmente, pela variável financeira e que as cifras envolvidas em tal esporte aumentam à medida que esses clubes tornam-se mais empresarizados ou vice-versa, independente de qual seja o objetivo dessas organizações, seu "sucesso" dependerá da capacidade em obter, cada vez mais, recursos financeiros. Sendo assim, entende-se que, seja qual for o objetivo do Figueirense ou do Internacional, uma vez empresarizados, cria-se um ciclo "sem fim" no qual o alcance de um determinado objetivo está intimamente relacionado com sua capacidade de prover ou captar maior quantidade de recursos financeiros. Analogamente, esse processo pode ser compreendido como um "círculo vicioso", pois, se por um lado a adoção de um comportamento empresarial proporciona um "bem-estar" organizacional ao apoiar-se em pressupostos de eficácia, qualidade, resultados e perpetuação, condições consideradas de suma importância para participar do atual mercado futebolístico; por outro, "aprisiona" tais organizações a um "mundo" no qual, para aproveitar os benefícios desse processo, eleva-se, como fim último e, talvez, único, a ênfase na obtenção de recursos financeiros como condição *sine qua non*, delimitando ou impossibilitando o desenvolvimento de outras atividades (objetivos) organizacionais, bem como determinando qual o contexto de atuação dessas organizações (local, regional, nacional ou global).

As organizações e seus processos de transformação não constituem uma preocupação por si mesmos, mas pelo impacto que podem ter sobre a sociedade brasileira. Assim, parece-nos que as constatações deste estudo merecem levar à reflexão das conseqüências do processo de

empresarização para a sociedade brasileira. Isso tanto no que diz respeito à transformação de seres humanos em mercadorias, como é o caso dos jogadores de futebol, sabidamente oriundos das camadas mais pobres da população e, por isso alvo da especulação dos clubes, devido às difíceis condições de vida de suas famílias, quanto na transformação do torcedor em cliente. Se tamanha paixão, como a existente entre grandes grupos da sociedade brasileira pelo futebol, for substituída pela relação fria entre uma empresa e seus clientes, para onde tais energias serão direcionadas? Que impactos

essa transformação pode ter nas demais relações?

O primeiro aspecto merece talvez uma atenção especial, na medida em que, devido à lei do passe, os empresários do futebol têm voltado suas atenções cada vez mais para as categorias juvenis, que ainda podem resultar em ganhos substanciais. Dessa forma, as transações passam a ocorrer envolvendo esportistas ainda mais jovens e indefesos.

## REFERÊNCIAS

---

AIDAR, A. C. K. OLIVEIRA, J. J. de. LEONCINI M. P. (Org) **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

BARBOSA, L. **Sociedade de Consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

BOURDIEU, P. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BRUNORO, J. C. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CALDAS, W. **O pontapé inicial**: memórias do futebol brasileiro (1984-1930). São Paulo: Ibrasa, 1990.

CARVALHO, C. A. Novas formas de estrutura e gestão: um estudo sobre as organizações do campo do desporto. **Projeto CNPq**, 2001.

\_\_\_\_\_. GONÇALVES, J. C. de S. ALCÂNTARA, B. C. S. de. O lúdico, o profissional e o negócio no futebol. In: CARVALHO, C. A. P. VIEIRA, M. M. F. (Orgs.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003.

CRUBELLATE, J. M. Remendo novo em roupa velha: controle social normativo em organizações econômicas e a emergência de novos modelos estruturais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (2002, Recife). **Anais...** Recife: ENEO, 2002. CD-ROM.

DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Water W. The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality. IN: POWELL e DIMAGGIO (Ed). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago, The University of Chicago Press, 1991.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

GALEANO, E. **Futebol ao Sol e à Sombra**. Porto Alegre, L&PM Editores, 2002.

GONÇALVES, J. C., FILHO, P. A. de O. M. e ALCÂNTARA, B. C. S. de. Do Ócio ao Negócio: a Expansão da Lógica de Mercado no Futebol de Pernambuco In: IX Colóquio Internacional sobre Poder Local Gestão XXI, Gestão Social e Gestão do Desenvolvimento (2003, Salvador). **Anais ...** Salvador. 2003. CD-ROM.

HOBBSBAWN, E. & RANGER, T **A invenção das tradições**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

KFOURI, J. A mídia e o marketing esportivo. In: Seminário INDESP de marketing esportivo (1996, Brasília). **Anais...** Brasília: Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, 1996. em CD-ROM.

MELANI, R. O futebol e a razão utilitarista. In COSTA, Marcia Regina da. **Futebol**: espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999.

OLIVEIRA, M. F. F. de Algumas considerações acerca das relações entre organização e linguagem. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (2001: Campinas). **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

PARETO, V. **Manual de Economia Política** São Paulo: Nova Cultural, 1996.

PILLATI, L. A Reflexões sobre o Esporte Moderno: Perspectivas Históricas. In: I Prêmio INDESP de literatura esportiva marketing esportivo (1999, Brasília). **Anais...** Brasília: Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, 1999. CD-ROM.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PRONI, M. W. **A Metamorfose do Futebol**. São Paulo: UNICAMP, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRELI, J. J. **Fútbol y masas**. Buenos Aires: Galema, 1981.

SODRÉ, M. A **comunicação do grotesco**. Petrópolis: Vozes, 1973.

SOLÉ, Andreu. ¿Qué es una empresa ? Construcción de un idealtipo transdisciplinario. **Working Paper**. Paris, 2004.

WEBER, M. **Conceitos Básicos de Sociologia**. São Paulo: Moraes, 1987.

\_\_\_\_\_. **Economia e Sociedade**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_. **Os economistas**. Textos selecionados. São Paulo: Nova Cultural, 1997.



---

<sup>i</sup> A fim de não prejudicar a leitura e o sentido e ênfases atribuídas pelos autores aos relatos dos entrevistados, as recomendações da norma ABNT para o uso de citações em artigos acadêmicos não foi considerada. Parece-nos que manter a fluidez do texto é mais importante do que respeitar este aspecto da norma.

---

**Marcio Silva Rodrigues**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Professor da Faculdade Atlântico Sul e membro do Observatório da Realidade Organizacional.  
E-mail: msr@vetorial.net

**Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva**

Doutora em Administração pela École de Hautes Études Commerciales (HEC –França)  
Professora Adjunta do PPGA da Universidade Federal de Santa Catarina e membro do Observatório da Realidade Organizacional.  
E-mail: rosimeri@cse.ufsc.br