

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A GESTÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL
COMO CLUBE EMPRESA: ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO**

LUIZ FERNANDO FRAMIL FERNANDES

Orientador: Prof. Dr. FRANCISCO ARAÚJO DOS SANTOS

Dissertação de Mestrado apresentada
ao Programa de Pós-Graduação em
Administração, como pré-requisito para
a obtenção do título de Mestre em
Administração.

PORTO ALEGRE, 2000.

A proeza do futebol é, justamente, a de ser um anti-teatro, apesar de se encaixar com imensa e igual perfeição na tragédia e na comédia. Apesar de haver um texto, um vocabulário, sua organização tem que ser repensada a cada instante.

Gerald Thomas

AGRADECIMENTOS

A construção de um estudo plagia a construção da vida, por seus caminhos nunca passados e nem sempre fáceis, mas totalmente passíveis de trilhar. A motivação de fazer esse trabalho foi desencadeada e inspirada nas palavras de José Lins do Rego, ao dizer que “O conhecimento do Brasil passa pelo futebol”, além de Roberto DaMatta, para quem “O futebol proporciona à sociedade brasileira a experiência da igualdade e da justiça social”. Fomos motivados, ainda, pela infinidade de pessoas às quais nos associamos, parentes, amigos e amores que nos trazem momentos de alegria, amparo e carinho.

Uma vez realizado esse pleito, pretendemos realçar, dentre a grande quantidade de pessoas que encontramos nesse período, as que mais significativamente nos propiciaram trilhar tal caminho.

Inicialmente, agradecemos aos construtores do nosso caráter, aos amigos e amores eternos, Sebastião Framil Fernandes e, a que não pôde esperar esse momento mas, certamente, teria sido motivo de seu orgulho, Laura Viegas Fernandes, nossos pais

Em especial, ao amor e motivo de incentivo, amizade, alicerce para a “luta” de toda hora e a alegria da vitória, Maria Elaine e nossos filhos Bruno e Carolina.

Ao Centro Universitário Feevale, pelo apoio e viabilização desse projeto, em especial ao nosso amigo e Reitor, Professor Lauro Tischer, às amigas Loiva e Valéria pela disponibilidade e revisão e, a todos os colegas e amigos que acompanharam detalhadamente esse período, emprestando sua amizade e colaboração, entre eles, o Francisco Carlos Lemes de Menezes e o Marcelo Marques Soares.

Aos grandes amigos, conquistados ao longo desse trabalho e que, sem sombra de dúvidas, proporcionaram uma base sólida e consistente em tudo e em todas as horas, os outros três do “famoso” grupo 4, Roberto Scheid e Orisvaldo de Oliveira Jr., mais tarde reforçado pela Denise Ziliotto.

Ao amigo, parceiro e, sem dúvida nenhuma, o facilitador de muitos caminhos, Flávio Stein.

Aos mestres que, ao longo desse período, nos proporcionaram condições e incentivo para a “luta”, em especial ao Professor Doutor Francisco de Araújo Santos, nosso orientador.

Finalmente, não poderíamos deixar de prestar um agradecimento especial à Professora Doutora Maria Teresa Cauduro, pela amizade, disponibilidade e orientação que proporcionou à conclusão desse estudo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. O FUTEBOL BRASILEIRO: UMA REVISÃO TEÓRICA	17
1.1 - O futebol e a cultura brasileira	18
1.2 - O clube como situação insustentável	21
1.3 - O clube como empresa	27
1.4 - Estratégia	28
1.4.1 - <u>O Mercado competitivo no qual o clube-empresa se insere</u>	33
1.4.2 - <u>O nível de investimento para o mercado esportivo</u>	34
1.4.3 - <u>Estratégias funcionais</u>	36
1.4.4 - <u>Os bens do clube e suas habilidades que oferecem vantagens competitivas sustentáveis</u>	37
2. METODOLOGIA	40
2.1 - A escolha do campo de estudo	41
2.2 - A escolha do método	42
2.3 - A Estratégia de pesquisa	46
2.3.1 - <u>O desenho do estudo de caso</u>	48
2.4 - A determinação do contexto	51
2.4.1 - <u>Casos escolhidos</u>	52
2.5 - Estratégias e instrumentos de coleta de dados	53
2.5.1 - <u>Exploração e reconhecimento do tema</u>	53
2.5.2 - <u>O estudo dos casos</u>	54
2.5.2.1 - Questionamentos básicos: protocolo	55
2.6 - Análise e interpretação dos dados	56
2.6.1 - <u>A escolha técnica</u>	56
2.6.2 - <u>A avaliação e confiabilidade através da triangulação</u>	58
2.6.2.1 - Tipos de triangulação	59
2.6.3 - <u>A Análise</u>	61
2.6.3.1 - Primeiro momento	61
2.6.3.2 - Segundo momento	62
2.6.3.3 - Terceiro momento	63

3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	65
3.1 - A Análise	65
3.1.1 - <u>Primeira etapa da análise</u>	66
3.1.2 - <u>Segunda etapa de análise</u>	70
3.1.3 - <u>Terceira etapa de análise</u>	74
3.2 - Os resultados	74
3.2.1 - <u>Caso I - CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda.</u>	75
3.2.1.1 - O clube e sua administração	76
3.2.1.2 - O mercado	80
3.2.1.3 - O nível de investimentos	84
3.2.1.4 - As estratégias funcionais de competição	85
3.2.1.5 - As habilidades	89
3.2.2 - <u>Caso II - Grêmio Futebol Porto Alegre</u>	91
3.2.2.1 - O clube e sua administração	91
3.2.2.2 - O mercado	96
3.2.2.3 - O nível de investimentos	98
3.2.2.4 - As estratégias funcionais de competição	100
3.2.2.5 - As habilidades	102
3.2.3 - <u>Os Casos I e II analisados em conjunto</u>	105
3.2.3.1 - A estrutura administrativa	107
3.2.3.2 - O mercado	109
3.2.3.3 - Os níveis de investimento	114
3.2.3.4 - Estratégias funcionais	116
3.2.3.5 - Habilidades	118
CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
ANEXOS	134
ANEXO I - GUIA PARA ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS	135
ANEXO II - RELAÇÃO DE ESPECIALISTAS	138
ANEXO III - GUIA PARA ENTREVISTAS NOS CASOS	140
ANEXO IV - DOCUMENTO DO CFZ DO RIO SOCIEDADE ESPORTIVA	142
ANEXO V - DOCUMENTO DO GRÊMIO FUTEBOL PORTO ALEGRENSE	150

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I	- As dimensões das estratégias de negócios	32
Quadro II	- Síntese da característica dos paradigmas de investigação	45
Quadro III	- Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	47
Quadro IV	- Tipos básicos de desenho para Estudo de Caso	50
Quadro V	- Desenho do Caso do estudo proposto	50
Quadro VI	- Estrutura Administrativa	108
Quadro VII	- O mercado no qual os clubes estão competindo	110
Quadro VIII	- Níveis de investimento	114
Quadro IX	- As estratégias funcionais que competem no mercado de produtos	116
Quadro X	- As habilidade que oferecem vantagem competitiva	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.0	- Organograma do Grêmio Futebol Porto Alegre	93
------------	--	----

RESUMO

O esporte e, principalmente, o futebol, como negócio, tem evoluído muito nos últimos tempos. A indústria do esporte movimenta, anualmente, US\$ 250 bilhões no mundo. No Brasil, o negócio do esporte está em fase de grande crescimento: somente o futebol movimenta US\$ 2 bilhões anuais, representando 0,01% do PIB. Portanto, este campo de atividade vem estabelecendo fortes ligações com a atividade empresarial. A consulta à literatura, porém, mostra que, até agora, pouco está sendo realizado em direção à *empresarização** do futebol e à conseqüente transformação dos clubes em empresa.

Este estudo pretende compreender e interpretar a realidade e as ações, assim como verificar a natureza holística. Para tanto, utiliza o paradigma interpretativo que, segundo ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994), objetiva ter imagens multifacetadas do fenômeno que se estuda, tal como este se manifesta nas distintas situações e contextos implicados. Pretende colaborar na interpretação dos processos de profissionalização do futebol, alargando, assim, as fronteiras da teoria nessa área do conhecimento. Trata-se, portanto, de situar as estratégias de transformação das estruturas amadoras e gestão dos clubes de futebol em

* *Empresarização* é o termo utilizado por MELO NETO (1998), para indicar o nível em que o Clube está na sua transformação e funcionamento como empresa.

empresas. Além disso, caminhando um pouco mais, apresenta-se uma visão desse novo contexto sob a ótica das estratégias de negócio.

A partir disso, os objetivos do estudo são os de identificar as estratégias utilizadas na transição e formação do clube como empresa e a descrição das estratégias de negócio utilizadas por esse na organização como tal. A fim de cumprilos, discutem-se as estratégias de negócio sob o prisma das dimensões de mercado, nível de investimentos, habilidades e estratégias funcionais e parte-se para a busca de elementos práticos que sustentem a teoria.

Para tanto, através de um estudo de casos reais, pesquisaram-se os impulsos adotados nas estratégias de negócio desses clubes. Como resultados, podemos dizer que o rumo a ser seguido nos clubes de futebol no que tange a estratégias de negócio, na sua transição de clube social esportivo para uma estrutura empresarial, abrange: a sinergia com parceiros que possibilitem a criação de **vantagem competitiva sustentável** pela associação de habilidades; a diferenciação da forma de administrar esses clubes e o conseqüente estabelecimento de **vantagem competitiva** pela transparência e eficiência na sua relação com os parceiros; a formação de jogadores nas suas categorias de base, como forma de criar um foco central sustentável e de baixo custo para os seus negócios; e a utilização, como estratégia, do poder da marca na criação de **vantagem competitiva sustentável**, como base nas relações de negócio do clube.

ABSTRACT

The sport, mainly soccer, as business, has developed a lot lately. The sport industry negotiates about US\$ 250 billions yearly in the world. In Brazil, the business of sport is in a period of great development: only soccer negotiates US\$ 2 billions a year, representing 0,01% of PIB. So this field of activity has been establishing powerful connections with business activity. The research in the literature, however, shows that, until this moment, just a few has been done towards soccer *empresarização*^{*} and the consequent transformation of clubs into firms or companies.

This study intends to understand and to interpret the reality and the actions, such as to verify the holistic nature. For this, it uses the interpretative paradigm that, according to ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994), has the purpose to get multifaceted images of the phenomenon that we are studying, how it discloses itself in different situations and contexts that are involved. It intends to contribute in the interpretation of the processes that turn soccer professional, so widening the frontiers of theory in this field of knowledge. It has the objective of situating the transformation strategies of amateur structure and soccer clubs management

^{*} *Empresarização* is an expression used by MELO NETO (1998) to indicate the level in which the club is in its transformation and management as a company.

into companies. Besides, going ahead, we present a view of this new context considering the business strategies.

With this study, one of the objectives is to identify the strategies used in the transition and the constitution of the club as a company. Another one is the description of the business strategies that it has used in the organization itself. In order to execute them, we discuss the business strategies according to the market dimensions, level of investments, abilities and functional strategies and we try to search practical elements that support the theory.

For such a work, through a study of real cases, the impulses used in business strategies of the clubs were researched. As results, we can say that the way to be followed in the soccer clubs referring to business strategies, in their transition from a social-sporting club to a business structure, includes: the synergy with partners that allow the creation of competitive advantage possible by the association of abilities; a different form of managing these clubs and the consequent establishment of competitive advantage by transparency and efficiency in their relationship with the partners; the training of players in their basic category as a way of creating a central focus possible and with a low-priced to their business; and the use, as a strategy, of the mark power in the creation of a competitive advantage as a support in the club business relationships.

INTRODUÇÃO

O Brasil, pela sua miscigenação, por sua extensão territorial e pela sua grande população, pode ser considerado uma grande nação esportiva em potencial. O futebol, neste contexto, representa o primeiro dentre os esportes praticados no país, fazendo parte do cotidiano do brasileiro, quer seja no seu convívio social, quer seja no profissional. COSTA, (1995, p. 40) afirma que “O futebol, tal qual a mulher, é sinônimo de paixão. Uma paixão que, para o brasileiro comum, não pode ser explicada verbalmente: ela é sentida, está no universo das *coisas* relacionadas ao espírito”. Portanto, no Brasil, o futebol é uma das principais fontes de identidade da nação.

O esporte passou a ser uma das atividades mais lucrativas do setor de negócios. Segundo especialistas¹, o esporte movimentava, hoje, no Brasil, cerca de US\$ 2 bilhões por ano e tem uma perspectiva de crescimento de 2% ao ano nos próximos quinze anos. Dentro desse grande mercado, está o futebol-negócio, que foi alavancado pela “Lei Pelé”, aprovada em março de 1998. Esta obriga os clubes a se

¹ FONTE: Jornal *ZERO HORA*, Porto Alegre, 13 de dezembro 1998, Caderno de Economia, p. 04.

transformarem em empresas até o início do ano 2001. Face a isso, o clube como empresa passa a ser uma necessidade legal e gerencial.

O órgão de desenvolvimento e promoção do esporte é o clube dentro deste cenário de relacionamento apaixonado entre o futebol e o seu público. Mas os clubes de futebol, no Brasil, são entidades anacrônicas e ineficientes, nas quais a quantidade de dinheiro é grande, embora as associações esportivas se classifiquem ainda como *sem fins lucrativos*.

Considerando que o foco deste trabalho está centrado na estrutura ultrapassada dos clubes e na sua transição para uma estrutura empresarial (clube-empresa), necessita-se, antes de mais nada, tornar claros os caminhos a serem seguidos. Primeiramente, há que se conceituar o clube de futebol na sua versão original e na sua concepção como empresa. Entre as definições de BUARQUE DE HOLANDA (1986), encontramos duas que melhor se adequam ao clube esportivo: 1) “Local que tem, geralmente, edificações, piscina, etc., e onde, comumente pagando uma mensalidade ou taxa, se reúnem pessoas de uma sociedade, para praticar esporte, dançar, etc.”; 2) “Associação de pessoas, com objetivo sócio-recreativo, ou, ainda, de promover debate em torno de matéria de interesse comum, tal como literatura, ciência, política, etc., mantendo para isso, em geral, encontros periódicos”. Portanto, o clube de que se trata aqui, o tradicional clube de futebol, é originário da associação de pessoas em torno desse esporte, que constituíram patrimônio e ampliaram consideravelmente o número de sócios e simpatizantes em volta de uma *paixão*.

Embora esse clube, ao longo dos anos, tenha crescido e profissionalizado seus jogadores, manteve uma estrutura amadora de administração, pois seus diretores não são remunerados, têm seus estatutos desatualizados, assim como o conceito de negócio está restrito à venda de jogadores e aos recursos oriundos da mensalidade dos associados e da receita de bilheteria.

No que se refere ao clube como empresa, busca-se definir a sua transformação em dois processos, que, segundo MELO NETO (1998, p. 19), são os seguintes: 1) o nível de gerenciamento, a “empresarização” do clube; 2) o nível legal, o que consiste a transformação do clube em uma das formas previstas pela Lei n.º 9.615, de 24/03/98, e o Decreto de Regulamentação n.º 2.574, de 29/04/98, a *Lei Pelé*. Desta forma, em um dos extremos está a utilização de modernas técnicas de gerenciamento, com estratégias de mercado bem definidas, visando a cumprir com os objetivos de tornar o futebol um negócio. Na outra ponta do processo, tem-se a alteração dos estatutos do clube e a sua transformação em sociedade comercial.

Sem a pretensão de teorizar o conceito de negócio, exemplifica-se o esporte, e, principalmente, o futebol, como tal. A indústria do esporte movimenta, anualmente, US\$ 250 bilhões no mundo, representando, nos Estados Unidos, 3,5% do PIB. O seu valor agregado, na economia Britânica, é maior que vários importantes setores econômicos, como o automotivo, o têxtil e o de bebidas. No Brasil, o negócio do esporte está em fase de grande crescimento; somente o futebol movimenta US\$ 2 bilhões anuais, representando 0,01% do PIB. Para POZZI (1998), até agora o Brasil tratou do futebol de forma romântica, espontânea e ingênua, mas nunca como um setor que pode gerar importantes ganhos financeiros e institucionais para o país.

Assim, a transformação do clube em empresa significa, necessariamente, a adoção de estratégias de negócio. Por um lado, a modernização do clube, tanto como instituição sob o ponto de vista administrativo, quanto pelo aspecto legal com a transformação em sociedade com fins lucrativos, representa a possibilidade de buscar recursos que garantam a remuneração das atividades e dos envolvidos. Por outro, significa poder ampliar e beneficiar-se da indústria do esporte. Portanto, a definição de estratégias de negócio poderá facilitar ao clube a criação de um posicionamento único quanto ao ajuste das atividades da empresa, à determinação das competências essenciais necessárias e das estratégias funcionais que passará a utilizar para competir.

Sendo assim, o estudo aqui desenvolvido está voltado para o levantamento das estratégias de negócio adotadas pelos clubes, no que se refere à sua transformação em empresa, cuja importância se vincula tanto à indústria do esporte, quanto à obtenção de resultados para os investidores.

A dissertação, que ora se desenvolve, tem como objetivo analisar a célula *mater* do futebol brasileiro, o clube. Busca a identificação das estratégias utilizadas para a transição e formação do clube como empresa e a descrição das que utiliza como negócio dentro dessa nova perspectiva de uma postura empresarial.

Diante disso, apresentados o tema, o problema e os objetivos do estudo realizado, passa a ser desenvolvida a dissertação. Esta, após a descrição do problema da pesquisa, sua justificativa e os objetivos que a guiam durante o seu desenvolvimento, terá o aprofundamento das variáveis levantadas no problema através de uma revisão teórica do futebol brasileiro. Apresentará, ainda, o marco

metodológico utilizado, a análise e apresentação dos resultados obtidos e, finalmente, as conclusões a que se chegou e os limites e sugestões oriundos do estudo.

1. O FUTEBOL BRASILEIRO: UMA REVISÃO TEÓRICA

O estudo do futebol brasileiro e a sua *cultura* necessita de uma análise detalhada sobre a sua influência e os seus atores. O futebol, o mais popular esporte do mundo, tem no Brasil um significado diferenciado: uma paixão exacerbada. Embora essa paixão não seja um privilégio exclusivo do brasileiro, pois o futebol é o esporte número um do mundo, a intensidade do amor do povo ao esporte, o ardor colocado nas conquistas de campeonatos mundiais e a maneira como ele é jogado tornam o Brasil conhecido, mundialmente, como o “País do Futebol”.

Vários autores pesquisaram e estão pesquisando o futebol fora do âmbito do campo de jogo, como patrimônio da sociedade brasileira, além da sua importância, interferência na cultura e a cultura brasileira como influência na maneira de se jogar futebol. Entre esses estudiosos, podem ser citados MURAD (1996), HELAL (1997), DA MATTA (1979) e WITTER (1995). Outras grandes contribuições são dadas também por SALDANHA (1963), DUARTE (1987), FREYRE (1971) e MARIO FILHO (1964), entre outros. Luís Fernando Veríssimo assim se expressa:

“O futebol, como todos os outros esportes profissionais de massa do mundo, vive um dilema. Para sobreviver, precisa ser cada vez mais atraente. Seu ramo é o do entretenimento e a sua concorrência são os outros espetáculos. Mas nenhum torcedor diria que se ‘entretém’ com seu time, que vai ver um jogo como quem vai a um concerto. Vai para dilacerar ou ser dilacerado, vai para guerra, mesmo que seja quase sempre uma guerra metafórica. Assim, para ser atraente, o esporte não pode ter nenhum atrativo do espetáculo, nenhuma

sugestão de montagem ou faz de conta. Tem que ser uma séria e quase trágica competição por um cetro, não uma experiência estética mas a busca do coração do inimigo e da glória eterna - mesmo que no ano seguinte todos voltem a ter zero pontos”².

1.1. O futebol e a cultura brasileira

Embora não exista a pretensão de apresentar uma análise sociológica do futebol, cumpre apresentar uma introdução ao entendimento da sua importância. Tentar estabelecer algumas relações entre o futebol, rito maior da nossa cultura popular, e a forma como é administrado. MURAD (1996, p. 16) indica que o futebol, como paixão popular e esporte número um, encena um ritual coletivo de intensa densidade dramática e cultural, pleno de conexões múltiplas com a realidade brasileira. COSTA (1995, p. 40) destaca, entre as muitas características da cultura brasileira, “a tendência à *carnavalização* , representada pelo fato de possibilitar uma troca de papéis e hierarquia. O malandro também se faz presente através do jogo de cintura e do tipo jogo de pernas do futebol brasileiro”. Longe de tentar chegar a um parecer conclusivo sobre o assunto, pretende-se levantar dados para a análise e entendimento dessas relações na célula da organização futebolística, o clube.

Na realidade, o futebol faz parte do cotidiano do brasileiro, quer seja no seu convívio social, quer seja no profissional. Ele está impregnado na cultura nacional, como diz WITTER (1995, p. 5):

“Contrariamente à idéia bastante difundida, o futebol não se situa à

² Luís Fernando Verissimo. Um dilema. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 30 de nov. 1996, p. 3.

margem dos grandes problemas da sociedade, não constitui um espaço reservado. Pelo contrário, em torno dele estão presentes interesses econômicos consideráveis, em que se confrontam ideologias e em que se manifesta a política nacional e internacional. O futebol é um espelho dos problemas do nosso tempo”.

MURAD (1996) classifica o futebol como dando verdadeiro sentido totalizador à cultura nacional; totalizador no sentido originário da tradição dialética. Como simbologia e metalinguagem que revela as culturas das coletividades e a expressão da condição humana. E exemplifica seu pensamento dizendo que “ (...) o futebol ritualiza a abolição da propriedade privada e materializa a mais absoluta e universal propriedade coletiva de algo” (p. 39). Isso se explica pelo fato de o futebol, como jogo (a começar pela bola, instrumento de trabalho que é rolada, passada e chutada por quem a domina e em situação igual para todos), não pertencer a ninguém, e a ninguém é vedada a sua prática, pois qualquer um pode praticá-lo, todos podem discuti-lo, podem entendê-lo. HELAL (1997, p.25) reafirma tal posição, colocando o futebol como um poderoso instrumento de integração social:

“Através do futebol, a sociedade brasileira experimenta um sentido singular de totalidade e unidade, revestindo-se de uma universalidade capaz de mobilizar e gerar paixões em milhões de pessoas. É nesse universo que se observa, com frequência, indivíduos cuja diversidade está estabelecida pelas normas econômicas e sociais da sociedade se transformarem em ‘iguais’ através de um sistema de comunicação que os leva a abraços e conversas informais nos estádios, ruas, praias e escritórios”.

Mas esse futebol integrador é também o reduto de atividades que representam a predominância do “jeitinho brasileiro”, o fazer as coisas com favores,

com o “jogo de cartas marcadas”, seguindo interesses pessoais. Para HELAL (1997), a sociedade brasileira entrou na modernidade com múltiplos e diferenciados códigos, os quais podem ser entendidos sob dois ângulos antagônicos. Sob o ângulo moderno, encontramos o ideal de igualdade, respaldando os direitos dos cidadãos, e das leis impessoais e universais; mas, sob o ângulo tradicional, há uma ética baseada nas relações pessoais, nos privilégios familiares e no paternalismo.

Essa dualidade entre leis impessoais e relações pessoais geram as idéias e as imagens que influenciam tanto o cotidiano, como também o futebol em si. HELAL (1995, p. 32), baseado em DAMATTA (1979) e RODRIGUES (1992), apresenta esta situação com muita propriedade:

*“O relacionamento entre o dilema brasileiro e o futebol pode também ser caracterizado em termos mais particulares, pois ambos os termos – moderno e tradicional – são categorias nativas do universo do futebol. Isso fica evidente nas discussões recorrentes sobre o estilo de jogo (‘moderno’: táticas rígidas e formais **versus** ‘tradicional’: dribles, espontaneidade, improvisação); na conduta do jogador de futebol; e nos métodos de administração dos clubes e federações (‘moderno’: profissionalismo, individualismo, modelo empresarial **versus** ‘tradicional’: ‘amor à camisa’, relações pessoais, troca de favores, modelo paternalista)“.*

1.2. O clube como situação insustentável

Feita uma breve radiografia da importância do papel do futebol na sociedade brasileira, faz-se necessário analisar o clube, promotor e facilitador da difusão e desenvolvimento do futebol. O clube de futebol é uma organização que vem, ao

longo dos anos, reproduzindo a cultura brasileira das relações pessoais, tradicional, clientelista e paternalista. Mas o clube, no seu desenho atual, por sua estrutura reprodutora da malandragem e da filantropia, ilusório, não tem mais condições de ser um órgão responsável pelo desenvolvimento e promoção do futebol.

A Legislação Esportiva Brasileira tem evoluído ultimamente na tentativa de acelerar a modernização do esporte, principalmente do futebol. A primeira delas foi a Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993, e o Decreto 981, de 11 de novembro de 1993, que a regulamentou, estabelecendo que as entidades de prática e as entidades de administração de modalidades esportivas deveriam gerir suas atividades de fins lucrativos. A lei possibilitava a estruturação do desporto profissional em bases empresariais, a extensão do clube-empresa, desde que fosse adotada uma das seguintes formas: transformar-se em sociedade comercial com finalidade desportiva; constituir sociedade comercial com finalidade desportiva, controlando a maioria do seu capital com direito a voto; e contratar sociedade comercial para gerir suas atividades esportivas. A “Lei Zico” levou a uma nova dimensão, porém, optativa. Um avanço mais significativo ainda é o previsto pela Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e o Decreto de Regulamentação nº 2.574, de 29 de abril de 1998, “a Lei Pelé”, pela qual os clubes são transformados em sociedades civis de fins econômicos ou em sociedades comerciais para gerir seu departamento profissional e têm até dois anos de prazo para se adaptarem a ela.

Com a “Lei Pelé”, implantando o clube-empresa e o esporte como negócio, o futebol passa a ser o responsável, não só como a principal fonte de receita, mas sobretudo, o principal elemento de formação e manutenção de uma imagem forte da marca, hoje o maior patrimônio dos clubes. O clube-empresa é criado em dois

processos de mudança, um gerenciamento empresarial e, em nível legal, com a transformação do clube em uma sociedade comercial (MELO NETO, 1998).

Há, porém, a necessidade de analisar-se o clube como ele se apresenta hoje. Em seu estudo, BRUNORO & AFIF (1998) reafirmam a incontestabilidade do futebol *dentro do campo*, e contestam esse mesmo futebol *fora do campo*, levantando como principais problemas do futebol brasileiro a forma como é gerido e organizado. Na organização, os autores salientam, principalmente, os calendários e as condições de jogo do futebol no Brasil. Calendários inchados que obrigam os principais clubes do país a jogar de duas a três vezes por semana, numa maratona insana que não permite a recuperação física dos atletas, nem a preparação técnica e tática necessárias para a realização de bons espetáculos nos jogos. As condições em que as “casas de espetáculos”, os estádios, se encontram, em relação ao conforto e à segurança, é o outro ponto abordado como sendo crucial. A atual organização dos times de futebol não tem compelido seus administradores a atenderem tais exigências. Essa deficiente administração dos clubes brasileiros é atribuída, pelos autores, à penúria financeira em que a grande maioria se encontra, acrescentando-se a isso a total estagnação de idéias e à prática arcaica de administrar.

Recorre-se a MELO NETO (1998, p. 17-20), para uma análise da estrutura de clube. Indica o autor que: 1) a maioria desses clubes se encontra em um baixo nível de gerenciamento empresarial e legal, com um amadorismo gerencial, estatutos desatualizados, o atleta como patrimônio, a maior fonte de renda e um sistema “parlamentarista”, no qual os sócios escolhem um conselho que determina os dirigentes; 2) uma massa significativa, porém, se encontra em um nível no qual existe um alto grau de gerenciamento e um baixo nível de mudança legal,

sobressaindo-se, principalmente, as grandes vendas lucrativas de atletas; 3) a má administração empresarial do clube-empresa, com a ocorrência de prejuízos caracteriza um baixo grau de gerenciamento empresarial e um alto grau do nível de mudança legal-institucional, ainda não registrado no Brasil; e 4) o futebol, como principal negócio, a eliminação do “caixa dois”, reengenharia financeira, reforço do departamento de marketing, alteração dos estatutos, departamento de futebol como sociedade comercial e profissionalização dos gerentes e dos processos de gestão são as principais características de um clube com um alto grau de gerenciamento e de mudança em nível legal, o que é uma minoria no cenário esportivo brasileiro atual.

O maior problema da gestão dos clubes de futebol está centrado no gestor. Na direção dos clubes, prevalecem a emoção clubística, vaidades pessoais, malversação de dinheiro e até corrupção. Dirigentes sem a menor qualificação e habilitação para o planejamento, direção, organização, execução e controle das atividades, sem possibilidade de estabelecer o entendimento e as relações interpessoais, sem condições mínimas para obter as informações de gerenciamento e operação do clube e sem possibilidade de mobilizar as pessoas para a realização da tarefa de forma empresarial, determinam de forma *apaixonada* os destinos dos clubes. Essa estrutura é representada muito bem pelos três modelos de perfil do administrador do futebol, ao longo dos tempos: inicialmente, o dirigente militante era somente *paixão, amor* ao clube ou ao futebol; logo depois, surge o administrador que via no futebol a chance de galgar suas aspirações pessoais e políticas; e, finalmente, ao constatar que o futebol passou a movimentar grandes quantias de

dinheiro, surgiu o dirigente que passou a se servir do futebol. Face a isso, SUZUKI (1997, p.12) exemplifica:

“(...) a vantagem competitiva do país no setor esportivo - sua enorme capacidade de gerar recursos humanos qualificados para o futebol e de despertar interesse para a modalidade - vem sendo historicamente desperdiçadas através de administrações despreparadas e desqualificadas para gerir adequadamente o negócio do futebol”.

Somente os vinte maiores clubes brasileiros devem mais de R\$ 400 milhões³. Tamanha é a má gestão dos clubes de futebol que 10% do total da dívida das empresas com o INSS são oriundos dessa área. Mas essa dívida não se reduz somente à previdência oficial, também os clubes devem à Receita Federal, aos Bancos, aos fornecedores e aos seus atletas.

Um dos aspectos mais importantes na atual administração de empresas, a gestão mercadológica, tem um tratamento de segundo nível no futebol. Hoje, no Brasil, o dinheiro oriundo das bilheterias em dia de jogos, juntamente com o pagamento da mensalidade do associado, representam a principal fonte de renda dos clubes, não sendo trabalhados, prioritariamente, os principais ingressos da atividade de Marketing, os patrocínios, transmissões de jogos e licenciamento de marcas e franquias. Argumenta HAWILLA (1990, p. 24):

“Apesar do alto envolvimento nacional com o esporte, à exceção dos eventos mundiais, o futebol ainda pratica o amadorismo mercadológico, apoiando-se, para sobreviver, unicamente na fidelidade do público - que tenderá a se reduzir caso não sejam tomadas algumas medidas no mínimo a médio prazo.”

³ FONTE: Jornal ZERO HORA, Porto Alegre, 13 de dezembro 1998, Caderno de Economia, p. 05.

A desorganização do futebol brasileiro é o fator determinante para que as empresas restrinjam a exposição de suas marcas nas camisas dos clubes. Embora quase todos os clubes de futebol profissional tenham patrocínio e o volume de negócios tenha evoluído nos últimos tempos, isso ainda representa um volume muito pequeno de investimentos em relação ao grande número de pessoas envolvidas direta e indiretamente com o futebol. Os motivos que levam à restrição de utilização dessa estratégia de Marketing pelas empresas são, sem dúvida, a desorganização estrutural do futebol brasileiro, sem um calendário organizado e uma programação de televisão definida antecipadamente, a desconfiança em gestões amadoras, *apaixonadas* e, às vezes, até corruptas, os danos possíveis à imagem da empresa ocasionados pela desorganização e pela violência e o medo da retaliação de produtos da empresa por parte de torcedores dos clubes adversários. ROLIM AMARO, *apud* SUZUKI (1997, p.12), afirma que “(...) os acertos por fora e as dificuldades dos clubes em modernizar a sua estrutura administrativa são incompatíveis com as necessidades de empresas com boa imagem e eficientes.”

A exploração do merchandising pelo clubes é a face do Marketing menos utilizada. A aproximação de torcedores e uma importante fonte de renda são os aspectos positivos do licenciamento de marcas. A venda de camisetas, artigos esportivos e de vestuário em geral, roupas de cama, banho e mesa, bebidas, objetos domésticos e pessoais são alguns dos produtos possíveis de fazer parte do catálogo dos clubes. Porém, isso ainda é muito pouco explorado no Brasil e, quando é feito, em muitos casos é seguido de vários erros⁴, que vão desde a ganância pelo lado financeiro em detrimento da imagem, o fechamento de contrato com empresas sem

⁴ FONTE: *Folha de São Paulo*, 1º de fevereiro 1997, Caderno de Esportes, p. 12-13.

tradição no mercado, a cessão da marca para empresas franqueadoras, a entrada em atividades de bingo, com a ocorrência de processos e prejuízos, e a ineficácia do recebimento de royalties que levam a um resultado financeiro sempre baixo para os times.

Inegavelmente, a televisão é a maior parceira do futebol – tendo esse conquistado escalas mundiais através dela – e constitui parcela considerável do faturamento dos clubes. Existe um aumento na qualidade das transmissões esportivas e uma sadia concorrência entre as diversas emissoras para a compra das transmissões dos jogos. Mas, nesta fatia, sem sombra de dúvida rentável para o futebol, existe uma grande contradição; a irracionalidade dos calendários com campeonatos estaduais, brasileiro e internacionais, mais a Copa do Brasil e, associados a isso, os torneios patrocinados pelas próprias emissoras de televisão, gerando uma grande oferta de jogos transmitidos, o que pode acarretar em queda na audiência a médio e longo prazos, associados ao imediatismo com a negociação dos direitos de televisão, ponto no qual os clubes perdem as maiores fontes de renda. “Dada a situação de pobreza generalizada dos clubes, o papel da televisão como geradora de recursos para o custeio do futebol é hiperatrofiado e nem sempre atende aos interesses do próprio futebol” (SUZUKI, 1997, p. 12). Porém, há uma necessidade incontestável de mudar este estado, deixar de lado a paixão clubística e adotar a postura empresarial, modernizar os clubes e transformá-los em empresas.

1.3. O clube como empresa

A idéia de que a transformação dos clubes em empresas termina com todos os problemas revela um pensamento equivocados. A transformação de um clube em empresa certamente não resolverá os graves problemas financeiros do mesmo. Para MELO NETO (1998, p. 65) “ (...) o que se cria é uma perspectiva de resolução, sem que haja uma garantia da solução dos mesmos”. Contrariando o pensamento comum, grandes mudanças não ocorrem do dia para a noite, nem, tampouco, na compra e venda de instalações, na informatização das atividades, no aumento do número de sócios, em novas estruturas administrativas, em campanhas publicitárias ou na conquista de títulos.

Ainda MELO NETO (1998, p. 66) afirma que: “o clube em seu processo de transformação em empresa necessita de dois ingredientes: mais de realização do que de paixão e mais de construção do futuro do que de emoções do presente. Há uma necessidade da introdução e a prática do conceito de visão estratégica”. A mentalidade empresarial do esporte viria substituir o amadorismo de dirigentes esforçados, o improvisado e a paixão exacerbada pelo planejamento, a direção e o controle, pela alteração de processos e métodos, por novos modelos de organização, pela adequação de processos de comunicação, pelas novas necessidades de informação, pelo profissionalismo.

A lucratividade máxima é o objetivo de toda e qualquer empresa, a fórmula para atingir essas metas é a maximização dos recursos, a eliminação de ineficiências, a melhoria da produtividade e a implantação de modernas formas de administração. Para PORTER (1997, p. 88), somente esses ingredientes não

bastam, é necessária a conquista de uma competência exclusiva, que constitui um verdadeiro diferencial no setor de atuação de uma empresa.

1.4. Estratégia

A introdução do conceito de estratégia de negócio foi a opção encontrada para resolver as questões teóricas que vêm obstaculizando a possibilidade de se generalizar e estudar as relações do futebol-paixão e do futebol-realização. Para aplicá-lo, busca-se respaldo nas definições de SCHENDEL & HOFER (1979, p.12), no qual o conceito de estratégia de negócio está centrado no papel que o clube, como empresa individual e como instituição de ordem coletiva, deveria representar nos eixos cotidianos de uma sociedade. Neste caso, encontra-se o clube como empresa, cujo tema básico é implícito e tem legitimidade legal. Exemplificando, a sociedade brasileira exige o esporte como negócio, e as perspectivas e ações dos clubes deveriam estruturar-se aos olhos da sociedade. O governo desenvolveu políticas e legislação para a transformação do clube em empresa, parece evidente que a estratégia de empresa irá adquirir cada vez mais velocidade.

Antes de abordar as estratégias do clube como empresa, é importante definir o que é estratégia. Diversos pesquisadores atuais e de grande influência na formação de opinião sobre estratégia, como PORTER(1997), HAMEL & PRAHALAD (1995), MINTZBERG(1995) e AAKER(1992), definem estratégia com algumas peculiaridades pessoais. Porém, todos salientam que a formulação de estratégias eficazes é fundamental para a realização dos objetivos de uma empresa.

Para MINTZBERG (1995, p. 5), a estratégia é um plano, uma direção, um guia para o futuro. Estratégia é, também, um parâmetro, que é consistência em comportamento fora do trabalho. É posição, ou seja, a determinação de produtos exclusivos em um mercado particular e é perspectiva, uma forma de fazer as coisas na organização, o seu conceito de *business*. Para PORTER (1996, p.61), a estratégia não é eficiência operacional, mas é a criação de um posicionamento único e valioso, envolvendo um grupo diferente de atividades, é escolher o que não fazer - trade-offs -, é criar ajustes entre as atividades de uma empresa - fazer coisas bem feitas, não somente algumas, e integrá-las. Já HAMEL & PRAHALAD (1995, p. 124) definem o que devemos fazer agora para interceptar o futuro, estabelecendo que toda empresa precisa de uma arquitetura estratégica, que é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto e o longo prazo. Para isso, é preciso saber que novos benefícios serão oferecidos aos clientes nos próximos anos e quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios. Mas a arquitetura estratégica não é um plano detalhado, é uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes. Identifica as principais capacidades a serem construídas, mas não especifica como elas deverão ser construídas.

MINTZBERG (1995, p. 424-426) afirma que:

“estratégias podem se formar assim como se formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação. O processo de formulação de estratégia possui dois aspectos: um deliberado e outro emergente.”

A formulação expressamente deliberada impede a aprendizagem, enquanto que uma formulação puramente emergente impede o controle. A aprendizagem deve estar associada ao controle; portanto, a estratégia serve tanto para um comportamento deliberado como para um comportamento emergente. Nenhuma organização pode ignorar a aprendizagem ao longo do processo, porque não tem conhecimento suficiente para prever antecipadamente tudo o que venha a acontecer. Tampouco pode abrir mão de todo controle, sendo extremamente flexível a ponto de deixar as coisas acontecerem ao acaso. Estratégias deliberadas e emergentes são os pontos extremos de uma série contínua ao longo da qual se encontram outras estratégias que são esculpidas no mundo real. Estratégias eficazes podem surgir em locais mais estranhos e se desenvolverem através dos meios mais inesperados, não havendo nenhuma forma ideal para se formular uma estratégia.

Outro aspecto importante, defendido pelos autores, é que os objetivos estratégicos devem refletir perspectivas a longo tempo e necessitam se relacionar com esforços para desenvolver competências distintas ou ativas. Seu centro vital é a antecipação ao crescimento, e a gestão envolve as projeções de custos, tecnologias e vendas, entre outros, para o futuro, em um período de tempo que varia de dois a dez anos, o que é defendido por PORTER (1996), apontando que posições estratégicas devem ter um horizonte de uma década ou mais.

Segundo AAKER (1992, p. 28), “a tarefa de planejamento consiste em desenvolver a mão-de-obra e as possibilidades de acomodá-las antecipadamente ao crescimento ou a diminuição.” A visualização do longo prazo passa a ser uma preocupação na transformação empresarial do futebol. Não basta uma tomada de

decisão movida pela paixão clubística sem uma análise condizente da situação, e uma tomada de decisão vinculada a repercussões não só a curto prazo, mas, indubitavelmente, a médio e longo prazos.

Ressalta, ainda, o autor que, na busca por vantagens competitivas sustentáveis, existem muitas rotas e uma infinidade de estratégias em um contexto complexo, o que se chama **impulso estratégico**. Dois desses impulsos destacam-se em importância: a diferenciação e o baixo custo. A **diferenciação** de estratégia oportuniza uma competição diferenciada, pois fornece valor ao cliente, pela intensificação da atuação, pela qualidade, pelo prestígio, característica, confiabilidade ou conveniência do produto. Já o **baixo custo** da estratégia é aquele baseado no alcance de vantagem sustentável em algum elemento importante do produto ou serviço. Embora muitas das estratégias envolvam uma ou outra, muitos outros tipos de estratégias podem ser identificados, mas três apresentam-se com relevante importância: a estratégia foco; a estratégia pioneira; e a sinergia.

A **estratégia foco** visa a focar o negócio em um grupo relativamente pequeno ou em uma porção restrita, mesmo que a diferenciação ou o baixo custo estejam associados. Pode ser central para a criação de uma vantagem competitiva sustentável e por isso é importante. A **estratégia pioneira**, por ser implantada, primeiramente, em uma área de negócios, gera bens ou habilidades que formam a base de uma vantagem competitiva sustentável. Por fim, a **sinergia** ocorre quando um negócio tem vantagem competitiva sustentável por está ligado a outro, criando a combinação um valor que não existia separadamente.

AAKER (1992, p. 18) afirma que a estratégia de negócio, chamada de estratégias competitivas ou simplesmente estratégias, inclui a definição de seis elementos ou dimensões, sendo que quatro se aplicam a qualquer tipo de empresa. São estas: a determinação do campo de ação do produto de mercado, a intensidade de investimentos do negócio, a estratégia da área funcional e os bens ou habilidade que oferecem vantagens competitivas sustentáveis. O modelo do referido autor pode ser representado pelo Quadro I, a seguir:

Quadro I – As dimensões das estratégias de negócio

DIMENSÕES DAS ESTRATÉGIAS	1. O MERCADO COMPETITIVO NO QUAL O NEGÓCIO SE INSERE 2. O NÍVEL DE INVESTIMENTO 3. AS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS 4. OS BENS ESTRATÉGICOS OU HABILIDADES
--------------------------------------	--

FONTE: AAKER (1992, p. 19)

Um olhar mais detalhado no Quadro I e uma análise das especificações estratégicas propostas pelo autor permitem fazer uma relação com o clube de futebol e a sua transformação em negócio, adaptando o modelo ao clube-empresa. Assim, para fins deste trabalho, adota-se o modelo das dimensões da estratégia de negócio proposto por AAKER (1992) com as definições a seguir.

1.4.1. O Mercado competitivo no qual o clube-empresa se insere

Os clubes esportivos, ao adotarem uma postura empresarial, necessitarão definir claramente qual é a sua missão. Segundo AAKER (1992, p. 62-63), a base da missão de uma empresa deve ser dada por uma diversidade de dimensões e conceitos, entre os quais estão a definição do produto, a necessidade genérica do consumidor, a definição de mercado, a tecnologia, os níveis de produção e distribuição e a competência distinta. O campo de ação de um negócio é definido por produtos oferecidos ou não, pelos mercados que busca atender ou não, pelos concorrentes com que visa a concorrer ou evitar e pelos níveis de integração vertical. O mercado do *esporte-business* e o negócio do futebol profissional são o mercado de atuação e a visão do negócio no qual estão investindo os clubes como empresas.

AAKER (1992, p. 68-79) estabelece que esse mercado se define por possuir uma dimensão de tamanho e de segmentação. O tamanho do mercado representa o universo dos clientes que se quer servir ou não, e a segmentação indica os diversos grupos, cuja abordagem será diferenciada. Seguindo a linha proposta pelo autor e adaptando-a ao mercado do esporte em que as necessidades genéricas do torcedor são determinantes, o tipo do negócio, no que se refere ao produto, deverá ser definido segundo as necessidades desse torcedor.

Para PORTER (1997, p 88-89), são dois os fatores do desempenho a que uma empresa está relacionada. Primeiro, a estrutura do setor que é responsável por

um terço do desempenho da empresa. Segundo, a posição que essa ocupa nesse segmento que influencia o desempenho da empresa em dois terços.

Uma análise mais atenta dessa posição do autor permite fazer algumas reflexões sobre o mercado de atuação do clube e o seu negócio. O ritmo em que os clubes se transformarão em empresas não determinará o lançamento de novos produtos no mercado, mas a eficiência administrativa e esportiva é que levará a uma vantagem sobre seus concorrentes. A rentabilidade será maior para aqueles que centrarem sua atenção, mais rapidamente, no poder de compra do seu torcedor/cliente e determinarem estratégias mais criativas para o mercado esportivo.

AAKER (1992), afirma, ainda, que é necessário ter cuidados para que a missão não se converta em um exercício semântico. Por isso, sugere que a empresa empregue os vetores de crescimento propostos por Ansoff (1957), como balizador dessa missão. Os vetores de crescimento propostos são:

- a) atrair clientes da concorrência ou incrementar participação dos já existentes;
- b) expansão dos produtos permanecendo no mercado atual;
- c) os mesmos produtos em mercados novos; e
- d) diversificar novos produtos e novos mercados.

1.4.2. O nível de investimento para o mercado esportivo

POZZI (1999) coloca que o mercado esportivo brasileiro é extremamente

concentrado no futebol e que, com isso torna-se um dos mercados mais atraentes da atualidade, o que determina uma corrida por esse mercado de investidores globais em busca de retorno para os seus investimentos. Embora haja variações óbvias e refinamentos, AAKER (1992) apresenta as seguintes alternativas de investimento:

- investir para crescer (ou ingressar no mercado de produtos);
- investir somente para manter a posição existente;
- extrair o negócio ao minimizar investimentos;
- recuperar tanto quanto possível dos bens ao liquidar e desfazer o negócio.

Segundo SUZUKI (1997, p. 10), “o setor de diversões recebe cada vez mais investimentos no mundo todo, é natural que o futebol brasileiro, com seu poder de fogo dentro do campo, pegue uma carona nessa tendência internacional”. A maioria dos clubes receberá um substancial volume de investimentos para crescer e enfrentar o mercado do esporte como negócio. Isso já pode ser constatado na transformação do E.C. Bahia em Sociedade Anônima, com a compra de 51% das ações do clube pelo Banco Opportunity, que passa a assumir o controle acionário e administrativo do clube - para fins de negócio, o valor patrimonial do clube foi avaliado em R\$ 18 milhões; o contrato de parceria entre o Fundo de Investimentos Norte-Americano Hicks, Muse, Tate & Furst (HMTF) com o Sport Clube Corinthians Paulista e Esporte Clube Cruzeiro de Minas Gerais em negócios acima de US\$ 100 milhões e, ainda, a parceria entre a empresa Suíça de Marketing Esportivo International Sports Leisure (ISL) com o Clube de Regatas Flamengo do Rio de

Janeiro e com o Grêmio Futebol Porto Alegre do Rio Grande do Sul; a aquisição do E.C. Lousano Paulista pela multinacional Parmalat e a transformação deste em Etti Jundiaí Futebol Ltda. Porém, um grande número de clubes terá investimentos para se manter apenas em um padrão intermediário do mercado esportivo, enquanto outros simplesmente cessarão suas atividades profissionais e passarão a ser somente um clube para os sócios, em virtude da falta de investimentos.

1.4.3. Estratégias funcionais

O clube-empresa precisa competir em um mercado de produtos selecionados. O produto futebol vai exigir do clube-empresa a determinação de formas estratégicas de competição. A forma específica para competir será, geralmente, caracterizada por uma ou mais áreas funcionais estratégicas, tais como:

- estratégia de linha do produto;
- posicionamento estratégico;
- estratégia de preços;
- distribuição estratégica;
- fabricação estratégica;
- informação tecnológica estratégica;
- segmentação estratégica.

Segundo AAKER (1992), as políticas nas áreas funcionais proporcionam três papéis. O primeiro, provém de meios para implementar uma habilidade específica, pelo menos em uma área funcional; o segundo, determina que as áreas funcionais se coordenem entre si como apoio da estratégia; e, finalmente, coordenar e enlaçar áreas subfuncionais como a publicidade, as vendas e a distribuição.

Para POZZI (1998), o Grêmio Futebol Porto Alegrense é um exemplo de utilização de estratégia de marketing muito bem administrada. Dedicase ao associado/torcedor como segmento de mercado, usa o slogan “Grêmio: 6.000.000 de clientes satisfeitos”; a estratégia de linha de produto, como camisetas, transformou o time no que mais vendeu camisetas no mundo em 1996, e, com o licenciamento de produtos, possui mais de 250 produtos licenciados⁵. Também as lojas do *Grêmio Mania* são um exemplo de estratégia de distribuição.

1.4.4. Os bens do clube e suas habilidades que oferecem vantagens competitivas sustentáveis

Inicialmente, deve-se verificar qual o conceito de vantagem competitiva sustentável, pois esse conceito resulta vital para o desenvolvimento de estratégias. Segundo PORTER (1988), a empresa precisa contar com uma vantagem competitiva substancial, que deve ser constantemente aprimorada, para apresentar um desempenho superior à média do setor. Para HAMEL & PRAHALAD (1995), fundamentalmente, o ponto central de uma estratégia é o desenvolvimento de uma série de competências essenciais - aproveitar ao máximo aquilo que as empresas

⁵ Fonte: <http://www.grêmio.net>

saibam fazer de melhor – e, a partir daí, criar novos produtos e serviços. A competitividade da empresa é o resultado da sua capacidade de desenvolver competências únicas e essenciais que permitam gerar produtos inesperados. A principal vantagem competitiva sustentável do futebol brasileiro é a sua grande capacidade de produzir craques. A cada ano, em todos os clubes de futebol do país, surge um grande número de novos jogadores, o que incrementa o espetáculo.

Posteriormente, chega-se então ao conceito de habilidade estratégica ou simplesmente habilidade, que é algo que uma unidade de negócio faz excepcionalmente bem, a qual tem importância estratégica para aquele negócio como base de diferenciação, de enfoque e de custo. Um bem estratégico ou simplesmente um bem é a fonte, tal qual a marca, que é proporcional aos concorrentes. A formulação da estratégia deve considerar o custo e as possibilidades de gerar e manter bens ou habilidades que fornecerão a base para a vantagem competitiva sustentável.

A análise do clube como empresa resulta em uma constatação do bem maior que é a marca, principalmente com os grandes clubes brasileiros. Uma pesquisa realizada pela consultoria Sirotzky & Associadas estima que a marca Flamengo vale R\$ 280 milhões.

Se há algo que o futebol faz excepcionalmente bem, e que foi a fonte de receita única durante muito tempo, é a potencialidade de levar uma quantidade imensa de público aos estádios. Isso se dá não só pela paixão do torcedor pelos clubes mais populosos, como também por iniciativas criativas de clubes, individualmente e em parceria. Como exemplo, podemos citar a iniciativa de alguns

estados do país como Pernambuco, Maranhão e Rio Grande do Sul que, com a baixa na arrecadação do ICMS, fizeram promoções para o aumento dessa, como a troca das notas fiscais por cupons para concorrer a prêmios, e a troca das mesmas por ingressos em shows, espetáculos teatrais e jogos de futebol. Em Pernambuco, a campanha, que funcionou durante o campeonato Pernambucano e Brasileiro de Futebol de 1998, permitiu haver um significativo aumento na arrecadação do estado e um acréscimo significativo na receita dos clubes através do ingresso nos estádios. Somente durante o campeonato Pernambucano mais de 1 milhão de pessoas foram aos estádios⁶

⁶ FONTE: Jornal ZERO HORA, 13 de dezembro, 1998, Caderno de Economia, p. 2.

2. METODOLOGIA

O enfoque deste estudo é a transformação do clube esportivo em empresa no futebol brasileiro, fazendo a verificação teórica dos processos práticos dessa transição. O caminho escolhido é o da pesquisa interpretativa⁷ através do estudo de caso⁸.

Antes de abordar os passos que servem de norte para o estudo, é necessário estabelecer a definição de metodologia científica. Segundo ARNAL, DEL RINCÓN E LATORRE (1994), a Metodologia Científica descreve, explica e justifica o método. As técnicas e estratégias implicadas no método científico são as garantias científicas tratadas pela metodologia científica. Os dados dos quais a ciência se serve, observações e a teoria são imprescindíveis para completar o ciclo da investigação científica.

DEMO (1989) define a metodologia como condição necessária para a competência científica e como disciplina instrumental para o cientista. Estabelece o autor que os conteúdos mais evidentes da preocupação metodológica são o

⁷ Pesquisa Interpretativa é a perspectiva orientada a descobrir e interpretar a realidade social, conforme ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE, 1994, p. 195.

⁸ O Estudo de Caso é o método de investigação cuja finalidade é a análise profunda de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular GODOY, 1995, p. 25.

questionamento da cientificidade da produção científica, discutindo a sua demarcação; a construção do objeto científico; abordagens metodológicas clássicas e atuais, como as alternativas do empirismo, positivismo, dialética, estruturalismo, sistemismo e posturas, como do tipo pesquisa participante; e dedicação a aferições metodológicas, como a aplicação de critérios de cientificidade, o modo de argumentação, a ideologia latente ou manifesta, a escola metodológica filiada, o balanço entre teoria e prática, o lugar entre teoria e empiria, a originalidade e a capacidade crítica. A metodologia é a idéia do caminho a ser seguido e instrumental para a pesquisa. Porém, afirma o autor que a metodologia não é a pesquisa em si e nem que deve se tornar fim em si mesma.

Portanto, neste estudo, a metodologia está baseada dentro desses critérios e o trabalho dividido em três aspectos: o marco teórico, onde o tema está delimitado através da análise da bibliografia e de documentos inicialmente recolhidos; a exploração e reconhecimento, que são realizados através de entrevistas em profundidade com especialistas do mundo do futebol, aproximando a teoria da prática; e, finalmente, o estudo dos casos selecionados, com o recolhimento de dados através de entrevistas em profundidade, documentos e observações do pesquisador.

2.1. A escolha do campo de estudo

Estudar e pesquisar os clubes esportivos e suas estratégias para uma transformação em empresas foi o caminho tomado desde a fase inicial desse

trabalho.

A transformação dos clubes de futebol, da situação atual para uma postura empresarial, é uma necessidade iminente. Primeiramente, do requisito legal, que impõe o prazo máximo de dois anos para a transformação da figura jurídica em empresas. Em segundo lugar, pela insustentabilidade dos clubes como entidades socio-esportivas, que atuam em um segmento de grande movimentação de recursos financeiros, a indústria do esporte, sem uma estrutura empresarial. Conforme já referido na introdução desse estudo, a necessidade do estabelecimento de estratégias de negócio determina que os clubes assumam, como característica, uma forte ligação com as atividades empresariais.

Concordando com isso, MURAD(1996) e HELAL(1997) afirmam que o tema necessita ser discutido e estudado mais profundamente na área acadêmica. A escolha do campo de estudo, então, além da questão de oportunidade, atende também aos critérios de relevância, trazendo a oportunidade de novos conhecimentos ao setor, e, da novidade, manifestos por estarem adequados à atualidade (LAKATOS & MARCONI, 1983).

2.2. A escolha do método

A escolha do método torna-se o primeiro passo decisivo no estabelecimento do processo de investigação que ora se propõe. Isso está respaldado no fato de que, por excelência do procedimento do conhecimento científico, se tem a construção do que é denominado ciência. Para LAKATOS & MARCONI (1983), o

conhecimento é a tomada de consciência de um mundo vivido pelo homem e que solicita uma atitude crítico-prática, envolvendo o mundo sensível, perceptivo e intelectual do ser pensante. Como práxis, o conhecimento é uma atividade teórico-prática, no qual a teoria orienta a ação e a prática realimenta a teoria. O conhecimento não é uma mera expressão de imagens cognitivas, é, antes, uma coexistência do sujeito com o objeto em uma dada realidade.

LAKATOS & MARCONI (1983) dividem em quatro tipos de busca, não excludentes, o conhecimento: o popular, o filosófico, o religioso (teológico) e o científico. Já ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994) citam o conhecimento como vulgar, prático, artístico, religioso, técnico, filosófico e científico. Para eles, o conhecimento científico é o mais vinculado à investigação, e os demais, mesmo necessários e úteis, não são suficientes para obter o conhecimento científico.

BAYÉS (1974), ARNAU (1978), McGUIGAN (1983) e KERLINGER (1985) *apud* ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994) caracterizam o conhecimento científico como: a) **objetivo**, quando corresponde com a realidade do objeto e o descreve ou explica tal qual é, e não como nós gostaríamos que fosse; b) **fático**, quando as fontes de investigação e de resposta aos problemas são a experiência, ou seja, os fatos ou os fenômenos da realidade, externos ao investigador; c) **racional**, quando a ciência utiliza a razão como via para chegar a seus resultados; d) **contrastante**, quando permite uma maior confiabilidade do conhecimento ao ser comprovado por distintas pessoas e em circunstâncias diferentes; e) **sistemático**, quando, por ser uma totalidade interrelacionada e integrada em um sistema, é um conhecimento ordenado, consistente e coerente em seus elementos; f) **metódico**, quando se obtém mediante a aplicação de planos elaborados para dar respostas a

perguntas ou problemas; g) **comunicável**, quando é expresso em linguagem apropriada e precisa, em termos de significação inequívoca, reconhecida e aprovada pela comunidade científica; e h) **analítico**, quando seleciona variáveis ou questões que rompem a unidade, a complexidade e a globalidade dos fenômenos humanos.

A partir das idéias de LAKATOS e MARCONI (1983), neste estudo o conhecimento científico é considerado **real**, porque lida com as ocorrências ou fatos; **contingente**, pois tem a veracidade ou a falsidade comprovadas através da experimentação; **sistemático**, por se tratar de um conhecimento ordenado logicamente, permitindo a formação de idéias e não conhecimentos desconexos e dispersos; **verificável**, uma vez que as afirmações que não permitem confirmação não pertencem ao mundo da ciência; **falível**, por não ser definitivo, absoluto ou final; **aproximadamente exato**, uma vez que novas proposições e o desenvolvimento de técnicas podem reformular o acervo de teoria existente. Face a isso, esse é o método que servirá de fio condutor da pesquisa.

A linha que estabelece o método reflete o que determina ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994), quando afirmam que, nos últimos tempos, as Ciências Sociais assistem ao aparecimento de múltiplas linguagens científicas, caracterizadas pela pluralidade de posições epistemológicas e perspectivas de investigação. No Quadro II, representamos o resumo comparativo proposto pelos referidos autores sobre os paradigmas mais utilizados atualmente.

Quadro II - Síntese da características dos paradigmas de investigação

PARADIGMA DIMENSÃO	POSITIVISTA (racionalista, quantitativo)	INTERPRETATIVO (naturalista, qualitativo)	SÓCIO-CRÍTICO
Fundamentos	Positivismo lógico, Empirismo	Fenomenologia. Teoria interpretativa	Teoria crítica
Natureza da realidade	Objetiva, estatística, única, dada, fragmentável, convergente	Dinâmica, múltipla, holística, construída, divergente	Compartida, histórica, construída, dinâmica, divergente
Finalidade da investigação	Explicar, prever, controlar os fenômenos, verificar teorias. Leis para regular os fenômenos	Compreender e interpretar a realidade, os significados das pessoas, percepções, intenções, ações	Identificar potencial de troca, emancipar sujeitos. Analisar a realidade
Relação sujeito/objeto	Independência, neutralidade. Não se afetam. Investigador externo. Sujeito como "objeto" de investigação	Dependência. Afetam-se. Implicação investigador. Inter-relação	Relação influenciada pelo compromisso. O investigador é um sujeito a mais
Valores	Neutros. Investigador livre de valores. Método é a garantia de objetividade	Explícitos. Influem na investigação	Compartilhados. Ideologia compartilhada
Teoria/Prática	Dissociadas, constituem entidades distintas. A teoria, norma para a prática	Relacionadas. Retroalimentação mútua	Indissociáveis. Relação dialética. A prática é teoria em ação
Critérios de Qualidade	Validade, confiabilidade, objetividade	Credibilidade, confirmação, transferibilidade	Intersubjetividade, validade consensuada
Técnicas: instrumentos, estratégias	Quantitativos. Medição de testes, questionários, observação sistemática. Experimentação	Qualitativo, descritivo. Investigador principal instrumento. Perspectiva participante	Estudos de caso. Técnicas dialéticas
Análise de dados	Quantitativo: estatística descritiva e inferencial	Qualitativo: indução analítica, triangulação	Intersubjetivo. Dialético

Fonte: ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994, p. 43)

Avaliando o quadro e aplicando aos objetivos do presente estudo, que pretende compreender e interpretar a realidade e as ações, assim como verificar a natureza holística e a construção a ser trabalhada, a escolha conduz ao paradigma interpretativo que, seguindo os mesmos autores, é denominado, também, paradigma qualitativo, fenomenológico, naturalista, humanista ou etnográfico.

Também, recorre-se a DENZIN (1989) *apud* ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994) para definir que o enfoque se interessa pelos significados e

intenções das ações humanas. Centra-se nas pessoas e analisa as interpretações que faz o mundo que as rodeia e a sua relação com este. O objetivo do paradigma interpretativo é o de ter imagens multifacetadas do fenômeno que se estuda, tal como este se manifesta nas distintas situações e contextos implicados, o que justifica a sua escolha como guia do estudo.

2.3. A Estratégia de Pesquisa

O segundo passo é o estabelecimento do método adequado à natureza do estudo. Assim, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, porque é metodologia de investigação de perspectiva humanística-interpretativa e se põe com mais ênfase em sua vertente qualitativa. (ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE, 1994).

GODOY (1995, p. 25) afirma que “O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.”

Já YIN (1990) coloca que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa mais utilizada, quando o pesquisador procura responder às perguntas de “como” e por que” ocorrem certos fenômenos, quando há poucas possibilidades de controle, e esses eventos têm enfoque sobre fenômenos contemporâneos. O Estudo de Caso é

ilustrado pelo Quadro III, a seguir, conforme a proposta de Yin (1990), que determinou a estratégia de pesquisa.

Quadro III - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma da questão	Requer controle sobre os eventos de comportamento	Focaliza os eventos contemporâneos
Experimento	Como, Por Quê	Sim	Sim
Levantamento	Quem, O Quê, Onde, Quanto	Não	Sim
Análise de Arquivo	Quem, O Quê, Onde, Quanto	Não	Sim/Não
História	Como, Por Quê	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Por Quê	Não	Sim

FONTE: Yin, Robert K. Case study research: design and methods, Newbury Park, Sage, 1990, p. 17.

A escolha do Estudo de Caso, como estratégia de pesquisa, deu-se face à necessidade de investigar intensivamente as instituições de futebol em relação às suas estratégias de negócio e às estratégias de transformação em empresa, à aquisição de novos conhecimentos e à geração de hipóteses para estudos posteriores, respaldados em YIN (1990), GODOY (1994), ROESCH (1996), e representados na definição de ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994), para os quais o valor do Estudo de Caso está na sua característica de gerar hipóteses e descobrimentos, com o interesse centrado em um indivíduo, evento ou instituição e sua flexibilidade e aplicabilidade a situações naturais.

Finalizando, é pertinente que se ressaltem algumas limitações para a utilização, como método de pesquisa, do estudo de caso (YIN, 1990): a interferência

do pesquisador, a impossibilidade da realização de inferências estatísticas e a participação de informantes sobre o caso. Face a isso, autores como TRIVIÑOS (1990), ANGULO RASCO (1992), ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994), HAMMERSLEY & ATKINSON (1994) E MOLINA (1999) dão suporte, garantindo que a confiabilidade e validade do estudo é dada pela confirmabilidade dos dados produzidos através da triangulação⁹, e pelo exercício de reflexão (CAUDURO, 1999, p. 351).

2.3.1. O desenho do estudo de caso

Tendo sido estabelecido o Estudo de Caso como método de pesquisa, é fundamental a formatação do desenho da pesquisa. Segundo ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994), o desenho é a tradução do método, já que reflete o plano ou esquema de trabalho do investigador, descrevendo, com detalhes, o que se deve fazer e como realizar; descreve, também, as atividades, inclui os grupos de sujeitos e as variáveis implicadas.

Os referidos autores estabelecem que o desenho do Estudo de Caso se descreve dentro da lógica que guia as sucessivas etapas de recolhimento, análise e interpretação de dados de um modelo qualitativo. Os autores estabelecem, ainda, que o desenho se articula de uma série de passos e fases que seguem um enfoque progressivo e interpretativo.

⁹ TRIVINÓS (1990) define que a Triangulação objetiva abranger a máxima amplitude na compreensão, descrição e explicação do foco do estudo.

O tema vai se delimitando e focalizando à medida que o processo avança, a exploração e reconhecimento analisam os lugares, as situações e os sujeitos que podem ser matéria e fonte de dados, as possibilidades que revertem para os fins e objetivos da investigação. Respaldo em BOYD et alli (1989) e transferido para o estudo, foram entrevistados especialistas no futebol, visando ao surgimento de novas idéias capazes de esclarecer os conceitos obtidos no marco teórico.

A seleção dos sujeitos ou aspectos a explorar têm também o respaldo de MOLINA (1999), segundo o qual, dependendo do desenho construído pelo investigador, o caso pode ser caracterizado como:

- a) caso único, quando se toma uma única unidade de análise;
- b) caso único com subunidades, quando se tomam múltiplas subunidades de análise dentro do caso;
- c) estudo de multicasos, ao serem tomados diversos casos;
- d) estudo de multicasos com subunidades, ao serem tomados diversos casos com várias subunidades de análise.

Face a isso, busca-se em YIN (1990) suporte para apresentar a matriz, reunindo os quatro tipos básicos definidos por ele, no Quadro IV, abaixo:

Quadro IV - Tipos básicos de desenho para Estudo de Caso

	Desenho de Caso Único	Desenho de Casos Múltiplos
Holístico (unidade simples de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Inserido (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

FONTE: Yin, Robert K. Case study research: design and methods, Newbury Park, Sage, 1990, p. 17.

Analisado o Quadro IV e trazendo as definições para a realidade do estudo, observa-se que, primeiramente, a caracterização como unidade simples de análise, aspecto fundamental devido ao estudo restringir-se somente ao clube, leva a uma escolha entre os casos 1 e 3. Finalizando, a busca do referencial para clubes com trajetórias organizacionais e culturais diferentes leva à análise de mais de um caso. Assim, o tipo de caso adequado e aplicado ao estudo em questão é o que YIN (1990) classificou como **Tipo 3**.

Estabelecido esse referencial, apresenta-se o esquema abaixo (Quadro V) como desenho final do estudo, adaptado das propostas de desenho de YIN (1990), ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994) e MOLINA (1999).

Quadro V - Desenho do Caso do estudo proposto

	Marco Teórico	Aproximação Teoria/Prática	Estudo dos Casos	
Problema	Documentos e Bibliografia	Entrevistas em Profundidade, Diário	Entrevistas em Profundidade, Documentos e Diário	Conclusão e Recomendações
	Delimitação do Tema	Exploração e Reconhecimento	Recolhimento dos Dados	Elaboração do Informe
	Análise e Interpretação dos Dados			

Fonte: adaptado de YIN (1990), ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994) e MOLINA (1999).

2.4. A determinação do Contexto

A determinação dos limites do estudo a ser realizado não foi uma tarefa fácil. Isso fica comprovado quando GIL (1994, p. 122) diz que, além de ser difícil traçar os limites de qualquer objeto social, é difícil determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado. Ora, o objeto aqui estudado é o futebol brasileiro através de seus clubes, o qual, pela imensidão territorial do país e suas peculiaridades regionais, assume características culturais de suas regiões, embora sejam semelhantes, como um todo, em termos de problemas de administração. Como a problemática levou o estudo a buscar as estratégias de transformação do clube em empresa e as estratégias de negócio a que estes visam, a quantidade de informação necessária passou a ser mais uma dificuldade para a resolução do problema.

Para minimizar essas dificuldades, GIL (1994) recomenda algumas regras que devem ser seguidas. São elas:

a) buscar casos típicos. Trata-se de explorar objetos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal de categoria;

b) selecionar casos extremos. A vantagem da utilização de casos extremos está em que podem fornecer uma idéia dos limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar;

c) tomar casos marginais. Trata-se de encontrar casos atípicos ou anormais para, por contraste, conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas de desvio.

2.4.1. Casos Escolhidos

Face ao acima exposto, a escolha dos casos de estudo recaiu sobre casos típicos, de um clube tradicional e um clube que já nasceu como empresa:

I) **CFZ DO RIO SOCIEDADE ESPORTIVA LTDA.** - caracteriza-se por ser o primeiro clube a adotar, na estrutura do futebol brasileiro, uma estrutura empresarial. Embora seja um pequeno clube, tem uma estrutura por cotas de responsabilidade Ltda., tendo como proprietários Arthur Antunes Coimbra, o “Zico”, com 95 % das cotas e Antônio Simões Costa com 5%. O CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda. foi fundado em setembro de 1996, campeão da 3ª divisão do Campeonato do mesmo Estado em 1997, disputa atualmente a 2ª divisão do Rio de Janeiro e tem como meta a primeira divisão até o ano 2000.

II) **GRÊMIO FUTEBOL PORTO ALEGRENSE** - é a equipe brasileira, juntamente com o C.R. Vasco da Gama (RJ), que mais conquistou títulos, tanto nacionais como internacionais, desde 1994. Esse sucesso deve-se, sem dúvida, à excelente estruturação do departamento de futebol do clube e aos recursos oriundos de uma vitoriosa estratégia de Marketing. Caracteriza-se por ser um grande e tradicional clube do futebol brasileiro e que tem uma administração voltada para a “empresarização” do clube (POZZI, 1998; LANCELOTTI, 1997).

2.5. Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados

Assim, o passo seguinte é o estabelecimento das estratégias e instrumentos de coleta de dados. PATTON (1979) *apud* ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994), considera que os estudos de caso incluem dados procedentes de observação, de entrevistas, de documentos, de terceiras pessoas e todos eles em seu segmento e em todo o tempo, o que fará com que se armazene grande quantidade de informações. O caminho seguido foi, inicialmente, o estabelecimento do marco teórico, através do levantamento de dados em documentos e na bibliografia disponível; a exploração e reconhecimento do tema, através de entrevistas com especialistas¹⁰ no assunto do futebol; e a análise dos casos selecionados.

2.5.1. Exploração e reconhecimento do tema

Em função da quantidade e multiplicidade de variáveis envolvidas nesse tipo de estudo, a etapa seguinte objetivou explorar e reconhecer situações e sujeitos que poderiam ser fonte de dados para os fins e objetivos da investigação (ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE, 1994).

Assim, nesta fase, foram realizadas entrevistas em profundidade, de julho a outubro de 1999, anexo 1, com 05 (cinco) indivíduos de destaque no cenário

¹⁰ Segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, *DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LÍNGUA PORTUGUESA*, 1997, p 333, especialista é a pessoa que se dedica com particular cuidado a certo estudo ou a um ramo da sua profissão.

esportivo do futebol. Essas pessoas, (Anexo 2), foram escolhidas entre os formadores de opinião sobre o assunto, a saber, dirigentes de clubes, treinadores, atletas, jornalistas e outros dirigentes ligados a associações de classe e de clubes. As idéias expressas por um sujeito em uma entrevista, *verbi gratia*, imediatamente analisadas e interpretadas, podem recomendar novos encontros com outras pessoas ou com a mesma, para explorar aprofundadamente o mesmo assunto ou outros tópicos que se consideram importantes para o esclarecimento do problema inicial que originou o estudo. (TRIVIÑOS, 1990).

Essas entrevistas serviram de base para a análise e a relação entre teoria e prática da análise de conteúdo, para o roteiro das entrevistas em profundidade, utilizadas nos casos, e para fazer a reflexão e a triangulação relativamente aos casos estudados.

2.5.2. O estudo dos casos

Em suas pesquisas, ARNAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994), ROESCH (1996) e NEGRINE (1999) indicam que as entrevistas, a observação e o uso de diários são as técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo com estudo de caso. Portanto, esse estudo utilizou como instrumentos de coleta de dados, nesta fase, entrevistas em profundidade com executivos e dirigentes dos clubes selecionados para análise, documentos disponibilizados por esses, pertinentes ao assunto, e um diário de pesquisa para relato das observações do pesquisador sobre os dados relevantes.

Neste enfoque, foi realizado o contato direto com os agentes em questão de cada caso selecionado. Através de um roteiro, conforme anexo 3, previamente elaborado e estabelecido através dos dados obtidos na fase anterior, com o subsídio da revisão bibliográfica e das pesquisas em profundidade com especialistas do futebol, foram realizadas as entrevistas em profundidade, no período de novembro e dezembro de 1999.

2.5.2.1. Questionamentos básicos: protocolo

Como forma de ordenar logicamente a coleta de dados, facilitando a análise de conteúdo e buscando estar em consonância com os objetivos tratados nesse estudo e com as representações teóricas estabelecidas, foram formuladas, no roteiro de entrevistas, grupos de questionamentos, conforme segue:

1. **identificação das Entidades e sua estrutura administrativa**, voltada ao levantamento de dados sobre como funciona a entidade e como se estrutura na gestão do negócio (5.2.1.1, p. 63; 5.2.2.1, p. 78; 5.2.3.1, p. 94);

2. **identificação do mercado no qual o clube está competindo**, com vistas à investigação do campo de ação do negócio, dos mercados em que visaram competir (5.2.1.2, p. 67; 5.2.2.2, p. 83; 5.2.3.2, p. 96);

3. **identificação do nível de investimento**, focalizando as alternativas em termos de investimentos para crescimento ou manutenção da posição existente (5.2.1.3, p. 74; 5.2.2.3, p. 85; 5.2.3.3, p. 101);

4. **identificação das estratégias funcionais para competir no mercado**, direcionadas às formas específicas de competir e às suas áreas funcionais estratégicas (5.2.1.4, p. 72; 5.2.2.4, p. 87; 5.2.3.4, p. 103);

5. **identificação das habilidades que oferecem vantagem competitiva sustentável**, destinadas às habilidades estratégicas e à verificação da importância estratégica para o negócio (5.2.1.5, p. 76; 5.2.2.5, p. 89; 5.2.3.5, p. 106).

2.6. Análise e Interpretação dos Dados

Coletados todos os dados, o que se apresenta é o estabelecimento do plano de análise e interpretação dos mesmos. ROESCH (1996) estabelece que o investigador, ao final da coleta, se depara com uma imensa quantidade de notas de pesquisa ou depoimentos materializados em forma de texto, que deverão ser organizados e depois interpretados. Convém que o pesquisador defina antecipadamente o seu plano de análise (GIL, 1994).

2.6.1. A escolha da técnica

Em vista disso, o estabelecimento dos diversos métodos de análise de dados surge como o passo a ser esclarecido para se chegar a resultados válidos do estudo. Sendo assim, vários autores apontam como o plano de análise de dados na pesquisa qualitativa deve ser.

Para TRIVIÑOS (1990), a pesquisa qualitativa, pelas técnicas que emprega, não estabelece separação marcada entre a coleta e a análise dos dados. Salieta que a dimensão subjetiva do enfoque, cujas verdades são baseadas em critérios internos, representados pela coerência, a consistência, a originalidade, a objetivação e a intersubjetividade como critério externo, favorece a flexibilidade da análise de dados. Tais critérios devem estar presentes nos trabalhos que pretendem apresentar contribuição para as ciências humanas.

Já TAYLOR & BOGDAN (1996) dizem que, nos estudos qualitativos baseados em entrevistas em profundidade – e esse é um estudo que se baseia em entrevistas em profundidade entre outros instrumentos de coletas -, importa que os leitores tenham a sensação de que “estão na pele” do informante e vejam as coisas desde o ponto de vista deste. De sorte que a investigação qualitativa proporciona uma descrição íntima da vida social. Emerson (1983), *apud* TAYLOR & BOGDAN (1996), escreve que “as descrições íntimas apresentam detalhadamente o contexto e os significados dos acontecimentos e cenários importantes para os *involucrados*”.

Já ROESCH (1996) estabelece que os dados coletados, seja através da transcrição de depoimentos gravados ou de documentos existentes, são apresentados em forma de texto. Esses deverão ser organizados para depois serem interpretados. Segundo a autora, a análise dos textos poderá ser realizada através do método de análise de conteúdo ou, a partir de uma tendência surgida nas últimas décadas, de construção da teoria. A análise de conteúdo constitui uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto (Weber, 1990 *apud* ROESCH, 1996) e visa a classificar palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Como definição de construção da teoria, a autora apresenta

a chamada *grounded theory*, significando a construção da teoria a partir de dados baseados na realidade. Também salienta o que defendem STRAUS & CORBIN (1990), ou seja, que o objetivo da análise é construir teoria a partir dos dados, formando uma versão teórica da realidade. Isso poderá ser esquema de referência para a ação e não somente para explicar a realidade. Advoga, ainda, que é necessário o pesquisador ter domínio do seu campo de estudo e muita experiência para chegar a construir teoria a partir dos dados. Isso faz com que a escolha da técnica para análise dos textos resultantes das entrevistas e dos documentos recaia sobre a análise de conteúdo.

2.6.2. A validação e confiabilidade através da triangulação

TRIVIÑOS (1990, p. 138) parte do princípio de que “é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com a macro-realidade social”, o que torna os estudos qualitativos difíceis.

Portanto, a confiabilidade e a validade dos resultados da análise dos dados, neste estudo, foi dada pela triangulação, já citada anteriormente. Triangulação é a utilização, na pesquisa qualitativa, de outras fontes de informação, visando a comprovar as inferências extraídas de uma fonte de informação. Autores como TRIVIÑOS (1990), HAMMERSLEY & ATKINSON (1994) afirmam que a triangulação se estende a investigadores, dados, teorias e métodos, originando diversos tipos.

TAYLOR & BOGDAN (1996), baseados nas conclusões de DENZIN (1978) e Patton (1980), definem triangulação como a combinação de um estudo único de distintos métodos ou fontes de dados. Asseguram, ainda, que a triangulação pode ser concebida como um modo de proteger-se das tendências do investigador de confrontar e submeter ao controle recíproco relatos de diferentes informantes. Apoiando-se em outros tipos e fontes de dados, os observadores podem também obter uma compreensão mais profunda e clara do cenário e das pessoas estudadas.

2.6.2.1. Tipos de triangulação

Face ao exposto, recorremos ao estudo de CAUDURO (1999, p. 336) que diz “existirem diferentes tipos de triangulação, todos com a finalidade de contrastar e interpretar os dados. Estas confrontações poderão ser feitas extensivas a dados, investigadores, teorias, métodos etc... originando diferentes tipos de triangulação”. Estes tipos sugeridos pela autora são:

1. Triangulação por fontes: quando se realiza mediante a comprovação de uma informação de uma referida fonte. A triangulação das fontes de informações leva-nos a comparações de informações referentes a um mesmo fenómeno, porém obtidas de diferentes fases do trabalho de campo, em diferentes pontos dos ciclos temporais existentes naquele lugar ou, como ocorre na validação solicitada, comparando os relatos de diferentes participantes, incluindo o investigador.

2. Triangulação interna: quando inclui a contrastação entre investigadores, observadores e atores da investigação. Permite detectar as coincidências e as divergências das informações obtidas.

3. Triangulação metodológica: aplicam-se diferentes métodos e, ou, instrumentos a um mesmo tema de estudo, a fim de validar os dados obtidos. Uma variação é aplicar o mesmo método em diferentes ocasiões.

4. Triangulação temporal: examina a estabilidade dos resultados no tempo. Informa quais elementos novos aparecem através do tempo e quais são os constantes.

5. Triangulação espacial: observa as diferenças em função das culturas, lugares ou circunstâncias. Trata, portanto, de verificar teorias em diferentes populações.

6. Triangulação teórica: completam-se teorias alternativas para interpretar dados recolhidos ou aclarar diversos aspectos que se apresentem de forma contraditória.

Portanto, para analisar e interpretar os dados e para a investigação ser fidedigna e não haver riscos, é utilizado, neste estudo, o que determinam esses autores. A triangulação ocorre entre as **fontes**: documentos formais e informais, entrevistas e observação; pela **teoria**, através da revisão teórica e do marco metodológico; e pela **reflexão**, através da contrastação do tutor desse estudo, de um especialista leigo, Prof^a. Dr.^a Maria Teresa Cauduro, e do colega de mestrado, Flavio Stein.

2.6.3. A análise

Primeiramente, cada caso é analisado e relatado separadamente e, finalmente, analisado no conjunto, oportunizando um cruzamento dos dados que mais se destacam. A análise dá-se contrastando o marco teórico com os documentos, entrevistas e as reflexões do pesquisador, seguido o roteiro abaixo estabelecido.

2.6.3.1. Primeiro momento

São transcritas as entrevistas com o Diretor Jurídico do CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda e com o Executivo de Futebol do Grêmio Futebol Porto Alegre. Isso feito, as entrevistas são devolvidas aos entrevistados para validação, o que foi aceito pelo representante do CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda. e dispensado pelo do Grêmio Futebol Porto Alegre.

Junto ao CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda, foi recolhido um documento oficial de divulgação do clube e o periódico retirado do material de clippagem desse mesmo clube. No Grêmio Futebol Porto Alegre, foram utilizados os documentos disponíveis na página da WEB oficial do clube¹¹ e os periódicos que tratam da parceria Grêmio Futebol Porto Alegre e ISL.

As entrevistas, os documentos e os periódicos foram codificados da seguinte maneira:

¹¹ <http://www.gremio.net>

a) Entrevistas

EC1 – Entrevista com o representante do CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda;

EC2 – Entrevista com o representante do Grêmio Futebol Porto Alegre;

b) Documentos

DC1 – Documento oficial de divulgação do CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda;

DC2 – Documento oficial do Grêmio Futebol Porto Alegre;

c) Periódicos

P 1 – Jornal do Brasil, 14/11/99, Caderno de Esportes

P 2 – Jornal Zero Hora, Caderno de Esportes, 27.11.99, p. 50-51;

P3 – Jornal Zero Hora, Caderno de Esportes, 05.12.99, p. 77;

P4 - Jornal Zero Hora, Caderno de Esportes, 16.12.99, p. 100-104.

2.6.3.2. Segundo momento

Para TAYLOR & BOGDAN (1996, p. 153), “na investigação qualitativa os investigadores analisam e codificam seus próprios dados”. Seguindo essa linha, é realizada a análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos, utilizando as

etapas de pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial, apresentadas por BARDIN (1977), como sendo básicas para o trabalho e seguindo o roteiro apresentado por ROESCH (1995):

1. definição das unidades de análise (palavra, sentença, tema, parágrafo, texto completo). Foi utilizada a sentença como unidade de análise, por melhor se adaptar a esse estudo;

2. definição das categorias;

3. codificação de uma parte do texto, com base nas categorias criadas;

4. codificação de todo o texto;

5. estratificação das respostas, a partir da elaboração de comparações entre os grupos;

6. apresentação dos dados em quadros comparativos; e

7. interpretação dos dados à luz de teorias conhecidas.

2.6.3.3. Terceiro momento

Nesse momento, é realizado o relatório da pesquisa com a interpretação dos dados e o estabelecimento das conclusões e sugestões. Segundo TAYLOR & BOGDAN (1996, p. 159), “o enfoque se orienta a partir do desenvolvimento de uma compreensão em profundidade dos cenários e das pessoas que se estudam”.

Inicialmente, os casos são descritos individualmente, para, posteriormente, apresentar o relato integrado deles.

3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto do estudo, passa a ser feita a análise e interpretação dos dados. Como foi dito anteriormente, cada caso – o Caso I refere-se ao estudo do CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda e o Caso II ao Grêmio Futebol Porto Alegre – é relatado separadamente e, posteriormente, em conjunto. Para análise e interpretação dos dados é utilizado o método de Triangulação, que objetiva comprovar as inferências extraídas a partir de uma fonte de informação, utilizando o recurso de outras fontes de informações, conforme já explicitado no capítulo anterior.

3.1. A análise

O trabalho de análise é realizado em três etapas. O método é baseado em autores como TRIVIÑOS (1990), ANAL, DEL RINCÓN & LATORRE (1994), ROESCH (1996) e TAYLOR & BOGDAN (1996).

3.1.1. Primeira etapa de análise

A primeira etapa de análise caracteriza-se por organizar, selecionar e codificar as informações a partir de leitura do material. Na coleta de campo, a organização foi feita a partir da utilização do critério cronológico, as entrevistas e fitas de gravação foram numeradas de acordo com a ordem de realização. Os documentos oficiais numerados e datados.

Esta etapa foi estruturada da seguinte forma;

1. *organização do material*: todo o material obtido foi separado, catalogado e numerado (instrumentos de coleta de dados, fotografias, documentos oficiais e não oficiais, fitas cassetes);
2. *codificação*: foram numerados e codificados todos os instrumentos;
3. *leitura repetida dos dados*: foram reunidos e lidos cuidadosamente todos os dados das transcrições, documentos e outros materiais TAYLOR & BOGDAN (1996, p. 160);
4. *material bibliográfico*: foram relidos os autores estudados, já citados, para a segurança sobre a realização da análise, baseado em TAYLOR & BOGDAN (1996, p.165) que diz “quando o leitor enfrenta a análise intensiva, sem dúvida, deverá estar familiarizado com a literatura sociológica e com os marcos teóricos pertinentes para sua investigação”;

5. *desenvolvimento de um guia*: Segundo TAYLOR & BOGDAN (1996) e ROESCH (1996) é muito importante o desenvolvimento de linhas guias para orientar a análise. Isso foi realizado por meio de indagação e busca, através de conversas com outras pessoas, doutores e mestrandos da área, que realizaram a leitura dos resumos;

6. *unidades de análise*: a partir dos documentos estudados e das entrevistas, foram identificados os temas e significados oriundos dos atores do estudo e também dos documentos. A seguir, foram revistos os documentos do investigador (diário, observações e notas de campo).

Posteriormente, todos os documentos foram analisados e foi realizada uma reflexão sobre a linha guia de análise e a pergunta chave da investigação. Como resultante desse processo, foram agrupadas unidades de significado, em ambos os casos, finalizando essa etapa com 239 unidades de significado no Caso I e 115, no Caso II.

Essas unidades foram agrupadas em pequenos conjuntos, conforme WOODS (1995), definidas como padrões classificativos, que resultaram, no Caso I, dezenove unidades e, no Caso II, vinte unidades de análise. Segundo CAUDURO (1999, p. 348), isso “objetiva enquadrar as declarações dos autores, os registros dos documentos e os registros do investigador, aproximando o conteúdo temático e tornando possível a posterior triangulação”.

As categorias iniciais resultantes da primeira etapa de análise foram as seguintes:

a) CASO I

1. a gente procura antecipar;
2. a parte legal;
3. duas empresas voltadas diretamente para o futebol;
4. escola de futebol;
5. fazer o projeto sério em todos os sentidos, seja na parte financeira, na parte administrativa, na parte social, na parte educacional;
6. formando em casa uma garotada com um perfil nosso;
7. futebol;
8. investimento até agora na parte de estrutura;
9. negociação, ela é relativamente difícil;
10. nome, a marca e o poder de agregação do idealizador;
11. parceria;
12. patrocínio da Umbro é só uniforme;
13. patrocínio, renda dos jogos e negociação de atletas;
14. procura investir os lucros no próprio clube;
15. televisão que é o carro chefe;

16. trazer alguns profissionais de uma qualidade superior, talvez seja o investimento final;

17. um futebol de competência;

18. um prestador de serviço;

19. um projeto de cinco anos.

b) CASO II

1. a estrutura é muito bem concebida;

2. a estrutura política detém o poder do clube;

3. a ISL, empresa mundial, apostou nessa parceria;

4. a marca é muito forte em termos de Brasil;

5. a organização vem se aprimorando há muitos anos;

6. a vantagem competitiva do Grêmio é a sua tradição;

7. a vitória e a emoção;

8. *business* do Grêmio está fundamentalmente focado no futebol;

9. detemos a tecnologia da administração e do sucesso do futebol;

10. esse *apeal* especial que o clube de futebol tem;

11. formação de jogadores com a cultura do Grêmio;

12. o Grêmio é totalmente informatizado;
13. o Grêmio é uma continuação;
14. nosso cliente é o torcedor;
15. os departamentos dirigidos por pessoas competentes;
16. os investimentos são todos no futebol e no patrimônio;
17. patrimonialmente ele é muito grande;
18. o planejamento do clube está sendo organizado por executivos contratados para isso;
19. tem que haver um comprometimento com os objetivos organizacionais;
20. um clube muito sério que honra seus compromissos.

3.1.2. Segunda etapa de análise

Nesta etapa, o procedimento foi o da análise em profundidade, Utilizou-se o que determinam TAYLOR & BOGDAN (1996): a) desenvolva categorias de codificação; b) separe os dados pertinentes às diversas categorias de codificação; veja que dados sobraram; e c) refine sua análise. Nesse momento, foi realizado o processo de Triangulação, utilizou-se a triangulação teórica, a triangulação com especialistas e a triangulação reflexiva (CAUDURO, 1999, p. 336).

De acordo com o que colocam HAMMERSLEY & ATKINSON (1993) e TAYLOR & BOGDAN (1996), houve uma aproximação das categorias, de acordo com o conteúdo das mesmas. Em ambos os casos, resultaram unidades de significado que se sobrepuseram, figurando em mais de uma categoria.

Há uma divisão em categorias e subcategorias visando a uma melhor clareza, identificação e sistematização da análise, conforme segue:

a) CASO I

NEGÓCIOS

SUBCATEGORIAS

- Prestador de serviço
- Patrocínio, renda.
- Parceria
- Duas empresas
- O nome, a marca e o poder

MERCADO

SUBCATEGORIAS

- Escola de futebol
- Televisão
- Negociação
- O futebol

HABILIDADES

SUBCATEGORIAS

- Escola-Formação
- Legalização
- Projeto geral
- Competência

INVESTIMENTOS

SUBCATEGORIAS

- Investimentos estruturais
- Profissionais de renome
- O patrocínio da Umbro
- Reinvestimento

PROFISSIONALIZAÇÃO

SUBCATEGORIAS

- Projeto a longo prazo
- Antecipação
- Competência
- Legalização

b) CASO II

MERCADO
SUBCATEGORIAS <ul style="list-style-type: none">• A marca• <i>Business</i> do Grêmio• Cliente- torcedor
NEGÓCIOS
SUBCATEGORIAS <ul style="list-style-type: none">• A ISL, empresa mundial• <i>Business</i> do Grêmio• Tecnologia da administração• Patrimônio
TRADIÇÃO
SUBCATEGORIAS <ul style="list-style-type: none">• Estrutura política• Vantagem competitiva• Fonte de paixão• Trajetória administrativa• Patrimônio – jogadores
PROFISSIONALIZAÇÃO
SUBCATEGORIAS <ul style="list-style-type: none">• A marca• Administrações competentes• Planejamento, comprometimento• A organização / aprimoramento• Torcedor / cliente
HABILIDADES
SUBCATEGORIAS <ul style="list-style-type: none">• A estrutura• Organização• Formação de jogadores• Informatização• Marketing• Credibilidade
INVESTIMENTOS
SUBCATEGORIAS <ul style="list-style-type: none">• Investimentos – patrimônio• Patrimônio

3.1.3. Terceira etapa de análise

Nesta terceira etapa, há a necessidade de análise e conclusões do estudo. Recorremos ao que advogam DEUTSCHER & MILLS (1940) e DEUTSCHER (1973), *apud* TAYLOR & BOGDAN (1996), assumindo que a fase final da análise qualitativa, os dados, necessitam a interpretação no contexto em que foram recolhidos e são potencialmente valiosos, quando se sabe avaliar sua credibilidade.

Após várias leituras de autores como TRIVIÑOS (1990), HAMMERSLEY & ATKINSON (1993), TAYLOR & BOGDAN (1996) e ROESCH (1996), utilizou-se como referência a identificação das dimensões de cada propriedade ao longo do processo; as semelhanças e diferenças, como busca de padrões nos casos analisados; e a produção de um documento a partir das conclusões do investigador, tentando relativizar os acontecimentos, com a compreensão dos dados no contexto em que foram coletados.

3.2. Os Resultados

Agora serão relatados os casos, identificando-os e expondo os resultados obtidos relacionados com os objetivos e ao questionamento inicial do estudo. Conforme o que foi exposto anteriormente, o relato é efetivado de forma a estreitar e aumentar o foco em diferentes níveis de generalidades ou especificidades (HAMMERSLEY & ATKINSON, 1994, p. 187) e levando em consideração os grupos de questionamento propostos como condutores do estudo em sua fase final. Estes

são: a) identificação das entidades e sua estrutura administrativa; b) o mercado no qual o clube está competindo; c) o nível de investimento; d) as estratégias funcionais para competir no mercado; e e) as habilidades que oferecem vantagem competitiva sustentável.

3.2.1. Caso I – CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda.

O Caso I, o CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda., é um caso atípico de clube no cenário futebolístico brasileiro, no qual os clubes de futebol têm uma grande tradição, imensas torcidas e uma idade que está, em média, acima dos setenta anos.

O CFZ nasceu da vontade do seu criador, Artur Antunes Coimbra, “o Zico”, de tratar o futebol de uma maneira empresarial. Conhecido atleta brasileiro, com inúmeras passagens pela seleção nacional, defendeu grandes clubes internacionais como o Flamengo, a Udinese da Itália e o Kashima Antlers do Japão, além de, após deixar a profissão de atleta profissional, ser o Secretário de Esportes do governo Fernando Collor de Melo, no qual se destacou por criar uma legislação que proporcionou a transformação dos clubes sociais-esportivos, já definidos em capítulo anterior entre uma das definições de BUARQUE DE HOLANDA (1986), em clube-empresa.

3.2.1.1. O clube e sua administração

O CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda. é um clube que nasceu como empresa fundamentada na Lei n.º 8.672/93. É uma sociedade civil por cotas de responsabilidade limitada, foi fundada em 20 julho de 1996 e seu contrato social arquivado no Cartório do Registro Civil das Pessoas Jurídicas sob o n.º de ordem 150.548 do livro “A” n.º 37. Tem como sede a Av. das Américas, Km 17,5, no Recreio dos Bandeirantes, em um complexo onde também funciona uma outra empresa dos sócios, o Clube de Futebol Zico, na cidade do Rio de Janeiro.

O clube possui, além desse complexo que envolve três campos de futebol de grama natural e dimensões oficiais, um campo de grama sintética e um de areia para a prática de “Beach Soccer” e vôlei de areia, quatro vestiários modernos, departamento médico e fisioterápico, musculação, lavanderia, refeitório, administração, boutique, lanchonete, auditório para 50 pessoas e dependências de uso geral, distribuídos em quatro prédios; um Centro de Treinamento, no bairro de Vargem Pequena – Jacarepaguá – constituído de dois campos de futebol, um alojamento para atletas, administração, lavanderia, cozinha, refeitório, sala de repouso e vestiários em uma área de 21.000 m².

Possui, também, um estádio com capacidade para 5.000 espectadores, com todas as condições de conforto, tanto para atletas e arbitragem, com vestiários modernos, como para os espectadores, com lancherias e espaços amplos, no município de São Gonçalo, no Rio de Janeiro.

O clube apresenta uma estrutura administrativa adequada com a Legislação pela qual foi criado e também em consonância com a atual Lei n.º 9.615, de 24/03/98 e o Decreto de Regulamentação n.º 2.574 , de 29/04/98, a *Lei Pelé*. A estrutura do clube como empresa é estabelecida pelo seu aspecto legal e pelo empresarial, como prevê MELO NETO (1998), para o qual o clube-empresa é criado em dois processos de mudança, em nível de Gerenciamento, com um Gerenciamento empresarial e, em nível legal, com a transformação do clube em uma sociedade comercial. A parte legal pode ser vista no registro do seu contrato social como sociedade civil por cotas de responsabilidade limitada e no gerenciamento, pelo que é colocado no documento oficial do clube - DC 1 - sobre a sua forma de administração:

“O clube mantém uma administração dinâmica, direta e desburocratizada, sem quaisquer vinculações, compromissos ou imposições políticas já que não tem Assembléia Geral, Conselho Deliberativo e Comissão Fiscal, tendo em vista tratar-se de uma empresa comercial com responsabilidade solidária de seus dois únicos sócios de capital e como tal estar sujeita a toda legislação comercial, falimentar e fiscal tributária, cumprindo todos os requisitos e exigências destas legislações específicas, que suprem a inexistência daqueles dois órgãos de controle e normatização das entidades tradicionais sem fins lucrativos.”

O nível de gerenciamento é ressaltado pelo sócio majoritário da empresa, Artur Antunes Coimbra, “o Zico”, em P 1, com a maneira de como gerir o clube sem precisar prestar conta a nenhum tipo de conselho fiscalizador: “isso me permite rapidez na tomada de decisões, o que em um clube tradicional ficaria impedido de fazer“. A estrutura administrativa do clube é adequada ao tamanho de propósitos iniciais deste, o primeiro escalão é formado pelo Presidente e seu Vice, o Diretor

Jurídico e uma Diretora Administrativa. Os escalões abaixo estão voltados, especificamente, para o desempenho da atividade fim do clube, o futebol. É composto de Supervisores para as diversas categorias de competição e pelas comissões técnicas específicas. O representante jurídico do clube, Bacharel Antônio Carlos Reis da Costa, comenta, na entrevista EC 1, a constituição do grupo de trabalho administrativo do clube:

“Eu vejo de uma forma bem mais simples, é claro, do que um clube com todas as outras atividades. Então, nós somos muito poucos, é um grupo formado pelo presidente. Que é o Zico. Nosso vice-presidente, que é o Doutor Antônio, eu Diretor Jurídico mas, eu faço uma espécie de Diretor Geral. Eu sempre estou vendo outras coisas além da parte jurídica, uma diretora administrativa-financeira. Esta é a.. a .. o primeiro escalão da empresa. Depois vem direto a parte de .. de campo praticamente, que são os supervisores das três categorias, das ... das cinco. Sendo que nós temos três, por quê? Pra baratear o custo disso o profissional e os juniores têm um supervisor só, o infantil e o juvenil têm um supervisor só e o mirim tem um supervisor. Então, essa é a parte da estrutura ... da empresa dentro da parte burocrática e da parte esportiva. Aí vem cada .. cada equipe tem a sua comissão técnica como qualquer clube.”

A prática administrativa do CFZ obedece a normas comuns de qualquer empresa, objetivando resultados. Quanto à organização da estrutura administrativa, o Bacharel Antônio Carlos Reis da Costa coloca o seguinte:

“A parte... a parte... vamos dizer que a parte talvez, mais diferente nossa dos outros clubes,.. é da gente tentar fazer sempre a coisa de forma empresarial ... o máximo possível, a forma legal também,... corretamente, porque como empresa, há uma responsabilidade não só pela pessoa jurídica, a empresa, como as pessoas físicas que são sócias desta empresa, vão responder como a legislação, determina.

Então, os dois sócios que é o presidente e o vice, responderão efetivamente, legalmente dentro da área administrativa, como da área .. legal de justiça. (...) E aí é que vem esse diferencial e que tem muitos atletas que como recebem carteira registrada, recebe seus direitos, recebe décimo terceiro pô, o pagamento é feito até o quinto dia último ... útil como a legislação determina, eles estranham muito a nossa posição. A nossa! Eles estranham a posição de um clube fazendo a coisa dessa forma.”EC1

O CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda., dentro de seus propósitos empresariais, já iniciou as suas atividades com um planejamento estabelecido, direcionado para uma perspectiva de médio e longo prazos. O clube, inicialmente, estipulou um projeto de cinco anos, alicerçado em uma realidade conhecida, a estrutura organizacional do futebol brasileiro, e objetivando a passagem pelas várias divisões até alcançar a primeira divisão. Com os investimentos iniciais, já no primeiro ano, o clube obteve a concretização do objetivo de ascender à segunda divisão do Estado do Rio de Janeiro, pretendendo, para complementar esse propósito, estar entre os grandes clubes do Estado, na primeira divisão, em dois mil e um.

“O desenvolvimento de um clube de futebol, embora não seja de todo imponderável, entretanto, não pode, também, ter uma linha de evolução rigorosamente definida, já que fatores imponderáveis poderão provocar mudanças de adaptação necessárias a uma nova realidade que venha a surgir, sobretudo, em decorrência das próprias imposições das entidades de administração do futebol.”DC 1

O planejamento do clube e, em consequência, o da empresa, obedecerá a um cronograma administrativo-financeiro para cinco anos. O clube manifesta isso no depoimento do Bacharel Antônio da Costa, diretor jurídico, quando se expressa da seguinte forma:

“É, quando o Zico montou a equipe, é, nós começamos a disputar em noventa e sete oficialmente. Então, ele fez um projeto de em cinco anos nós deveríamos estar na primeira divisão do futebol carioca. E então, o trabalho vem sendo feito nesse sentido,... claro que se a gente conseguisse chegar antes seria muito bom. Mas,... é relativamente difícil, porque não é só o aspecto do futebol em si, existem outras coisas que incomodam.”

3.2.1.2. O mercado

O clube como empresa posiciona-se em um campo de ação do negócio e dos mercados que visa ou não competir (AAKER, 1992, p. 19). O CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda. compete no mercado do esporte; no segmento de futebol, é um clube ainda regional, pois atua quase que exclusivamente no Estado do Rio de Janeiro, exceção feita à participação em competições nacionais com a equipe de amadores. Busca conquistar seus torcedores entre os moradores da cidade de São Gonçalo, na Baixada Fluminense, como oportunidade de ampliar o seu tamanho. Verifica-se essa intenção na colocação de Costa, registrado no diário do investigador:

“ .. disse que o real motivo do estádio para 5.000 pessoas que o CFZ tem em São Gonçalo, é que a área (onde já existia um campo) foi trocada por uma franquia do Centro de Futebol Zico e, a escolha de São Gonçalo é a tentativa de identificar um público à marca CFZ. Pois, São Gonçalo é uma cidade pobre com 1.200.000 habitantes que não tem muitas opções de entretenimento de massa (ao contrário de Jacarepaguá, Recreio e Barra da Tijuca, onde o nível sócio-econômico é alto e o pessoal não vai a futebol).”

A estrutura em que estão organizadas as empresas dos sócios do clube, o próprio clube e o Centro de Futebol Zico estabelecem uma relação cliente-fornecedor. O centro de futebol volta-se para a parte educacional do esporte, à formação de atletas e o clube, aproveitando o resultado disso, trabalha com a competição.

Artur Antunes Coimbra, “ o Zico” , em P1, comenta os objetivos do clube:

“O importante é estabelecer os objetivos. Se o propósito é formar jogadores para depois ter lucro na venda, ou montar um time para ser grande, como é o meu caso no CFZ.” P 1

Este objetivo é colocar, através do futebol, a empresa no cenário futebolístico nacional, através da excelência esportiva, advogada por Zico em P1, no qual ele afirma que “um futebol de competência, como tento passar para todos os que trabalham comigo”. A excelência no futebol, pretendida pelo clube, objetiva, *a priori*, ocupar o espaço de mídia, que representa a consolidação final do projeto no cenário futebolístico. O clube entende que, sem esse “espaço”, se torna muito difícil concorrer no mercado esportivo e, principalmente, no futebol. Para isso, pretende ascender à primeira divisão de futebol do Estado do Rio de Janeiro e às divisões maiores do futebol brasileiro, por entender que só assim terá penetração na mídia, especificamente na televisão, e a possibilidade de se posicionar no mercado pelo qual pretende concorrer. Este propósito torna-se claro na declaração do Diretor Jurídico, quando fala da importância de crescer como marca:

“É, o mercado é o futebol, o mercado é o segmento principal, o que poderia vir junto é a imagem a ... a marca, do clube, o desenvolvimento do clube, a marca principalmente, hoje isso é ... é ... tá muito longe de se tornar realidade essa marca, porque ... tem que

desenvolver muito ainda pra que ela ganhe força, seja uma marca forte, não igual a de um grande clube, mas ... clube até médio do futebol brasileiro”EC 1

Enfatiza sobre a importância disso para o crescimento:

“... se possa chegar a primeira divisão, para que se possa ter um patrocinador forte, que vai ter televisão e a televisão hoje é o carro-chefe, não há a menor dúvida com relação a isso, se não tiver televisão ninguém patrocina. Então a idéia, aí sim você formando esse time indo pra primeira divisão, vindo os patrocinadores, formar um grupo mais forte, aí passa a ser um clube talvez grande, chamado grande pelo menos, não em dimensão mas, dentro de campo seria um clube grande.”EC 1

Também, a importância da mídia é mostrada no documento oficial do clube:

“A categoria profissional, este ano, disputará o campeonato estadual do Rio de Janeiro, no módulo especial da primeira divisão de profissionais, com possíveis transmissões pela TV Globo de alguns de seus jogos.”DC 1

Também, em conversa informal com o investigador, registrado no diário de pesquisa, o diretor do CFZ reafirmou esse propósito de que a TV é fundamental para alavancar o negócio, posicionado no mercado do futebol. O texto, no diário do investigador, diz o seguinte:

“ ... disse da importância de ter torcedores para atrair TV e investimentos no futuro. Falou ainda, que mesmo na segunda divisão, recebeu direitos de TV da Televisão Globo, num total de 75 mil reais, porque detém o direito de televisionamento do Campeonato Carioca.”

O CFZ tem claro que não deseja competir no negócio da venda de jogadores. A empresa, mesmo considerando que, atualmente, a venda de algum atleta traria um respaldo financeiro razoável, entende que as negociações de atletas, principalmente aquelas com o exterior, devem ser muito bem realizadas, para o atleta e para o clube, sobretudo pelo nome do seu criador e presidente, que passa a ficar exposto. Para a venda de jogadores, o CFZ impõe uma série de dificuldades na realização do negócio, preservando a si e a seus atletas. O Diretor Jurídico, Antônio Carlos Reis da Costa exemplifica isso dizendo:

“... negociação, ela é relativamente difícil, porque se é um clube sério como o nosso é, eu não estou dizendo que os outros não são, mas eu .. eu estou falando no nosso clube que eu conheço a fundo, e porque as .. eu vejo acontece muito mandar garotos de dezessete, dezoito, quinze, dezesseis anos pra fora do país por duzentos mil dólares, cem mil, cinqüenta mil dependendo, do garoto tal, da idade. E .. e na verdade as pessoas e ... levam, enviam ou fazem a transação e esquecem, às vezes o menino passa fome .. passa grande dificuldade e .. e .. ao ponto de as vezes ser deportado, não oficialmente, mas extraoficialmente, de volta pro país porque essas coisas ninguém sabe, não é divulgada e tal, enquanto no nosso caso a gente toma mil cuidados. Então, é aquele cara que é um chato, ninguém vai querer vir negociar contigo, porque a gente impõe algumas exigências que eu acho que são extremamente necessárias e que só faz ajudar o garoto, normalmente de uma família humilde, não tem a menor condição nem discernimento pra definir se é bom ou se é ruim. Então, não é só pensar no rendimento pro clube vai obter e sim esse atleta. Então, tem que ter passagem de ida e de volta, tem que ter uma garantia de estágio de dois, três meses, um mês dependendo do caso, tem que ter alimentação e ... hospedagem, transporte garantido, tem que ter uma ajuda de custo .. pelo menos cinqüenta por cento já entregue ao atleta aqui antes dele viajar, pra ele não chegar lá e não ter dinheiro nem para tomar um cafezinho, morre de fome, vive desesperado como acontece.”

Então, isso tudo cria obstáculos e as pessoas fogem dessas pessoas que negociam dessa forma, pra irem aqueles que simplesmente enviam e me dá cinqüenta mil, eu boto no bolso e ... não são as vezes os clubes, são os empresários ou chamados empresários eu não sei, que fazem, fazem muito isso. Então, para nós negociarmos tem essas .. essas dificuldades, o nosso clube o CFZ do Rio, o Zico toma um cuidado danado.”EC 1

3.2.1.3. O nível de investimentos

O grande aporte de investimentos foi até agora feito pelos sócios e, em especial, pelo sócio majoritário, Artur Antunes Coimbra – o ZICO, na parte de estrutura, como suporte para o projeto pretendido. Os lucros atuais são todos reinvestidos no próprio clube. Como resultado, foi realizada a construção do Centro de Treinamento em Jacarepaguá e as melhorias no Estádio de São Gonçalo em termos de vestiários e acomodações para o público e no próprio Centro de Futebol Zico. Embora o foco de investimentos, atualmente, esteja na parte estrutural, o clube não perde de vista a necessidade de investir em recursos humanos específicos para o futebol, como forma de acelerar e cumprir o planejamento estipulado. Face a isso, o Diretor Jurídico do clube Antônio Carlos Reis da Costa, relata em sua entrevista – EC 1:

“Então, a idéia é em dois mil e um tar na primeira divisão, provavelmente a gente vai formar um time esse ano um pouco mais forte que a gente vem fazendo, profissional, com um investimento um pouco maior, que a gente realmente fez um investimento relativamente pequeno, em se tratando de atleta e não de estrutura, em estrutura a gente criou uma boa estrutura, nós temos o centro de

treinamento aqui perto, com dois campos, alojamento e tal, a nossa estrutura é ... é muito boa é ... em se tratando de Rio de Janeiro ela ... talvez ... esteja igual aos quatro grandes, nenhum tenha um CT, talvez, do jeito que nós temos.”

“O investimento até agora, talvez tenha sido feito mais na parte de estrutura, mas este ano a gente tem que realmente insistir um pouco com relação a esses atletas para formar um time forte para que a gente possa então, disputar pelo menos, a idéia é disputar o título, chegamos em quarto esse ano e o ano que vem a idéia é disputar o título e, pra isso precisa mesclar essa garotada do nosso time de júnior que tá subindo que .. me parece um time muito bom ... dito pelos próprios adversários e, trazer alguns profissionais de uma qualidade superior que conseqüentemente ... é .. valores maiores de remuneração, um custo maior que vai gerar pra gente mas, aí talvez sejam os investimento final pra que se possa chegar a primeira divisão ..“

3.2.1.4. As Estratégias funcionais de competição

O CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda. apresenta, clara e objetivamente, a sua forma de competir no mercado do futebol e essa, especificamente em suas áreas funcionais, bem definida. O clube define como vai competir no futebol, utilizando duas empresas para isso, o Centro de Futebol Zico e o próprio CFZ como empresas independentes, mas interligadas em uma seqüência de propósitos, o da formação de seus próprios atletas.

Além disso, o clube posiciona-se como um prestador de serviço e entende que esse é um dos principais negócios do clube na atualidade. Esses negócios são possíveis pela parceria que o clube mantém, desde a sua fundação, com o clube

Japonês Kashima Antlers F.C. Ltd.. Essa parceria utiliza, de um lado, o *know how* de futebol do clube, através do ensino realizado no braço de educação, o Centro de Futebol Zico, no aperfeiçoamento de atletas japoneses jovens, que vêm para estágios no Brasil e, por outro, o estágio de jogadores do clube japonês no CFZ, como uma forma de aprimoramento técnico e tático, jogando pela equipe brasileira em campeonatos que disputa. Também essa parceria se completa com a ida de atletas do CFZ para atuarem na equipe japonesa em suas atividades no Japão.

“Na sua criação e para o seu desenvolvimento, buscou-se uma parceria para seu próprio fortalecimento e sedimentação. O parceiro ideal de imediato foi encontrado, face à comunhão de idéias, de honestidade e lealdade que são características de ambos. De uma forma muito honrosa para o CFZ DO RIO, o KASHIMA ANTLERS F.C. LTD. recebeu muito bem este casamento, consolidando, ainda mais, uma relação muito respeitosa de longos cinco anos de trabalho comum.” DC 1

Seu diretor, reafirma essa intenção na entrevista:

“O clube como empresa ele é um prestador de serviço, e que ele tenta obter receitas através de patrocínio, rendas dos jogos .. e negociação de atletas .. , basicamente é nesse tripé que o clube pode ter receita. Os grandes clubes aí, têm a imagem de alguns atletas, mas que não é o nosso caso. Hoje em dia você tem a .. a receita e a .. a parceria, no nosso caso nós temos uma parceria com o Kashima do .., é o clube do Japão onde o Zico é o coordenador técnico, que ele foi jogador, posteriormente passou a ser diretor técnico ... e às vezes até assume a posição de técnico, uma coisa que, na prática, na teoria não, mas assume na prática. Então, essa parceria ela ... ela acontece da seguinte ... da seguinte forma, ... ela .. eles mandam atletas japoneses para fazerem estágios aqui conosco, para desenvolvimento desses atletas, é .. noventa e nove por cento desses atletas quando vêm são profissionais, que vêm

para jogar no nosso time profissional, no Rio de Janeiro só podem jogar dois estrangeiros por time. Então, normalmente vêm dois atletas japoneses que jogam a temporada aqui no nosso clube como profissional, pra voltar ao Japão, às vezes são jogadores que estão saindo lá, não tem júnior no Japão, existe uma categoria que eles chamam de fathé light que é um júnior um pouco maior que vai até os vinte e três anos, então esses jogadores são preparados pra entrar no time profissional do Kashima, então eles indicam quem vai vir, juntamente com o Zico quando tá lá e, então eles vêm e jogam o campeonato inteiro, jogam as outras competições que nós participamos como profissional e voltam pro Japão. Em troca disso há uma remuneração que ... pelo serviço prestado de .. de ensino de futebol, de aperfeiçoamento de técnica, algo desse tipo, não há uma especificação, é difícil falar em futebol, ensino essas coisas assim e, tirando a parceria,..." Antônio Carlos Reis da Costa – EC 1

O clube adota como negócio, também, o patrocínio, as rendas provenientes dos jogos e a transação de atletas. Ao longo da sua existência, houve vários patrocinadores que possibilitaram a viabilidade do negócio, tais como a Energil C, a Creditec e, em 1999, a YPF, uma empresa do ramo de combustíveis, originária da Argentina. Há, ainda, o patrocínio de todo o material esportivo da UMBRO. Embora considere como uma alternativa, a negociação de atletas é tratada de forma diferenciada pelo clube, como foi explicitado anteriormente, e as rendas ainda são incipientes para o negócio, em função de o Clube estar, atualmente, na segunda divisão do campeonato do Rio de Janeiro e de não possuir uma grande torcida.

A principal forma de competição no mercado está alicerçada no nome, a marca e o poder de agregação do idealizador. A marca Zico é o fator de alavancagem do negócio aclamada pelo clube. Isso é percebido tanto na estrutura física dos complexos esportivos de propriedade do clube, como nas manifestações

de seus representantes e documentos. O clube trabalha, fundamentalmente, em posicionamento, estratégia de preços, distribuição e segmentação com a marca Zico. Pode-se comprovar essa posição de forma mais adequada pela fala do seu representante, Antônio da Costa em alguns trechos da sua entrevista, EC 1:

“ ... e é importante a divulgação lá fora, o Zico é conhecido mas o clube não é conhecido, a empresa não é conhecida, você veio da onde? Vim do CFZ do Rio! O que é isso? Da onde é isso? Não, é um clube do Rio, que é o clube empresa do Zico e tal. Então eu acho que seria importante isso pra gente também.”

“ ... por mais que você queira demonstrar, apesar de ser o Zico dando respaldo, a figura dele ao projeto, as pessoas que a gente conversa todo mundo acha legal e tal ... “

“ ... a nossa forma de ver as coisas é um pouco diferente de quem está envolvido hoje com o futebol profissional e do próprio Zico ...”

Também o documento oficial das empresas – DC 1, o Centro de Futebol Zico e o CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda., apresentam essa tendência em alavancar o negócio pela marca do sócio majoritário.

*“**ARTUR ANTUNES COIMBRA**, mais conhecido pelo pseudônimo notório de **ZICO**, se constituiu num dos atletas mais bem sucedidos do Brasil e no resto do mundo. (...) Sua vida pessoal e familiar sempre foram exemplos de dignidade e conduta, completando de uma forma harmônica tudo o que realizou nos campos de futebol onde passou. Sua vida profissional no futebol não se encerrou com a sua despedida como atleta, pois, logo após iniciou uma nova fase dividida em dois objetivos: um como Diretor Técnico do Kashima Antlers, no Japão e outro como criador, incentivador e executivo de duas empresas voltadas diretamente para o futebol: o **CENTRO DE FUTEBOL ZICO** e o **CFZ DO RIO SOCIEDADE ESPORTIVA LTDA.**”*

3.2.1.5. As habilidades

As habilidades que oferecem vantagem competitiva para o clube e a importância dessas para o negócio são respaldadas no que diz PRAHALAD (1997), ao afirmar que, fundamentalmente, o ponto central de uma estratégia é o desenvolvimento de uma série de competências essenciais - aproveitar ao máximo aquilo que as empresas saibam fazer de melhor – e, a partir daí, criar novos produtos e serviços. A competitividade da empresa é o resultado da sua capacidade de desenvolver competências únicas. Face a isso, o clube desenvolve habilidades específicas na posição de empresa e na parte legal, com um projeto sério tanto na administração, como no financeiro, no social e no educacional. Lendo a entrevista do representante oficial do clube em EC 1, pode-se observar mais essa intenção:

“vamos dizer que a parte talvez mais diferente nossa dos outros clubes,.. é da gente tentar fazer sempre a coisa de forma empresarial ... o máximo possível, a forma legal também, ... corretamente.”

Reafirma mais adiante:

“Então, é ... é ... realmente o nosso trabalho aqui é feito de forma muito séria sabe e... e ... e dentro desse trabalho que a gente se propôs a fazer é ... nós tamos fazendo e ... e ... visando lucro, mas de uma forma correta, o lucro é muito importante, a gente precisa sobreviver e depende disso mas, tem que ser de uma forma correta e é a forma do Zico ser (..) ele acha que um jogador pra se desenvolver precisa ter uma certa estabilidade, uma certa segurança (...a gente precisa dar, principalmente à garotada que precisa ter a cabeça no lugar pra poder .. crescer, tem que ganhar maturidade quando passa de júnior para profissional que ... que é uma fase difícil

e alguns se perdem nesse caminho, apesar de ter futebol, ter técnica, mas a cabeça não ajuda não! Então, a gente procura dar uma certa segurança, dentro do possível, aquilo que a gente pode oferecer a esses atletas, inclusive às vezes até colocando lá no alojamento, dando uma alimentação diferenciada, porque é muito humilde, mora no morro, tentamos colocar para estudar, voltar a estudar porque já largaram o estudo há algum tempo. Mas é um projeto que, socialmente, é muito legal.”

Outro atributo que oferece qualidade e diferença à empresa aparece significativamente no futebol. O clube tem a preocupação de realizar uma formação com um perfil diferenciado dos pretendidos pelos clubes tradicionais, principalmente os do Rio de Janeiro, salientando-se um projeto pedagógico centrado nas fases de desenvolvimento das crianças e do ensino adequado da técnica e da tática do futebol. Os profissionais que trabalham com as categorias de base são qualificados e atuam sob a supervisão de pessoas atreladas aos objetivos pretendidos pelo clube, em especial, o do seu principal executivo e proprietário.

Também é buscado pelo clube um futebol de competência como possibilidade de transformação deste em grande clube do futebol brasileiro. Este atributo, combinado com o anterior, forma jogadores técnica e taticamente bons e com um perfil diferenciado. Estes permitirão ao clube ter, em campo, um futebol competente e diferenciado também. O documento oficial do clube deixa claro esse propósito.

“Toda a organização, seleção, formação de equipes, suas comissões técnicas e respectivos treinamentos são elaborados e desenvolvidos com uma visão desportiva empresarial, baseados no que de melhor ocorre no mundo e, sobretudo, na vasta e rica experiência vivenciada pelo ZICO, durante toda a sua longa carreira.”

3.2.2. Caso II – Grêmio Futebol Porto Alegre

O Grêmio Futebol Porto Alegre é um tradicional clube de futebol do Brasil e localiza-se em Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul. Possui uma grande massa de torcedores espalhados, a sua grande maioria no próprio Estado, também no Brasil e em todo mundo. Foi fundado em 15 de setembro de 1903, em um hotel da atual rua José Montauri, em sessão sob a presidência do Sr. Francisco França Júnior e caracteriza-se como um clube social-esportivo.

3.2.2.1. O clube e sua administração

O Grêmio Futebol Porto Alegre tem sede administrativa no município de Porto Alegre, no Largo dos Campeões, n.º 1, Estádio Olímpico. Em âmbito regional, é filiado à Federação Gaúcha de Futebol e, nacional, à Confederação Brasileira de Futebol.

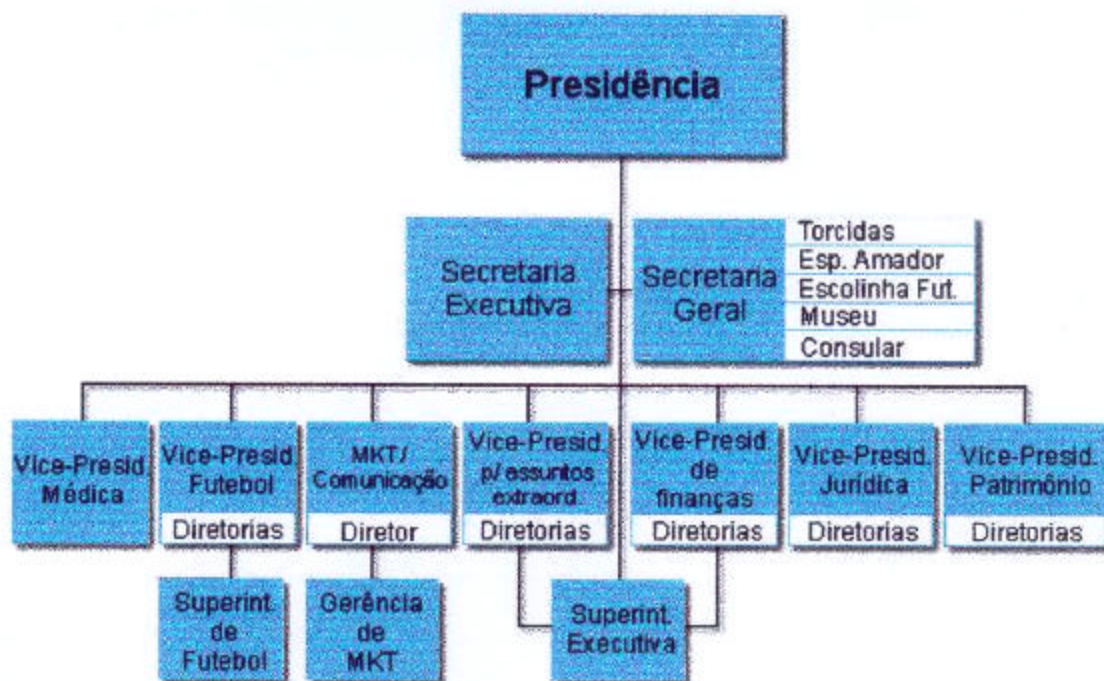
O clube possui como patrimônio o estádio Olímpico, onde também funciona a sede administrativa e social, que ocupa 83.000 m², com capacidade para 65.000 espectadores. Possui quarenta e cinco camarotes de luxo, com estacionamento privativo, elevadores, ar condicionado e frigobar, vinte e oito cabinas de imprensa, piscinas, centro gastronômico, gramados suplementares para treinos de futebol e ginásio de esportes para futebol de salão e judô dos associados. O estádio abriga,

ainda, um museu que contém o primeiro livro de atas, a evolução dos uniformes do clube, fotos, chuteiras, bolas e troféus que fizeram a história do clube.

Também, possui um parque localizado no Bairro Cristal, o Parque Cristal, com sete hectares e meio, que é sede da Escolinha do Grêmio. Na cidade de Eldorado do Sul, o Grêmio possui uma área de vinte e cinco hectares para a construção do Centro de Treinamento e concentração dos atletas. Uma sede recreativa, na Ilha dos Marinheiros, em Porto Alegre, com uma área de dez hectares e infra-estrutura completa de lazer e recreação para a utilização dos seus associados.

O clube apresenta na tradição o seu ponto forte como instituição, existem diversas correntes políticas em seu Conselho Deliberativo que influenciam na eleição e gestão. A estrutura administrativa do clube apresenta, no primeiro nível, o Conselho Deliberativo que elege a Diretoria. O organograma do clube obedece a uma distribuição tradicional com todos os níveis hierárquicos, o presidente e seus vices são eleitos e detêm o poder político temporário, os demais são cargos de confiança. O organograma a seguir, disponível no site oficial, retrata a estrutura desse clube:

Figura 1.0 – Organograma do Grêmio Futebol Porto Alegrense



Fonte: <http://www.grêmio.net>

A tradição é uma constante nos grandes clubes de futebol no Brasil, e o Grêmio, como um clube grande do futebol brasileiro, também apresenta essa característica. O poder do clube, detido por grupos políticos, a emoção à frente da razão, a continuidade e os jogadores incluídos no patrimônio e, como todos os grandes clubes brasileiros, contrário à extinção da Lei do Passe, são exemplos dessa característica de uma administração tradicional. Essa tradição é evidenciada em outros aspectos, entre eles, os símbolos oficiais do clube, o Mosqueteiro, que é o mascote oficial, os Hinos Oficiais e os comemorativos aos títulos de Campeão da América e Campeão do Mundo, em 1983, Bi-Campeão da América, em 1995, e, evidentemente, a camiseta como símbolo máximo de aspectos emocionais da paixão, rivalidade, facção, competição e principalmente devoção, como relata o

executivo Denis Abrahão (EC 2), comentando sobre as diferenças vantajosas do Grêmio em relação aos seus adversários:

“... eu te diria em primeiro, o Estado, a característica do Estado do Rio Grande do Sul, o povo do Rio Grande do Sul, segundo, a raça, como resultado dessa característica do Estado e, terceiro, o carisma dos ex-presidentes do Grêmio, o carisma das diretorias passadas, desde o início até hoje. O compromisso que a gente tem em dirigir o Grêmio e de buscar cada vez mais e essa mística camisa do Grêmio, isso a gente não entende como é que pode um clube ser tantas vezes campeão e ter tanto amor espalhado por esse Brasil afora.
”

Essa tradição também se manifesta no funcionamento da estrutura do clube, o processo eleitoral indireto, no qual o Conselho Deliberativo elege o Presidente e seus Vices, e o regime de governo presidencialista:

“A estrutura administrativa do clube funciona, eu te diria do ponto de vista de ... de generalidades, digamos assim ou generalisticamente falando ... ela funciona de cima para baixo, o regime é presidencialista.” Denis Abrahão – EC 2

Apesar dessa tradição, o Grêmio Futebol Porto Alegre é um clube que detém uma estrutura administrativa altamente profissionalizada, com executivos competentes, contratados para o gerenciamento dos respectivos departamentos. Segundo Denis Abrahão, executivo de futebol do Grêmio, “temos algumas idéias novas em matéria de planejamento, organização, informações. Com o avanço das tecnologias, nós temos que deter essas ferramentas pra tomar decisões de maneira mais ágil, mais rápida e, esse caminho nós temos seguindo”. A organização vem se aprimorando ao longo dos anos e das gestões, visando a uma modernização administrativa do clube, como a profissionalização dos seus quadros gerenciais, um sistema de apoio à decisão

totalmente informatizado, tanto administrativamente como na parte técnica com banco de dados sobre atletas, e foi um dos pioneiros no ingresso eletrônico ao estádio, utilizando cartão magnético. Abrahão salienta ainda:

“na nova gestão do presidente Fábio, nessa ... nessa gestão nós implantamos o acesso eletrônico ao estádio, primeiro clube do Brasil a ter acesso eletrônico ao estádio foi o Grêmio, com cartões magnéticos não com código de barras ou qualquer outra coisa que nem os outros clubes têm, mas com cartão que tem longa durabilidade. Nós fizemos um estudo muito grande, implantamos com sucesso felizmente, o Grêmio hoje é totalmente informatizado.”

Além disso, o uso de tecnologia na administração do clube, aparece na utilização de Sistemas de Apoio à Decisão e de Informação Gerencial, que foram implantadas em gestões passadas e estão em constante aprimoramento e atualização. Confirmado por Abrahão, ao dizer:

“Mas, a nossa idéia é desenvolver um trabalho de maneira organizada, sistêmica com muito .. com muita informação em nível de informática, .. todas as áreas interligadas, .. com banco de dados de jogadores de todos os clubes”

Essa profissionalização e organização administrativa, além dos resultados de campo no período de 1994 a 1996, deram ao clube o quarto lugar no ranking da Federação Internacional de Futebol (FIFA), em 1996, e favoreceram a aproximação da International Sports Leisure, colocando o clube na obrigação de profissionalizar-se ainda mais, como afirma Abrahão:

“... todo processo de mudança .. tem que haver um comprometimento com os objetivos organizacionais, as pessoas têm que estarem .. não somente envolvidas, como comprometidas com o processo organizacional e cada um tem que .. refletir sobre o novo

*momento em função da profissionalização. Hoje em dia o **business** futebol .. rola muito dinheiro .. movimentando muito dinheiro. Então as empresas, os clubes de futebol que são empresas têm que ter uma estrutura compatível com a geração desses recursos que vão ser colocados dentro da organização. E vai ter que haver uma compatibilização dos profissionais com esse novo modelo, menos romantismo e mais profissionalismo.”*

3.2.2.2. O mercado

O Grêmio Futebol Porto Alegre compete no cenário futebolístico mundial, tem uma importância muito grande no futebol brasileiro, faz parte da Associação dos Grandes Clubes de Futebol do Brasil – O Clube dos Treze – e, regionalmente, divide a preferência do torcedor. Posiciona-se no mercado em que quer competir com a marca, o foco direcionado ao futebol e uma clientela de sessenta e cinco por cento no Estado do Rio Grande do Sul. O futebol é o negócio do Grêmio e, com ele, compete nesse mercado. O Grêmio é um dos clubes brasileiros que mais colecionou títulos nas últimas duas décadas, tanto em nível regional e nacional quanto internacional. Mas, os títulos estão relacionados a uma estratégia de estruturação da área do departamento de futebol do clube, de várias gestões e da valorização da formação de atletas. O Grêmio tem sido campeão das diversas competições com um grande número de atletas formados dentro do próprio Grêmio. Abrahão comenta essa postura do clube da seguinte forma:

“...o clube está adotando, o clube está buscando ... profissionais, executivos, empresas, que é o meu caso, pra gerir o futebol do Grêmio. Eu, de minha parte, estou organizando um departamento de maneira profissional, definindo atribuições, responsabilidades,

integração de áreas desde as escolinhas de futebol até o departamento de futebol profissional, tudo liderado por uma gestão única, executiva, sob minha liderança e política sob liderança do vice-presidente e diretor de futebol e por consequência do presidente, visto que a atividade fim do Grêmio é o futebol.

Nesse mercado, o Grêmio concorre com a sua marca e o contingente de torcedores atribuídos a ele por pesquisas realizadas no Estado do Rio Grande do Sul. A marca Grêmio é uma das maiores do país. Segundo dados de uma pesquisa realizada pela Consultoria Sirotzky & Associadas, o Grêmio aparece como sendo a sexta maior marca de clubes no Brasil¹², o que proporciona possibilidades de negócios e parcerias, como a parceria atual com a ISL (International Sports Leisure). No Rio Grande do Sul, polarizado por duas grandes paixões futebolísticas, o próprio Grêmio e seu rival esportivo o Sport Clube Internacional dividem a preferência clubística dos gaúchos¹³. Pesquisas mostram, entretanto, que, nos últimos anos, o Grêmio leva uma ligeira vantagem em contingente de torcedores sobre o seu oponente, facilitando o posicionamento e a distribuição de produtos pela fidelidade desse torcedor, conforme o que declara Abrahão:

"O nosso cliente é o torcedor, se nós formos falar num conceito de mercado.. o nosso cliente é o torcedor. Agora, é um privilégio, é um privilégio ter um produto em que tu tenha como resultado desse produto sessenta por cento da população de um estado, são .. é um dado verdadeiro não é .. não vai aqui nenhuma ... análise emotiva, sentimental, provocativa não, absolutamente não, é a representação da verdade, a verdade estatística de formulação de pesquisa, não encomendada, mas pesquisa feita por órgãos .. de reconhecida .. tradição no estado. Então hoje, o Grêmio representa sessenta por

¹² Fonte: POZZI (1998)

¹³ Gaúcho é o nome dado ao povo que nasceu ou reside no estado do Rio Grande do Sul (Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. *DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LÍNGUA PORTUGUESA*, 1997, p. 384)

cento do estado do Rio Grande do Sul e tem um produto no qual tem sessenta por cento que torce por esse produto. Agora tu imaginas se grandes empresas tivessem torcedores que nem nós temos, então nós somos privilegiados, nós temos um privilégio, porque nós temos um público cativo que ama esta instituição, já não é o caso de outros produtos, de grandes produtos, eles não têm esse apelo”

Nesse contingente de sessenta e cinco por cento dos torcedores do Rio Grande do Sul como clientes preferenciais, o Grêmio entende que é fundamental satisfazer a paixão de seus torcedores e simpatizantes, assim definido por Denis Abrahão, Diretor Executivo de futebol do clube, “a nossa missão ... é uma missão ... de gerar felicidade, de gerar emoção e junto com essa felicidade e emoção tem aquilo que sustenta o clube”.

3.2.2.3. O nível de investimentos

Em termos de investimentos, o Grêmio os faz totalmente no futebol e no patrimônio. Esses investimentos oportunizam o crescimento do clube, como social, pelos investimentos no patrimônio e, como empresa, com a parceria da ISL, pois recebe um substancial volume de dinheiro para enfrentar o mercado do esporte e o futebol como negócio. Isso é afirmado por Denis Abrahão:

“Os investimentos são todos no futebol, no patrimônio .. . O Grêmio hoje está embelezando o seu estádio, está lindo o estádio, está sendo feitos novos camarotes, .. está sendo investido na melhoria dos ambientes, está sendo, de novo, ... investimentos em informática, ou seja essa parceria com a ISL vai oportunizar uma série de melhorias no patrimônio do clube.”

O Grêmio Futebol Porto Alegrense caracteriza-se por ser um clube de um grande patrimônio, já especificado anteriormente, cuja construção vem desde a sua fundação como clube sócio-esportivo. O Grêmio preocupou-se sempre com as acomodações para seus associados e torcedores. Após 1938, “a Baixada”, primeiro estádio do Grêmio, passou por uma reforma, pois não mais tinha condições de abrigar a equipe. Surgida a necessidade, em 1948, o clube tomou posse de um novo terreno com 75.000 m² destinado à construção da nova sede, o Estádio Olímpico, que teve a sua inauguração em 19 de setembro de 1954, cujo nome é dado em função de possibilitar a prática de todos os esportes olímpicos. Na década de setenta, o clube remodelou todo o estádio, tornando-o mais confortável e funcional e reinaugurou-o em 21 de junho de 1980. Além disso, o Grêmio possui as áreas, já citadas, do Bairro Cristal, onde funcionam as escolinhas de futebol, da cidade de Eldorado do Sul, onde será construído o Centro de Treinamento e da Ilha dos Marinheiros.

No final do ano de 1999, o Grêmio foi procurado pela empresa Suíça de Marketing Esportivo International Sports Leisure (ISL) para uma parceria de uso e exploração da marca Grêmio em troca de investimentos no futebol e patrimônio do clube. Esses investimentos iniciais são da ordem de US\$ 50 milhões que deverão ser pagos em dez anos, sem juros. Deste investimento, o clube vai destinar US\$ 30 milhões na formação de um grande time de futebol com a compra de jogadores. O restante será utilizado na modernização do Estádio Olímpico, com a construção de camarotes em todo o anel superior, com todos os lugares numerados e a colocação de cadeiras nas arquibancadas; será construído um *shopping center* abrangendo o

Ginásio David Gusmão, habilitando o estádio para receber *shows* e grandes eventos. Além disso, está prevista a construção do Centro de Treinamento, em Eldorado do Sul, com infra-estrutura completa para treinamento e concentração tanto dos profissionais, como dos amadores, com campos, vestiários, refeitório, piscina, alojamentos, sala de jogos e sala de conferências.

“ ... nós vamos fazer um CT, um centro de treinamento com concentração em Eldorado do Sul, onde nós temos uns seis campos de futebol pra treinar, lá vai ser uma concentração, vamos construir um ... apartamentos para os jogadores ficarem concentrados, todas as categorias juvenil, juniores e profissional.” Denis Abrahão – EC 2

3.2.2.4. As Estratégias funcionais de competição

Nas atividades para competir nesse mercado, o Grêmio Futebol Porto Alegrense aproveita-se dessa marca que é muito forte no cenário esportivo e econômico nacional. Isso permite que o clube estabeleça uma série de ações de linha de produto, de posicionamento, de preços, de distribuição e de segmentação. POZZI (1998) entende que o Grêmio Futebol Porto Alegrense é um exemplo de utilização de estratégias de Marketing muito bem administradas. Dedicar-se ao associado/torcedor como segmento de mercado, usa o slogan “Grêmio: 6.000.000 de clientes satisfeitos”, e a estratégia de linha de produto como, por exemplo, camisetas. Foi, em 1996, o time de futebol que mais vendeu camisetas no mundo e, quanto ao licenciamento de produtos, o Grêmio conta com aproximadamente 250 produtos licenciados. Também as lojas do *Grêmio Mania* são um exemplo de

estratégia de distribuição, pretendendo, em breve, estar com a Loja Virtual e produtos atualizados, facilitando as compras pela Internet.

No Grêmio, os negócios são decorrentes desse posicionamento no mercado direcionado e administrado para o futebol e a poderosa marca do clube. Face a isso, o contrato de parceria com a International Sports Leisure (ISL), com duração de dez anos, permite que a marca do Grêmio seja explorada pela ISL através da criação da Grêmio Licenciamentos, mantendo, o clube, o controle do departamento de futebol. A ISL ficará com setenta por cento das receitas criadas com a marca Grêmio, incluindo contratos com televisão e renda de jogos, o restante é do clube em troca de um aporte financeiro de US\$ 50 milhões para montagem de uma equipe de futebol competitiva, modernização do Estádio Olímpico e construção do Centro de Treinamentos de Eldorado do Sul. Esse contrato, segundo Abrahão (EC 2), é resultado da marca e da competência de futebol do Grêmio.

“ ... a ISL é uma empresa especializada em Marketing esportivo e o Grêmio, pelo seu tamanho, pela sua grandeza é especializado em futebol. Estamos unindo o útil ao agradável, como nós detemos a tecnologia do futebol, nada mais justo do que fazer uma parceria com quem detém a tecnologia do Marketing, queiram os tecnocratas ou não, o Marketing é hoje o grande negócio do mundo. Então, eles vão aportar um dinheiro razoável no clube aonde nós ... nos satisfaz plenamente, vão desenvolver um trabalho objetivando o aprimoramento da marca ainda mais, a disseminação dessa marca em nível mundial e nós vamos dirigir o futebol do Grêmio, porque nós somos especialistas em futebol.”

Novamente, Denis Abrahão reforça a idéia de que o Grêmio se posiciona e objetiva seus resultados financeiros porque visa, fundamentalmente, a satisfazer a paixão de seus torcedores e simpatizantes:

*“Eu não tenho nenhum constrangimento em dizer que essa parceria ela visa à satisfação, à alegria, à emoção e ao lucro. Não adianta eu ter alegria, satisfação e dar prejuízo, é um negócio ruim para o investidor. É aí que está a grande mudança, é aí que está o diferencial, o diferencial é esse **business** além de gerar todos esses fatores, que são fatores comportamentais de alegria, de emoção, de satisfação têm que também gerar lucro. Essa é a grande mudança, lucro pra quem? Lucro pra empresa parceira e lucro pra instituição Grêmio, esse é o desafio.”*

3.2.2.5. As habilidades

O Grêmio Futebol Porto Alegre, nas suas habilidades e a importância dessas para o negócio, identifica-se por ser uma entidade com uma estrutura muito bem concebida, que se aprimora ao longo dos anos nas diversas gestões, na formação de seus atletas e por um posicionamento mercadológico eficiente, já citado nos parágrafos anteriores. O clube iniciou uma postura profissional em sua administração na primeira gestão do Sr. Fábio André Koff, de 1981 a 1983, como presidente. A partir de 1993, no início da segunda gestão do Sr. Koff, modernizou o sistema de informação e adotou uma gestão realizada por executivos em suas áreas de administração. Isso possibilitou ao clube uma solidez considerável, que se coloca como um atributo de credibilidade, qualidade e durabilidade, vindo a facilitar a parceria com o investidor internacional. Abrahão, ressalta:

“... é um clube muito organizado, ele é .. e não é de hoje que é essa organização, .. ela vem se aprimorando há muitos anos, .. e o Grêmio não é ... resultado de um trabalho único. O Grêmio é um .. é resultado de um somatório de .. inteligências dirigiram o clube desde a sua criação até hoje. O Grêmio é uma continuação, o Grêmio ...

todos os presidentes que aqui passaram .. de alguma forma contribuíram, com resultados bons ou maus, contribuíram para o crescimento do clube como instituição, com o fortalecimento de uma estrutura compatível com as necessidades do clube.”

Afirma ainda:

“O Grêmio sempre teve grandes presidentes sempre, sem exceção, todos que aqui passaram deram o máximo de si e o Grêmio faz muito bem o futebol, muito bem. É um clube muito sério que honra seus compromissos...”

Os objetivos estratégicos refletem a necessidade de relação com o desenvolvimento das competências distintas (AAKER, 1992, P. 20), e isso o Grêmio executa muito bem, quando se preocupa com a profissionalização dos seus departamentos e, principalmente, com a do Departamento de Futebol.

Como resultado dessa preocupação, o que se visualiza é a forma de realizar o planejamento no seu principal setor, o planejamento do futebol, que é realizado por executivos contratados especificamente para isso. O Grêmio possui um profissional contratado para trabalhar na administração do futebol, vinculado à vice-diretoria de Futebol e ao Departamento de Futebol, buscando associar à sua atividade-fim, o futebol, uma administração profissional e com um comprometimento com os objetivos organizacionais. Segundo Abrahão, o planejamento está sendo realizado da seguinte forma:

“em nível de macro atividades, departamento de .. corpo técnico, comissão técnica, estrutura organizacional, pessoas, atribuições, responsabilidades, ... cronograma de atividades, orçamento, previsão orçamentária, contas a pagar, a receber, isto está sendo organizado por nós dentro do departamento de futebol profissional, os executivos

contratados pra isso.”

Outra habilidade importante no oferecimento de vantagem em seus negócios está na forma de realizar o futebol e de formar os jogadores. O Grêmio trabalha direcionado para o futebol, forma jogadores, administra em função da atividade-fim. Todas as áreas administrativas do Grêmio estão voltadas para favorecer o futebol do clube, e a política de futebol é transversal, desde as escolinhas até a equipe profissional. O clube mantém uma escolinha de futebol com mil e duzentos alunos, investe em recursos materiais e humanos competentes nas categorias de base, como o infantil, o juvenil e o júnior, a fim de formar seus jogadores. Isso é comprovado pela afirmação de Abrahão:

“O Grêmio sabe qual é a sua atividade-fim, todas as suas áreas meio são voltadas para o futebol, todos trabalham objetivando ser agente facilitador do processo de futebol. Todos estão com o foco voltado para o futebol, isso é .. fazer bem o futebol. O Grêmio honra seus compromissos, o Grêmio quando externa a palavra, cumpre. O Grêmio tem os pés no chão, o Grêmio é ambicioso mas, o Grêmio ... honra tudo aquilo que diz, jogadores que saem daqui estão loucos pra voltar, porque o Grêmio é um clube organizado, o Grêmio tem excelentes instalações, o Grêmio está sempre ... sempre buscando o melhor para o seu grupo de jogadores, o Grêmio investe nas categorias inferiores, o Grêmio tem uma escola de futebol com mil e duzentos alunos, o Grêmio tem todos os departamentos dirigidos por pessoas competentes, trabalhadoras, dedicadas, identificadas com o clube, escolhidas a dedo, o Grêmio forma novos dirigentes, o Grêmio é aberto pra modernização, eu creio que o Grêmio é um clube de ponta, esse é o sucesso do Grêmio.”

Dessa maneira, este foco no futebol e na formação de jogadores com a cultura do Grêmio, a organização administrativa, que garante excelência na gestão

do clube, se tornam habilidades diferenciadas no mercado, caracterizando-se como requisito essencial na criação e na manutenção do diferencial em relação aos outros clubes. Nos últimos anos, as equipes do Grêmio sempre foram compostas por atletas formados dentro do próprio Grêmio.

3.2.3. Os Casos I e II analisados em conjunto

Nesta parte final de verificação dos resultados do estudo, realizar-se-á a análise dos casos em conjunto, utilizando o método de triangulação teórica e triangulação reflexiva, apresentadas no marco metodológico que, tendo em vista o estudo prévio na aproximação entre a teoria e prática, permite aprofundar a análise. Assim, este momento é dedicado ao confronto das estratégias de negócio, buscando ressaltar, dentro do encontrado, aquelas que são comuns aos dois casos e aquelas que são verificadas exclusivamente em algum deles.

Para facilitar a compreensão, segue-se a mesma linha de análise dos casos em separado, sem que nos afastemos do questionamento inicial do estudo, analisando as estratégias utilizadas dentro do roteiro de investigação proposto como fio condutor da pesquisa. Retornando ao marco teórico do estudo, percebe-se que os clubes, dentro de um novo dispositivo legal e empresarial, devem se posicionar como empresas. Para tanto, são alvos da análise fatores relacionados ao **mercado**, no qual os clubes estão competindo, as **políticas de estratégias funcionais** que utilizam para competir nesse mercado, as **habilidades** que oferecem vantagem competitiva e os **níveis de investimento** desses clubes.

É fundamental que se tenha uma conexão entre os fatores citados acima e as representações teóricas que dão sustentação a esse estudo, o qual está sendo construído dentro da idéia de que estratégia de negócio é a maneira de competir nesse negócio de forma diferente e variada. Por isso, ficamos com a definição de PORTER (1996, p.61), para quem a estratégia não é eficiência operacional, a estratégia é a criação de um posicionamento único e valioso, envolvendo um grupo diferente de atividades, é escolher o que não fazer – trade-offs, é criar ajustes entre as atividades de uma empresa – fazer coisas bem feitas, não somente algumas, e integrá-las.

Portanto, esse estudo está erigido sobre o fato de que os clubes, considerando a sua transição de clube social para clube-empresa, utilizam posições e realizam atividades que os diferenciam uns dos outros. Convém lembrar MELO NETO (1996), ao afirmar que a transformação do clube em empresa é definida em dois processos: o primeiro, é o aspecto **legal**, que consiste na transformação do clube em empresa em uma das formas previstas na Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998, a *Lei Pelé*; segundo, o nível de **gerenciamento**, a empresarização do clube, a qual implica a adoção de estratégias que visem a cumprir os objetivos de transformar o futebol em negócio no âmbito do clube.

Dentro desse contexto, a análise versará sobre o nível de gerenciamento e as estratégias adotadas pelos casos estudados. Assim, o **mercado no qual o clube se encontra para competir** trata das ações de definição de tamanho e segmentação, as necessidades de atendimento aos interesses dos consumidores, quais os produtos utilizados nesse mercado, os níveis de integração vertical e o crescimento; as **estratégias funcionais para competir no mercado** correspondem às políticas

de meios para implementar uma habilidade e o seu nível de entrelaçamento entre as áreas, definindo a sua importância estratégica para o negócio; as **habilidades que fornecem vantagem competitiva sustentável** se destinam a verificar o que o clube faz excepcionalmente bem e a sua importância para o negócio; e o **nível de investimento** abrange as alternativas em termos de investimentos, visando ao crescimento ou manutenção das posições existentes.

Diante disso, parte-se para a análise integrada dos casos, desenvolvida nas sessões seguintes. O texto será apresentado em ordem temática¹⁴ com a demonstração de quadros-resumo como recurso de visualização gráfica (GIL, 1994), facilitando o olhar sobre as informações recolhidas, anteriormente, através dos estudos individuais dos casos.

3.2.3.1. A estrutura administrativa

A abordagem da estrutura administrativa do clube de futebol, no Brasil, passa necessariamente pela definição de HELAL (1997) referente à dualidade existente no mundo do futebol nos seus dois ângulos, o moderno e o tradicional. Recorre-se também, a MELO NETO (1998) e aos processos de mudança em direção ao clube como empresa, no seu nível legal e no nível de gerenciamento, que se pode ver no Quadro VI a seguir.

¹⁴ Segundo HAMMERSLEY & ATKINSON (1994, p. 242-243), a organização temática é a forma prática de organizar uma grande quantidade de informações seguindo uma ordem relativamente coerente de poucas categorias.

Quadro VI – Estrutura Administrativa

Descrição	Caso I	Caso II
Nível Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa por cotas de responsabilidade limitada 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem fins lucrativos
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontal • Sócios-proprietários e executivos nas áreas administrativas, jurídica e financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical • Conselho Deliberativo que elege o Presidente e seus vices • Executivos nas áreas da administração
Política	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe política 	<ul style="list-style-type: none"> • Vários grupos políticos
Patrimônio	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • cinco anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Com o parceiro, para dez anos

Fonte: Adaptado de MELO NETO (1998, p. 25-28)

Um olhar atento no resumo proposto no Quadro VI permite observar que as diferenças entre os dois casos aparecem em quase todas as dimensões. Porém, o mais importante é que alguns pontos são comuns e se tornam importantes quando relacionados com o referencial teórico proposto. Enquanto, no nível legal o CFZ é um clube que “começou do zero” como uma empresa por cotas de responsabilidade limitada, o Grêmio ainda continua como uma entidade sem fins lucrativos. No nível gerencial, observa-se os pontos comuns que representam um avanço em direção ao ângulo de modernidade, como a gestão realizada por profissionais nas diversas áreas administrativas e um planejamento de médio e longo prazo nos dois casos.

No entanto, observa-se que, no Grêmio Futebol Porto Alegre, o Caso II, algumas características do tradicionalismo reinante no futebol brasileiro se acentuam. Cabe, aqui, ressaltar, como característica tradicional de um clube sem fins lucrativos, a presença de grupos políticos que se alternam no poder e que

determinam o segmento que dirigirá o clube nas eleições de seu presidente e vices. Outro aspecto importante dessa característica tradicional é o grande patrimônio do clube.

No lado oposto, encontra-se o CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda., que, por não ter um conselho, está isento de interesses políticos de qualquer natureza. O pequeno patrimônio, embora extremamente moderno e dotado de todos os requisitos necessários para o desenvolvimento da atividade-fim do clube, aliado a uma estrutura enxuta e profissional caracterizam o clube como gerencialmente moderno.

3.2.3.2. O mercado

Para a descrição dessa seção, leva-se em consideração a importância das definições do mercado em que a empresa está inserida para competir nas estratégias de negócio como forma de decisão. De qual o tamanho? Que tipo? Qual a essência? Que direção? E de que maneira fará os relacionamentos de mercado? É a fase de definição que a empresa, nesse caso o clube de futebol, fará para competir e, por conseguinte, estabelecer estratégias que estabeleçam vantagem em relação a seus concorrentes.

Apresenta-se no Quadro VII, a seguir, um resumo do que o Caso I, o CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda. e o Caso II, o Grêmio Futebol Porto Alegre definem como mercado.

Quadro VII – O mercado no qual os clubes estão competindo

Descrição	Caso I	Caso II
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Esporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Esporte
Classe	<ul style="list-style-type: none"> • Futebol 	<ul style="list-style-type: none"> • Futebol, com a parceria da ISL vai introduzir Futsal, Basquetebol e Voleibol
Dimensão	<ul style="list-style-type: none"> • Regional, atua quase que exclusivamente no Estado do Rio de Janeiro e pretende ampliar para a participação em nível nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional, é um dos grandes clubes de futebol do Brasil, tem a sua base no Estado do Rio Grande do Sul, com sessenta e cinco por cento da população como torcida, tem participação internacional que, com a parceria da ISL, pretende ampliar
Necessidade dos consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem torcedores, com a aquisição de um estádio em São Gonçalo, na Baixada Fluminense, busca criar uma torcida própria 	<ul style="list-style-type: none"> • Vitórias, emoção
Dimensão dos Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com todas as categorias amadoras de base: mirim, infantil, juvenil e júnior; e com a equipe profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com todas as categorias amadoras de base: mirim, infantil, juvenil e júnior; e com a equipe profissional
Segmentação	<ul style="list-style-type: none"> • Em todos os segmentos do futebol mas não compete na negociação de atletas 	<ul style="list-style-type: none"> • Compete em todos os segmentos do futebol utilizando especificamente a sua poderosa marca
Integração Vertical	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza-se do Centro de Futebol Zico, como fornecedor, para formar seus jogadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Forma jogadores nas categorias de base do próprio clube
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Visa ao cenário futebolístico nacional com um futebol de competência 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca novos produtos e aumento da participação no Brasil e no exterior

Fonte: Adaptado de AAKER (1992, P. 62-75)

Ao se fazer uma análise do Quadro VII, que resume as definições de mercado a competir, se observa, primeiramente, que muitos aspectos apresentam semelhanças. Nos dois casos, o mercado do esporte é o escolhido, e a classe é o futebol, diferindo o Grêmio Futebol Porto Alegre, a partir da entrada do parceiro

Suíço. O Grêmio vai buscar uma diversificação, passando a atuar, também, nos esportes de quadra, como o Futsal, o Voleibol e o Basquetebol.

Observando a dimensão do mercado que ambos competem e pretendem competir, vemos diferenças significativas. Ambos visam ao retorno financeiro, um para a empresa e, o outro, para o clube e o parceiro atuando no mercado do esporte/entretenimento. O CFZ do Rio, clube-empresa, atua no âmbito regional e entende que a passagem à primeira divisão do Campeonato do Estado do Rio de Janeiro oportunizará possibilidade de um significativo crescimento, mostrando para os clubes tradicionais que as coisas feitas de forma profissional, corretas, sem falcatruas e trocas são possíveis.

O Grêmio Futebol Porto Alegre já atua há alguns anos no cenário nacional e internacional e, com a parceria da ISL, pretende ampliar mais ainda essa participação. Isso é necessário porque o parceiro internacional está fazendo pesados investimentos no clube, os quais, em um prazo de dez anos, necessitam ser pagos.

É comum, também, aos dois casos, a dimensão de produtos, pois ambos atuam em todas as categorias amadoras de base: mirim, infantil, juvenil e júnior; e nos profissionais com uma integração vertical como incremento de controle e retorno em potencial a obter. Neste ponto, há que se ressaltar a forma como os dois clubes dimensionam seus produtos. O Grêmio Futebol Porto Alegre, dentro da característica de um clube de futebol tradicional do Brasil, utiliza a sua escolinha como um processo seletivo para as equipes de base, objetivando formar jogadores que tragam a paixão pelo Grêmio como marca registrada desse processo e levem

isso para um aproveitamento futuro na equipe de profissionais. Denis Abrahão, executivo de futebol do Grêmio, ressalta essa forma de sentir a formação de jogadores no clube:

“... é a formação de jogadores com conceito, com critérios, com a cultura do Grêmio, tem muita gente que não entende como é que aquele time lá do sul, porque nós formamos desde as categorias de base, se pegar todos os times do Grêmio sempre têm três, quatro jogadores oriundos das categorias inferiores que dissemina essa paixão.”

Não é diferente, também, no CFZ do Rio, a pretensão de formar jogadores forjados com a marca do clube. Mas o clube pretende formá-los sem os vícios de clubes tradicionais e, sim, através de uma formação diferenciada, principalmente no que diz respeito à cultura, como coloca o seu jurídico, Antônio da Costa, “dar uma cultura diferente ao .. ao .. ao atleta de futebol, que a cultura do atleta de futebol não é a cultura que ele vê na televisão”. Entende o clube que o futebol é negócio e que os atletas, como atores desse negócio, devem ser extremamente profissionais em todos os sentidos.

A segmentação de produtos como o licenciamento de marcas, a negociação de jogadores, os estádios cheios com grandes rendas são diferenciados em ambos os casos. O CFZ do Rio, por ser um clube novo, sem torcedores, como citado no capítulo anterior, busca criar uma identidade com uma comunidade do Estado do Rio de Janeiro, segmenta seus produtos em cima da marca do sócio majoritário “o Zico” e não compete na venda de jogadores formados no clube. Já o Grêmio Futebol Porto Alegrense, pela sua poderosa marca e sua imensa torcida espalhada em todo o Brasil, compete em todos os segmentos de produtos oriundos do futebol, com o

ingrediente comportamental da paixão, característica dos torcedores brasileiros e a sua necessidade intensa de resultados positivos no campo de jogo, como incremento desse sentimento que é afirmado pelo presidente do Clube dos Treze, Fábio André Koff, em entrevista na fase de aproximação da teoria e prática realizada anteriormente, na qual afirma:

“Quando se diz que o futebol é um negócio eu também concordo que o futebol hoje seja um negócio, mas um negócio que tem um componente completamente diferente de um negócio comum, um componente que é da paixão do seu torcedor. Por outro lado, acho que desse processo de mercantilização que está ocorrendo no futebol, se nós desprezarmos a paixão, fatalmente não teremos mais negócio também.”

Por fim, em um último olhar sobre o resumo, observamos que ambos visam basicamente ao crescimento em suas estratégias de mercado nos quais estão competindo. Nessa busca, as estratégias seguem todas na direção da mídia, principalmente com o objetivo de uma maior participação nos contratos de televisão. Segundo POZZI (1999), o futebol brasileiro torna-se um dos negócios mais promissores da atualidade, com um movimento de US\$ 2 bilhões por ano, representando somente um por cento do que movimenta no mundo todo, o que sugere ser um mercado ainda inexplorado pelos clubes brasileiros. Uma estrutura empresarial e um futebol de competência, alicerçado em um projeto pedagógico diferenciado, é a forma prevista pelo CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda. para alcançar os cenários estadual e nacional. Os novos produtos que advirão da parceria com o *know how* internacional do marketing esportivo da ISL são os fatores de crescimento para o Grêmio nos diversos mercados.

3.2.3.3. Os níveis de investimento

Os níveis de investimento, como dimensão para o desenvolvimento de estratégias de negócio, são fundamentais para a efetivação dos objetivos que guiam para a criação de estratégias. Pode-se dizer que o futebol brasileiro se tornou um dos negócios mais promissores da atualidade, atraindo diversos investidores, tanto nacionais como internacionais, em busca de melhores retornos para seus investimentos. Diante disso, a análise em conjunto dos investimentos dos Casos I e II está resumida no Quadro VIII, a seguir.

Quadro VIII – Níveis de investimentos

Descrição	Caso I	Caso II
Investimentos e objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Investimento dos sócios na estrutura física do clube, objetivando o crescimento e a manutenção.• Em 2000, serão realizados investimentos em atletas visando a atingir o crescimento planejado.	<ul style="list-style-type: none">• Como clube sócio-esportivo realiza investimentos no futebol e no patrimônio para manter-se.• Com a entrada da ISL fará investimentos de US\$ 30 milhões no futebol e de US\$ 20 milhões no patrimônio visando a crescer

Fonte: Adaptado de AAKER (1992, p. 51)

Investidores como o Banco Opportunity, a Hicks, Muse, Tate & Furst (HMTF), o Nations Bank e a International Sports Leisure (ISL) entraram no mercado futebolístico brasileiro em busca de retorno mais rápido para os seus investimentos, aportando significativas quantias de dinheiro em clubes de futebol como o Vasco da Gama e Flamengo, do Rio de Janeiro, o Cruzeiro, de Minas Gerais, o Corinthians, de São Paulo e o Grêmio, de Porto Alegre. O Grêmio, anterior à parceria com a ISL,

investia, como o CFZ do Rio, no futebol e no patrimônio para um crescimento pequeno e principalmente para a manutenção.

Nota-se, na análise do Quadro VIII, que o CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda., inicialmente, teve um aporte acentuado na estrutura física com o objetivo de dar sustentação ao projeto do futebol. Agora, a preocupação do clube é aumentar os investimentos no futebol, visando a cumprir com o objetivo inicial de ascender à primeira divisão do futebol do Rio de Janeiro, como estratégia de crescimento, de captação de investimentos futuros e ampliação de negócios no futebol. Isso vê-se na posição do clube, através de seu diretor jurídico:

“... a idéia é disputar o título, né, chegamos em quarto esse ano e o ano que vem a idéia é disputar o título e, pra isso precisa mesclar essa garotada do nosso time de júnior que tá subindo que .. me parece um time muito bom ... dito pelos próprios adversários e, trazer alguns profissionais de uma qualidade superior que conseqüentemente é ... é .. valores maiores de remuneração, um custo maior que vai gerar pra gente, mas, aí talvez, seja o investimento final pra que se possa chegar à primeira divisão, para que se possa ter um patrocinador forte, que vai ter televisão e a televisão hoje é o carro-chefe, não há a menor dúvida com relação a isso, se não tiver televisão ninguém patrocina. Então a idéia, aí sim, você formando esse time indo pra primeira divisão, vindo os patrocinadores, formar um grupo mais forte, aí passa a ser um clube talvez grande, chamado grande pelo menos, não em dimensão, mas dentro de campo seria um clube grande né!

”

Finalizando, o Grêmio Futebol Porto Alegre tem agora um aporte significativo de investimentos visando ao seu crescimento definitivo. A parceria com a Intenational Sports Leisure, já citada no capítulo anterior, vai permitir um crescimento em nível de equipe e de melhoria do patrimônio, caracterizando-se

como uma dimensão importante na criação das estratégias para um crescimento dos negócios do clube.

3.2.3.4. Estratégias Funcionais

A necessidade de competir com estratégias funcionais em um mercado seletivo, mas promissor como o futebol, tem que se caracterizar com a definição de formas específicas, com integração de áreas e ações. No foco do estudo agora analisado, foram distinguidas essas definições que se apresentam resumidas no Quadro IX.

Quadro IX. As Estratégias funcionais que competem no mercado de produtos

Descrição	Caso I	Caso II
Meios/áreas	<ul style="list-style-type: none"> Através das duas empresas voltadas para o futebol, como um prestador de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> Através dos Departamentos de Futebol e Marketing
Níveis de Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> O Centro de Futebol Zico é o responsável pelo aprendizado e o CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda, pelo aperfeiçoamento 	<ul style="list-style-type: none"> O departamento de futebol faz com que o futebol seja feito com competência e a parceria com a ISL com a conseqüente criação da Grêmio Licenciamentos
Enlaçamento	<ul style="list-style-type: none"> O nome e a marca do sócio majoritário Artur Antunes Coimbra “o Zico”. 	<ul style="list-style-type: none"> A marca Grêmio, proveniente do futebol

Fonte: Adaptado de AAKER (1992, p. 181 – 190)

A análise do quadro demonstra que há diferenças muito significativas nas estratégias funcionais apresentadas pelos dois clubes, fundamentalmente, pelo que

representa a marca dessas duas entidades, uma centrada no nome Zico e a outra na grande torcida do Grêmio.

No CFZ do Rio, que atua no segmento do futebol e cujo produto específico é a prestação de serviço a um cliente estrangeiro, o Kashima Antlers do Japão, essa parceria somente foi possível pela força da marca e nome do sócio majoritário do clube, o Zico, que, como ex-atleta profissional e do próprio clube japonês, propiciou essa associação de objetivos entre os parceiros. Por um lado, o CFZ do Rio presta serviços de ensino de futebol, através do Centro de Futebol Zico e aperfeiçoamento nas diversas categorias do clube, oportunizando estágios de atletas japoneses no Brasil e a ida de jogadores brasileiros para compor a equipe japonesa. Por outro, o clube japonês aporta mensalmente uma quantia em dinheiro que permite estabilidade financeira ao CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda., como é declarado por trechos da entrevista do seu diretor jurídico, Antônio da Costa:

“Hoje em dia você tem a .. a receita e a .. a parceria, no nosso caso, nós temos uma parceria com o Kashima do .., é o clube do Japão, onde o Zico é o coordenador técnico, que ele foi jogador, posteriormente passou a ser diretor técnico.”

“Então, essa parceria ela ... ela acontece da seguinte ... da seguinte forma, ela ... ela .. eles mandam atletas japoneses para fazerem estágios aqui conosco, para desenvolvimento desses atletas, é .. noventa e nove por cento desses atletas quando vêm são profissionais, que vêm para jogar no nosso time profissional”

“Em troca disso, há uma remuneração que ... pelo serviço prestado de .. de ensino de futebol, de aperfeiçoamento de técnica, algo desse tipo,”

“... tem um no Japão que estava jogando no próprio Kashima e .. e esse .. esse que estava lá nós ... nós não fomos remunerados, foi emprestado porque está dentro desse contato de parceria.”

Seguindo o processo de análise, o Grêmio Futebol Porto Alegre, que já detinha uma boa estrutura de licenciamento e distribuição de produtos oriundos do futebol (POZZI, 1999), associa-se à International Sports Leisure como estratégia de melhoria de licenciamento, distribuição e venda dos produtos do futebol, além do retorno para o clube e o investidor. Esse posicionamento vai ao encontro da posição de POZZI (1999), para quem o desafio é transformar o grande número de torcedores dos clubes de futebol brasileiros em consumidores dos produtos desses clubes. Advoga, ainda, o autor, que isso se dá através de parcerias com grupos especializados nesse negócio, assim definidas: “os grupos que assumirem a gestão de entidades envolvidas com futebol deverão se preocupar em desenvolver estratégias para valorizar este produto *futebol*, através de parcerias com empresas que detenham o *know how* em cada um dos segmentos envolvidos.” Entende o clube que o enlaçamento dessa estratégia se dá pelo fato de o Grêmio executar e administrar muito bem o futebol, o que gera uma grande vantagem, traduzida na vinda do investidor internacional.

3.2.3.5. Habilidades

Os bens estratégicos ou as habilidades que fornecem vantagem competitiva são importantes para o negócio. Os clubes de futebol, como empresas ou entidades sociais, que se posicionam em um mercado extremamente concorrido como o brasileiro, - existem atualmente 501 clubes registrados segundo POZZI (1999) -

precisam estabelecer essas habilidades e definir esses bens como forma de estabelecimento de vantagem.

Quadro X – As habilidades que oferecem vantagem competitiva

Descrição	Caso I	Caso II
O que o clube faz bem	<ul style="list-style-type: none"> • A parte legal. • O projeto pedagógico da formação de atletas de futebol 	<ul style="list-style-type: none"> • A Estrutura clubística muito bem concebida, moderna e profissional. • A formação de jogadores no clube
Importância para o negócio	<ul style="list-style-type: none"> • A parte legal favorece o relacionamento funcional, com patrocinadores e parceiros e a competência esportiva 	<ul style="list-style-type: none"> • A aproximação com o parceiro internacional e a excelência esportiva.
Base	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação e enfoque 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação

Fonte: Adaptado de AAKER (1992, p. 175-179)

O Quadro X, que mostra um paralelo dessas habilidades entre os dois casos, apresenta pontos comuns. Como se observa, tanto o Grêmio como o CFZ do Rio centram suas habilidades em eficiência operacional¹⁵ e na formação de atletas nas categorias inferiores como vantagem competitiva sustentável, diferenciando-se somente na base, onde o CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda. separa suas habilidades por enfoque.

HAMEL & PRAHALAD (1995, p. 309-343) colocam que a empresa, para atingir a liderança, precisa reinventar o seu setor, precisa ter a capacidade de ficar diferente e, para ter lugar no futuro, deve pensar diferente. O CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda, como clube-empresa, pensa em realizar a sua ação de forma totalmente diferenciada dos demais clubes de futebol do Brasil. Na clareza e transparência de suas ações administrativas, e no comportamento legal, age

¹⁵ Segundo PORTER (1998), eficiência operacional significa desenvolver atividades semelhantes

diferenciadamente, o que tem favorecido a sua relação com os funcionários (atletas, comissão técnica, auxiliares administrativos, etc.) e com os patrocinadores (Energil C, Creditec e o YPF). A instituição, com um projeto pedagógico novo, pretende formar jogadores com um perfil que permitirá uma nova postura desses no cenário esportivo nacional e, do clube, que tenta dessa forma comprovar que uma postura empresarial é possível, conforme trecho da entrevista do seu diretor jurídico:

“No início era uma espécie de patinho feio. Hoje, já deixamos de ser um patinho feio pra ser um degrau ou dois acima, e incomodamos mais ainda. Então, quanto mais se incomoda, quanto mais você demonstra que talvez aquela estrutura não seja correta, que a coisa pode funcionar de outra forma, que de repente as pessoas que trabalham nos grandes clubes, elas ... elas ... elas não são apropriadas, apesar de parecerem a pessoa certa para o lugar certo, mas na verdade, não o são e... e ... você começa a passar isso e eles começam a ver que realmente não é verdade, aquilo que está acontecendo lá não seria o correto, e aí incomoda muita gente.”

Já o Grêmio Futebol Porto Alegre, clube sócio-esportivo, adota, ao longo de várias administrações, uma gestão profissional com o foco direcionado para o futebol, com um pensamento diferente na forma de gestão de clubes sócio-esportivos no Brasil. Isso, segundo seu representante, na entrevista em profundidade EC 2, foi um dos fatores que aproximaram o parceiro ISL. Outro aspecto que o clube adota como habilidade diferencial é a formação de muitos de seus atletas nas categorias de base do clube, o que oportuniza a formação de equipes com um perfil e um comprometimento identificados com o clube.

Apresentados os resultados e seus respectivos comentários, indispensáveis à

elaboração da conclusão deste estudo, pode-se, finalmente, partir para as considerações finais, objeto do próximo capítulo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A natureza dessa dissertação, como já foi exposto, é de caráter interpretativo, não cabendo conclusões definitivas. O intento aqui é abrir caminhos que possam desenvolver novos esforços com vistas a aprofundar o conhecimento a respeito da criação de estratégias visando a vantagens competitivas nos negócios dos clubes de futebol frente à transformação compulsória determinada por lei.

Segundo essa lei, os clubes deixam de ser sociedades sem fins lucrativos e transformam-se, obrigatoriamente, em sociedades civis de fins econômicos ou em sociedades comerciais para gerir seus departamentos de futebol, o que permite a fiscalização do Ministério Público, até março de 2001. Originariamente, seria até março de 2000, mas o prazo foi prorrogado pelo Congresso Nacional em 1999. Isso pressiona os clubes a adotarem caminhos variados, visando a uma gestão empresarial, o que por si só não garante que a adoção da lei os tornará viáveis.

A busca da exigência da implementação de uma gestão empresarial permite a adoção de diferentes soluções. Basicamente, a mudança se dá na forma de associação dos clubes com grupos de investidores, que vão desde o controle total da gestão do clube, até a exploração da marca do mesmo, sem a interferência no departamento de futebol ou, ainda, do nascimento de alguns como empresa (CFZ do

Rio Sociedade Esportiva Ltda., Malutron e Unibol). Essa tendência segue o modelo europeu, no qual a natureza jurídica varia muito em cada país, permitindo uma postura variada no tratamento do futebol como negócio. A adoção de uma postura empresarial tende a trazer sucesso aos clubes brasileiros, com base, fundamentalmente, no que defende POZZI (1999, p. 64):

“Se, por um lado, as responsabilidades civis e criminais são maiores, as possibilidades de parcerias que tragam recursos financeiros e humanos para gerir os clubes são muito maiores, o que aumenta as chances de sucesso, tanto no campo financeiro como no esportivo (mais recursos trazem melhores times que conquistam mais títulos, que trazem mais recursos).”

Por outro lado, outros modelos de sucesso são vistos sem a obrigatoriedade da transformação dos clubes em empresa. O modelo espanhol, que, sem sombra de dúvidas, se transformou em um caso de sucesso nos últimos dez anos, adota uma postura empresarial de gestão e responsabilidade civil, sem a compulsoriedade legal de transformação do clube em empresa. Portanto, entende-se que a lei, no Brasil, traz como benefício a modernização na gestão do futebol, não pelo aspecto da obrigatoriedade, mas pela troca de postura e, conseqüentemente, pela tendência a alcançar um nível de competitividade econômica internacional (PRONI, 1999, P. 60).

As conclusões desse estudo, embora derivem dos dados colhidos através de inúmeras entrevistas, são orientadas por um paradigma teórico que enfatiza os aspectos dinâmicos do espírito empresarial. Esse paradigma é representado pela adoção de um modelo teórico, no qual se aborda a estrutura empresarial perfilhada pelo clube e a forma com que realiza seus negócios.

Tal modelo é representado, por um lado, pela reconfiguração da estrutura empresarial do clube para empresa, pela sua mudança quanto à forma de gerenciamento e pela posição legal-institucional, recorrendo-se ao que enfatiza MELO NETO (1998, p. 18), já abordado na página 14 desse estudo, em quatro níveis:

a) um baixo grau de gerenciamento empresarial e de mudança em nível legal-institucional;

b) um alto grau de gerenciamento e um baixo nível de mudança legal-institucional;

c) um baixo grau de gerenciamento empresarial e um alto nível de mudança legal-institucional;

d) um alto grau de gerenciamento e de mudança em nível legal-institucional.

Por outro lado, recorre-se ao modelo das quatro dimensões, p. 23 desse estudo, para o estabelecimento de estratégias aplicáveis a qualquer negócio e, também, às definições de impulso estratégico, como propõe AAKER (1992), que é a existência de muitas rotas e uma infinidade de estratégias na busca de vantagens competitivas sustentáveis, sobressaindo-se pela importância a diferenciação e o baixo custo. Embora muitas das estratégias envolvam uma ou outra, podem ser identificadas, pela relevância, a estratégia foco, a estratégia pioneira e a sinergia, como visto em capítulo anterior.

O passo seguinte, então, tendo como baliza a questão de pesquisa, que estabelece como se realiza a transição da estrutura clubística para a estrutura

empresarial, no que se refere a essas estratégias de negócio, que é a mudança iminente no mercado esportivo brasileiro, **foi o de entender e interpretar a forma de organização empresarial e como funcionam as estratégias de negócio sob esses impulsos tratados, anteriormente, nos casos estudados.**

Quanto à formatação empresarial, podemos dizer que ambos os casos apresentam um alto nível de gerenciamento, com uma administração voltada para a atividade empresarial, por uma gestão realizada por profissionais capacitados, tendo o futebol como foco do negócio do clube. Vale lembrar que o CFZ do Rio sociedade Esportiva Ltda. é um clube com um alto nível legal-institucional, ao posicionar-se como empresa por cotas de responsabilidade de seus sócios. Paradoxalmente, embora esteja se associando a um investidor internacional, e contrariando o ideal teórico, o Grêmio Futebol Porto Alegre, legalmente, é um clube social-esportivo.

Quanto às estratégias de negócio, revisam-se, detalhadamente, as dimensões estratégicas. Na dimensão de mercado, podemos considerar que a formação de seus jogadores é a rota tomada pelos clubes como foco central, propiciando, assim, a criação de vantagem competitiva sustentável, na dimensão de seus produtos. Outro aspecto fundamental é a busca da mídia eletrônica como fator de alavancagem do futebol como negócio. Cabe ainda ressaltar, sobre o enfoque estratégico, que o Caso I atua em uma porção restrita de linha de produtos, mas que a estratégia de buscar um mercado junto à comunidade de São Gonçalo o posiciona em um grupo de mercado definido. O Caso I caracteriza-se, também, como pioneiro na restrição ao negócio com atletas e como base de negócio. A formação de seus jogadores está dividindo habilidades no aprendizado e formação com o Centro de

Futebol Zico e o aperfeiçoamento de atletas com a outra empresa, o CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda.

Analisando criteriosamente, pode-se dizer que as estratégias da dimensão de definições de mercado estão centradas mais nos aspectos de utilização da marca, de um lado, do clube grande e, de outro, do ex-atleta, também oriundo de um clube de nome. Os impulsos são estabelecidos pelo espectro da tradição do clube de futebol como entidade social-esportiva e a fama que dá a seus ex-atletas. Por isso, pode-se dizer que essa posição não é a causa, mas a consequência dessa tradição e que, sempre vale lembrar, é expressa pela relação dos sentimentos de paixão, rivalidade, facção e devoção.

Na dimensão de estratégias funcionais, verificamos que os clubes adotam estratégias com impulso de diferenciação nas suas atividades, buscando vantagem competitiva. A estratégia é a utilização, em ambos os casos, de vantagens apoiadas em outras empresas; o CFZ, no Centro de Futebol Zico, e o Grêmio, no Grêmio Licenciamentos, criada a partir da parceria com a ISL. Ressalte-se, nesse caso, que as marcas, uma oriunda do carisma e eficiência esportiva do seu criador, e a outra, da grandeza e tradição do clube, possibilitaram a criação de vantagem competitiva sustentável. Também, o Caso II, com uma estrutura pioneira em termos de marketing esportivo no Brasil, baseado no estudo de POZZI (1998, p. 42), estabeleceu vantagem sustentável no licenciamento e na distribuição de produtos.

Ao verificar-se a dimensão do nível de investimentos, chega-se à conclusão de que os clubes adotam uma estratégia de investimentos baseada na necessidade de ampliar o mercado de atuação e consolidar posições. O Grêmio, com o dinheiro

proveniente da parceria com a International Sports Leisure, busca consolidar uma posição maior do que detém no mercado futebolístico mundial. Enquanto isso, os investimentos, do CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda, buscam atingir os objetivos de ascender à elite do futebol brasileiro, possibilitando, assim, a criação de posições diferenciadas em relação aos concorrentes.

Quando se observa a dimensão de habilidades, verifica-se a clara implantação de estratégias pioneiras nos dois casos. O pioneirismo é destacado pelas formas de estruturação dos clubes. No Caso I, a parte legal leva a uma transparência como vantagem competitiva sustentável. A estratégia de iniciar como clube empresa o diferencia de todos os demais, criando um enfoque único, central. Diferenciação associada a uma estratégia pioneira, em se tratando de estratégias de transição do clube em empresa, uma vez que o CFZ do Rio Sociedade Esportiva Ltda. já se posiciona, legalmente, como empresa, favorece o estabelecimento de relações com os seus parceiros bastante diferenciados. Já no outro, a diferenciação é o impulso destacado na forma de se organizar como clube, comprovado pela sua história administrativa.

Em síntese, pode-se dizer que os rumos a serem seguidos pelos clubes de futebol, no que tange a estratégias de negócio, na sua transição de clube social esportivo para um estrutura empresarial, tomando como base os casos analisados, são os seguintes: primeiro, a sinergia com parceiros que possibilitem a criação de vantagem competitiva sustentável pela associação de habilidades; segundo, a diferenciação da forma de administrar esses clubes e o conseqüente estabelecimento de vantagem competitiva pela transparência e eficiência na sua relação com os parceiros; terceiro, a formação de jogadores nas suas categorias de

base, como forma de criar um foco central sustentável e de baixo custo para os seus negócios; e, finalmente, a utilização como estratégia do poder da marca na criação de vantagem competitiva sustentável como base nas relações de negócio do clube.

Finalmente, face à forma como foi abordado e interpretado esse estudo, visando a responder como, nos casos estudados, os clubes buscam a sua adequação ao novo momento no futebol brasileiro em direção ao clube-empresa e a maneira de competir nesse novo cenário, entende-se que a questão de pesquisa está solucionada.

Limitações e Sugestões

Inicialmente, cabe ressaltar que as interpretações e conclusões deste estudo foram feitas pelo enfoque do pesquisador e no momento atual, o que não impede que se façam outras leituras, através de outros enfoques e em momentos diferentes.

As limitações que surgiram para a realização do estudo foram, basicamente, as ligadas ao tempo. De um lado, o do pesquisador que não realizou o trabalho com tempo integral disponível, de outro, o tempo como fator limitador na falta de amadurecimento entre as etapas de pesquisa. A distância que separa o território do investigador e um dos casos estudados surgiu, também, como forma de limite ao estudo, em virtude de que o contato com as pessoas foi difícil e trabalhoso. Finalmente, a da disponibilidade, em virtude da quantidade de responsabilidade e ocupação das pessoas que foram escolhidas para as entrevistas, tanto na fase de aproximação entre teoria e prática, como nos casos propriamente ditos, em especial

no Grêmio Futebol Porto Alegrense, onde foi extremamente difícil realizar as entrevistas. A superação desses limites foi alcançada pela paciência, insistência e, principalmente, pela colaboração de colegas de trabalho e estudo, oportunizando um crescimento, amadurecimento e aprofundamento do investigador.

A principal implicação de um trabalho como esse, que ora se conclui, representada por exploração de terrenos ainda pouco trilhados no campo do conhecimento, mas que gera curiosidade, aspecto absolutamente fundamental no processo de busca da informação, é a abertura de novos caminhos para pesquisa. Cabem, portanto, futuras pesquisas a fim de sejam definidas novas formas de abordagem do futebol como negócio, visto que este campo de atividade é novo, carece de estudos maiores da academia, possibilitando novas perspectivas de abordagem e possibilidades, tanto para a administração como área do conhecimento, como para os seus profissionais no campo de trabalho.

Diante disso, espera-se poder utilizar esse estudo como marco inicial de estudos posteriores, já iniciados pelo investigador, com a intenção de poder dar continuidade e aprofundar mais as implicações do futebol nos seus aspectos sociais e empresariais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A. *Management estratégico del mercado*. Barcelona-España: Hispano Europea, 1992.
- ANGULO RASCO, J. F. Objetividad y valoración en la investigación educativa: hacia una orientación emancipadora. *Educación y Sociedad*. Madrid, n.10, p. 91-129, 1992.
- ANTUNES, F. M. R. F. O futebol nas fábricas. *Revista da USP*, São Paulo, n. 22, p. 102-109, jun/ago, 1994.
- ARANTES, N. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- ARNAL, J., DEL RINCÓN, D. & LATORRE A. *Investigación educativa: fundamentos y metodología*. Barcelona: Labor, 1994
- As Células-Mater do Esporte. *Revista Brasileira de Administração*, Ano VIII, nº 22, julho de 1998.
- BALLERINI, A. et alli. Fundação Dom Cabral - PGA - PROGRAMA DE GESTÃO AVANÇADA: Temas para a Excelência. Rio de Janeiro: Qualitymar, 1993.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, J. M. de. *Futebol: porque foi ... porque não é mais*. Rio de Janeiro: Sprint, 1990.
- BOYD JR., H, WESTFALL, R. & STASCH, S. F. *Marketing researsch: text and cases*. 7. ed. Homewood: Irwin, 1989.
- BRUNORO, J. C. & AFIF, A. *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Gente, 1998
- BRUYNE, P. et alli. *Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1977.
- CASTRO, K. de. *Futebol brasileiro: o gigante a despertar*. Rio de Janeiro: Revan, 1994
- CAUDURO, M. T. *Educación Física: movimiento y compromiso social. Estudio de caso de una escuela primaria en Brasil*. Tese (Doutorado) Barcelona: Facultad de Pedagogia, Universidad de Barcelona, 1999.

- CERTO, S. C. & PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.
- CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: McGRAW-HILL, 1983.
- COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. 4. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- COSTA, A. L. A organização cordial, ensaio de cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. *Revista da Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p.40-54, 1995.
- DAMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- DAMATTA, R. , NEVES, L. F., GUEDES, S & VOGEL, A. *Universo do futebol: esporte e sociedade brasileira*. Rio de Janeiro: Pinakotheke, 1982.
- DEMO, P. *Metodologia científica em Ciências Sociais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- DIXIT, A. K. & NALEBUFF, B.J. *Pensando estrategicamente: a vantagem competitiva nos negócios, na política e no dia-a-dia*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DUARTE, O *Todas as copas do mundo*. São Paulo: Votorantin, 1987.
- FILHO, M. *O negro no futebol brasileiro*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1964.
- FREIRE, G. *Seleção para jovens*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1971
- GALLEANO, A. G. *O método científico: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1986.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun 1995.
- GONÇALVES, E. *Tostão: lembranças. opiniões. reflexões sobre futebol*. São Paulo: DBA - Dórea Books And Art, 1997
- GROSS, B. M. *As empresas e sua administração*. Porto Alegre: Vozes, 1973.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMEL, G. Strategy as revolution. *Harvard Business Review* Jul/Aug 1996, p. 69-82.
- HAMMERSLEY, M. & ATKINSON, P. *Etnografía: métodos de investigación*. Barcelona: Paidós, 1994.
- HELAL, R. *O que é sociologia do esporte*. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- _____. *Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil*. Petrópolis – Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- LANCELLOTTI, S. O País do futebol: audiência em alta. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 28 de fev. 1997, 4º Caderno, p. 8.

- _____. O País do futebol: o poder que regula. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 27 de fev. 1997, 4º Caderno, p 7.
- LAKATOS E. M. & MARCONI M. A. *Metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- _____. *Metodologia do trabalho científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MELO NETO, F. P. de. *Administração e marketing de clubes esportivos*. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.
- _____. *Marketing esportivos*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da administração*. 13. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MUITA PAIXÃO e pouco marketing*. São Paulo: Mídia & Mercado, Ano II, n. 6, julho, 1990.
- MINTZBERG, H. *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.
- MOLINA, R. M. K. O enfoque teórico metodológico qualitativo e o estudo de caso: uma reflexão introdutória. In: MOLINA NETO, V. & TRIVIÑOS, A. N. S. *A pesquisa qualitativa em Educação Física*. Porto Alegre: Sulina, 1999.
- MURAD, M. *Dos pés a cabeça: elementos básicos de sociologia do futebol*. Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1996.
- NEGRINI, A. Instrumentos de coleta de informações na pesquisa qualitativa. In: MOLINA NETO, V. & TRIVIÑOS, A. N. S. *A pesquisa qualitativa em Educação Física*. Porto Alegre: Sulina, 1999.
- PARENTE F.º, M. S., MELLO F.º, A. & TUBINO, M. J. G. *Esporte, Educação Física e Constituição*. São Paulo: IBRASA, 1989.
- PARK, K. H. *Introdução ao estudo da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PEREIRA, G. O mito do eterno retorno. *Revista Mundial*, Lisboa, ano 1, n. 6, set. 1996.
- PERRY, V. *Futebol e legislação: nacional e internacional*. SD, 1973.
- PORTER, M. et alli. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, M. What is strategy?, *Harvard Business Review*, Nov/Dez, 1998.
- _____. Os caminhos da lucratividade. *HSM Management*, Mar/Abr 1997, p. 88.
- _____. *Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- POZZI, L. F. *A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo*. São Paulo: Globo, 1998.
- _____. Futebol empresa. In: COSTA, M. R. et alli. *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa, 1999.
- PRONI, M. W. Reflexões sobre o futebol empresa no Brasil. In: COSTA, M. R. et alli. *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa, 1999.

- RODRIGUES, J. C. *Ensaíes em antropologia do poder*. Rio de Janeiro: Terra Nossa, 1992.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio do curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SALDANHA, J. *Histórias do futebol*. 5. ed., Rio de Janeiro: Revan, 1990.
- SACCOMANDI, H. *Brasil enxuga o seu excesso de clubes*. São Paulo: Folhaweab, 1997.
- SCHENDEL, D. & HOFER, C. *Strategic management*. Boston: Brown & Company, 1979.
- SUZUKI JR. M. O futebol brasileiro na era da globalização – 1. Folha de São Paulo, São Paulo, 09 de jan. 1997, 4º Caderno, p. 12.
- _____. O futebol brasileiro na era da globalização – 6. Folha de São Paulo, São Paulo, 21 de jan. 1997, 4º Caderno, p. 10.
- _____. O país do futebol: empresas devem derrubar o amadorismo. Folha de São Paulo, São Paulo. 03 de mar. 1997, 4º Caderno, p 7.
- SANTOS, M. A. S. (org). *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa, 1999.
- TAYLOR, S. J. & BOGDAN, R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. 3. ed. Barcelona: Paidós, 1996.
- TEITELBAUM, I. Marketing esportivo: um estudo exploratório. Porto Alegre: (Dissertação de Mestrado), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1990.
- VARGAS, A. L. *Desporto, fenômeno social*. Rio de Janeiro: Sprint, 1995.
- WITTER, J. S. *Breve história do futebol brasileiro*. São Paulo: FTD . 1995
- WOODS, P. *La escuela por dentro*. Barcelona: Paidós, 1995.
- YIN, R. K., *Case study research: design and methods*. 6. ed. Newbury Park, Sage, 1990.

