

ORGANIZAÇÕES CULTURAIS: Uma Análise do Processo de Empresarização do Grêmio Esportivo Brasil.

Renata Gonçalves Santos Silva
Mestranda em Administração e Negócios – PUCRS

Camila Elisa Alves
Bolsista DTI CNPq

RESUMO

Clubes de futebol, como outras organizações culturais que antes possuíam como fim a integração e recreação, alteraram seus objetivos devido a forte influência dos modelos empresariais. Nesse contexto, percebe-se que o futebol, com o passar do tempo, passou a ser tratado como negócio, que hoje se organiza com modelos gerenciais, direcionando sua preocupação para o mercado. Neste estudo buscou-se analisar a relação entre o processo de empresarização e a organização de um clube de futebol do interior do Rio Grande do Sul, ao mesmo tempo almejou entender como as mudanças na estrutura organizacional do clube podem influenciar a perspectiva do cenário esportivo. A realização desta pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, foi através do método de entrevistas em profundidade semi-estruturada aplicada a funcionários do GE Brasil de diversas áreas, bem como de diversas posições hierárquicas. Com base no que foi estudado, verificou-se que o clube Grêmio Esportivo Brasil apresenta traços de empresarização, entretanto quando comparado a clubes da primeira divisão, constatou-se que um clube do interior, como o pesquisado, parece atingir grau de empresarização de menor relevância.

Palavras chave: empresarização, clubes de futebol, organizações culturais.

ABSTRACT

Football clubs, like other cultural organizations have changed their goals due to the strong influence of business models. In this context, it is clear that football, over the years, was treated as a business, which now is organized with management models, directing its concern for the market. This study intended to analyze the influence of the bussines model (enterprisation) on a soccer club of Rio Grande do Sul. The realization of this descriptive, qualitative approach was through the method of in-depth semi-structured interviews with employees of GE Brazil in several areas, as well as different hierarchical positions. Based on what was studied, it was found that the club Grêmio Esportivo Brasil has enterprisation traces, however, when compared to the first division clubs, it seems to hit the lowest level of enterprisation relevance.

Key word: enterprisation, football clubs, cultural organizations.

1 INTRODUÇÃO

Esportes podem ter sido praticados exclusivamente por diversão, mas este cenário ficou em uma memória distante (HOYE, SMITH, WESTERBEEK, STEWART E NICHOLSON, 2006). Nessa mesma vertente, Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003) ressaltam que os valores e os objetivos da prática desportiva alteraram-se, instituíram-se relações de impessoalidade entre os envolvidos, a profissionalização dos atletas tornou-se rígida e a cultura do negócio passou a dominar o contexto do futebol. As organizações passaram a buscar especialização e formalização do trabalho visando uma gestão eficiente dos recursos. Diante desta transformação Galeano (2010, p. 10) reflete que “a história do futebol é uma triste viagem do prazer ao dever. Ao mesmo tempo em que o esporte se tornou indústria, foi desterrando a beleza que nasce da alegria de jogar só pelo prazer de jogar”.

Para Melani (1999 *apud* GONÇALVES, FILHO e ALCÂNTARA, 2003) a partida de futebol passou a ser algo secundário em relação a aspectos como estatísticas, cálculos e regras, devido à necessidade de enquadramento dos clubes de futebol ao modelo capitalista predominante na sociedade. Assim, o futebol passou a ser tratado como um produto, estabelecendo um conflito entre mercantilismo e os valores do esporte, ou seja, conforme Carvalho (2001 *apud* RODRIGUES, 2006, p 14) elucida que o futebol “parece estar migrando de uma organização baseada em valores e tradições para uma organização que enfatiza critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade”.

Diante das transformações supracitadas, pode-se entender que o futebol está diante de um fenômeno de empresarização. De acordo com Gonçalves, Serra e Costa (2007), este fenômeno pode ser percebido através do crescente número de privatizações, da generalização dos sistemas de gestão e incorporação da linguagem empresarial em todos os espaços organizacionais. Neste contexto, é comum encontrar organizações que, norteadas pelo padrão empresarial assumem traços que anteriormente caracterizavam somente as empresas (SOLÉ, 2004 *apud* RODRIGUES, 2006). Nesse sentido, evidenciam-se organizações como clubes de futebol, e outras organizações culturais, adotando características empresariais.

Assim, considerando a forte influência dos modelos empresariais em organizações antes constituídas com o intuito de promover a arte, o lazer e a religião, evidencia-se a alteração na preocupação final dessas organizações. O futebol buscava promover a integração e a recreação, atualmente organiza-se com modelos gerenciais, direcionando sua preocupação para o mercado.

Nesse sentido, buscando entender os modelos empresariais em organizações antes concebidas como culturais, este trabalho pretende averiguar a relação entre o processo de empresarização e a organização de um clube de futebol do interior do Rio Grande do Sul. Ao mesmo tempo aspira entender como as mudanças na estrutura organizacional do clube podem influenciar a perspectiva do cenário esportivo. Para atingir esse propósito, amparou-se na pesquisa de Rodrigues (2006), o qual tomou como base a teoria de Andreu Solé (2004).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, no intuito de embasar o presente estudo, serão abordados os seguintes tópicos: a história do futebol, a trajetória do clube analisado, o fenômeno empresarização.

2.1 O FUTEBOL NO BRASIL: HISTÓRIA E TRANSFORMAÇÃO

A trajetória do futebol no Brasil apresenta mudanças significativas ao longo dos anos. O futebol como entretenimento ficou na história, conforme Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart e Nicholson (2006, p.50):

O esporte pode ter sido jogado exclusivamente por diversão, por amadores em contextos locais, mas este cenário é agora uma memória distante. O desporto profissional e a indústria que o rodeia dominam o esporte mundial e aqueles que o praticam são celebridades a um nível global. As organizações desportivas locais, estaduais, regionais e nacionais são frequentemente orientadas a alimentar ligas desportivas profissionais desenvolvendo talentos ou o interesse do espectador. Estas mesmas organizações também são muitas vezes forçadas, um tanto ironicamente, para competir em vão com o esporte profissional para a cobertura da mídia, patrocínio e apoio geral (de fãs, do governo e da comunidades). Na melhor das hipóteses, o desporto profissional é o ápice da indústria do esporte que suporta as organizações abaixo dela, gerando recursos financeiros e cachê cultural. Na pior das hipóteses, é um animal voraz comercial com um apetite insaciável por recursos financeiros, culturais e sociais

Para ser possível compreender as transformações sofridas pelo futebol, um breve histórico será descrito a seguir, começando por seu introdutor.

O futebol foi trazido para o Brasil por Charles Miller, em 1894 no retorno de uma viagem à Inglaterra. Ao longo dos anos, com o surgimento das indústrias, campos de futebol começaram a surgir e com isso ocorre a integração do operário com o futebol, como forma de completar o número de jogadores. Conseqüentemente, o futebol inicia seu processo de popularização (BRUNORO, 1997 *apud* RODRIGUES, 2006), já que, inicialmente, o futebol era esporte característico das altas camadas sociais (GALEANO, 2010). Com a disseminação do futebol e o conseqüente aumento de torneios amadores, os jogadores passaram a divulgar o nome e os produtos ofertados pelas empresas nas quais trabalhavam (DAMO, 2002, *apud* RODRIGUES, 2006). Até a década de 30, o amadorismo regia a relação entre jogadores, dirigentes e clube. Entretanto, enquanto o Estado introduz uma política industrial nacionalista e a sociedade adota novos valores, o futebol profissionaliza-se (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2005). No Brasil, esse fato se solidificou em 1933, devido à saída dos jogadores brasileiros para o exterior, quando o então presidente Getúlio Vargas, com o propósito de manter os espetáculos esportivos no país, regulamentou a profissão dos jogadores de futebol (RODRIGUES e SILVA, 2006).

A profissionalização do futebol atribui um novo perfil aos jogadores, aos dirigentes, ao jogo, aos torcedores e ao clube, diante daqueles que injetaram recursos para constituir uma organização, esperando obter retorno com o investimento (CARVALHO *et al.*, 2005). Com a profissionalização do esporte, a categoria ganha evidência através da imprensa falada e escrita (RODRIGUES e SILVA, 2006). E a partir deste fato, minimizam-se as diferenças entre as camadas sociais e sobressai o pertencimento clubístico (DAMO, 2002 *apud* RODRIGUES e SILVA, 2006). Com a derrota na Copa do Mundo de 1950, realizada no Brasil, o sentimento de comoção nacional proporcionou-lhe um significado social que nenhum outro esporte havia alcançado no país até então (PRONI, 2000 *apud* RODRIGUES e SILVA, 2006).

Com a conquista da Copa de 1970, o futebol assume novas características, e o que era anteriormente tratado como prazer passa a assumir um caráter de dever (GALEANO, 2010). Assim, conforme Carvalho *et al.* (2005, p. 8), “essa transformação, apoiada na competitividade crescente, na seriedade imposta na preparação e no jogo, e na busca de resultados, afeta, também, a arte do futebol”.

Desse modo, adotando características empresariais, o futebol advindo de jogos populares, retorna ao povo sob a forma de produto: o espetáculo esportivo (BOURDIEU, 1983). O cenário do futebol se modificou: os jogadores antes ligados ao clube afetivamente, atualmente vinculam-se por meio de contratos salariais exorbitantes e ainda endossam diversas marcas. O futebol, então, deixa de ser visto simplesmente como diversão e passa a ser tratado como negócio (CARVALHO *et al.*, 2005).

2.2 EMPRESARIZAÇÃO

Organizações culturais estão abandonando suas características originais e incorporando traços mercadológicos. A finalidade lúdica dá lugar às oportunidades de negócio. E ao mesmo tempo, aqueles que, originalmente, eram espectadores, hoje, são tratados como clientes. Carvalho *et al.* (2005, p. 13) corrobora essa afirmativa, no trecho em que diz:

Percebe-se que, cada vez mais, os elementos do mercado ampliam sua influência, abrangendo organizações que até então pareciam estar alheias a este caráter. Neste contexto encontram-se as organizações que atuam no campo do desporto. Os clubes de futebol, por exemplo, têm paulatinamente incorporado novas ações e novos agentes no seu campo de atuação.

A empresa, para Schumpeter (1988 *apud* RODRIGUES e SILVA, 2006), consiste em um único organismo com capacidade de proporcionar o crescimento econômico, o qual ocorre a partir do processo de troca econômica, que conduz as atividades dos indivíduos. Para Etzioni (1967 *apud* RODRIGUES e SILVA, 2006), a sociedade vive em um mundo de organizações, no qual todas as relações são mediadas por elas e, portanto, a sociedade moderna é dependente das organizações.

Com o propósito de caracterizar a empresarização de organizações culturais, neste estudo, considerar-se-á os cinco postulados de Solé (2004 *apud* RODRIGUES, 2006) como base para definir uma empresa, a saber: (a) um conjunto – singular – de relações entre humanos; (b) um fenômeno social total, ou seja, é uma organização econômica, social, política, psicossocial, jurídica, etc, o que supõe um enfoque transdisciplinar; (c) uma organização histórica, ou seja, não é natural ao ser humano, surgiu no tempo em determinado momento e pode vir a desaparecer; (d) uma organização característica e fundamental do mundo que se considera moderno e desenvolvido. A empresa organiza este mundo, sendo assim, as relações que caracterizam a empresa, são aquelas que caracterizam o mundo; (e) como toda organização humana, a empresa é um evento contingente da história humana que poderia ter tomado outro rumo, e não necessariamente surgiria como defendem Marx e Smith.

Para Solé (2004 *apud* RODRIGUES, 2006), é comum visualizar organizações geridas por modelos empresariais, e que assumem traços (linguagens, métodos e ferramentas) que antes eram exclusivos de empresa.

Para analisar a empresarização dos clubes de futebol serão utilizados os 22 traços que formam a empresa, desenvolvidos por Andreu Solé, pensador francês. Por ser uma teoria transdisciplinar apresenta características de diferentes áreas, não tendo, portanto, um caráter exclusivamente, econômico, social ou político. O conjunto dos 22 traços está descrito a seguir:

1. A empresa é um conjunto humano, mais ou menos estável, vasto ou reduzido, mais ou menos concentrado, podendo desaparecer a qualquer o momento;
2. A empresa é uma organização onde a atividade é única ou múltipla;

3. A empresa é uma organização que concebe, produz e vende mercadorias;
4. A empresa é uma organização que concorre permanentemente com outras empresas;
5. A empresa é uma organização que supõe outra organização: o mercado;
6. A empresa é um processo de criação destrutiva de relações entre humanos;
7. A empresa é um conjunto de relações incertas entre humanos;
8. A empresa é uma organização com moeda, capital e benefício econômico;
9. A empresa é uma organização com escritura e contabilidade;
10. A empresa é uma propriedade privada;
11. A empresa é uma mercadoria;
12. A empresa é uma organização salarial;
13. A empresa é uma relação dirigente/dirigido;
14. A empresa é uma organização que produz e implica desemprego;
15. A empresa é uma organização submetida ao direito, às leis;
16. A empresa é uma organização que está sujeita a outra organização: o Estado;
17. A empresa é uma organização onde a propriedade e a direção podem estar juntas ou separadas;
18. A empresa possui divisão do trabalho;
19. A empresa é uma organização que implica e produz o indivíduo;
20. A empresa é uma organização que produz linguagem;
21. A empresa é uma organização que produz e implica humanos insatisfeitos;
22. A empresa é uma organização que implica e produz uma concepção de felicidade.

Rodrigues e Silva (2006) sintetizaram e agruparam os 22 traços de Solé em quatro categorias: mercado (traços 4 e 5), mercadoria (3 e 6), questões financeiras (8 e 9) e linguagem (20), dispostas no quadro 1. Este estudo tem o propósito de analisar características mercadológicas de um clube de futebol do interior do Rio Grande do Sul, para tanto se utilizou apenas das categorias: mercado e mercadoria.

Quadro 1: Traços de empresarização

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

Fonte: Rodrigues e Silva, 2006.

2.3 GRÊMIO ESPORTIVO BRASIL

O clube Grêmio Esportivo Brasil, fundado em 7 de setembro de 1911, recebera esse nome em homenagem ao país, visto que sua inauguração ocorreu no dia da independência do Brasil. A princípio o fardamento do clube seria verde e amarelo, como forma de homenagear o país, porém, segundo os entrevistados 1 e 4, um empresário ligado ao clube Diamantinos ofereceu-se para custear os uniformes desde que estes fossem vermelhos e pretos (cores do clube Diamantinos), e assim, as novas cores foram incorporadas pelo GE Brasil.

A primeira partida oficial do clube, ainda em 1911, foi um amistoso - em campo aberto, sem muros, bairro Fragata - contra o Sete de Setembro (Pelotas). Somente em 1912 o Brasil conquistou sua primeira vitória, sobre o Tiradentes (Pelotas), em uma partida amistosa.

Em 1913 o clube iniciou sua trajetória em partidas oficiais no Campeonato Citadino de Pelotas. Sem sucesso na competição o rubro-negro fora apenas recompensado com o “Troféu

Estímulo”, como forma de reconhecimento pelo esforço dos atletas. Em 1917, o clube conquistou seu primeiro título de campeão da cidade.

Em 1919, já tri-campeão Cidadino, o Grêmio Esportivo Brasil encarou seu primeiro grande desafio, o Campeonato Gaúcho da História, e tornou-se o primeiro campeão gaúcho de todos os tempos. A conquista do campeonato fora eternizada com uma estrela prateada sobre o escudo e é até hoje enunciada com grande orgulho por todos os entrevistados deste estudo. Com este título, o clube foi convidado para participar do primeiro Campeonato Brasileiro do país.

Em 1920, a Confederação Brasileira de Desportos (atual CBF – Confederação Brasileira de Futebol) promoveu um campeonato entre os campeões estaduais, com o intuito de observar possíveis atletas para integrar a Seleção Brasileira. O entrevistado 4, sócio benemérito, enaltece esse fato e ressalta que o clube fora o primeiro a fornecer jogadores para a seleção nacional.

Em 1950, o GE Brasil foi convidado para disputar uma partida com a seleção Uruguaia que se preparava para disputar a Copa do Mundo deste mesmo ano e venceu a disputa. O Uruguai consagrou-se campeão mundial quatro meses depois. A vitória do xavante sobre o Uruguai é motivo de orgulho para seus torcedores, que assim como o entrevistado 4, ressaltam que o clube “*é campeão do campeão do mundo*”.

Decorrente da façanha de 1950, o Brasil recebeu inúmeros convites para amistosos internacionais. Iniciou uma excursão pelas Américas do Sul e Central, em 1956, onde disputou amistosos em países diferentes, com exceção da Argentina e do México, segundo o sócio benemérito (4), o qual ainda evidencia que em 28 jogos disputados, foram 16 vitórias, 6 empates e 6 derrotas.

Alguns anos depois, 1985, o GE Brasil se destacou no cenário brasileiro, em uma excelente atuação no Campeonato Brasileiro, ficando em terceiro lugar na classificação geral, conforme observou o entrevistado 1. Ainda a respeito dessa atuação, o entrevistado 4 enfatiza que o xavante eliminou o Flamengo. Esse episódio pode ser considerado como o ápice da história do rubro-negro, o qual é detentor do que é até hoje a melhor campanha de um clube do interior gaúcho em Campeonatos Brasileiros.

Anos mais tarde, a história do clube foi marcada por um grande drama, considerado o capítulo mais triste da trajetória do clube. Em janeiro de 2009, o time retornava de um jogo-treino contra o Santa Cruz, no Vale do Sol, quando o ônibus que o transportava despencou de um barranco de quase 40 metros. Nesta tragédia, três membros do clube faleceram e outros atletas sofreram lesões tão graves que os impediram de continuar na profissão, causando comoção nacional.

Apesar do fato lastimável, o GE Brasil decidiu participar do Campeonato Gaúcho daquele ano. Com um time montado às pressas, o clube não obteve êxito na competição e acabou sendo rebaixado para a segunda divisão do Campeonato Gaúcho.

Atualmente o clube encontra-se na série C do Campeonato Brasileiro e permanece na segunda divisão do Campeonato Gaúcho.¹

3 METODOLOGIA

O trabalho analisa o impacto da empresarização na organização dos clubes de futebol. Para tanto, considerou-se nessa pesquisa um clube de futebol do interior do Rio Grande do

¹ Disponível em: www.gebrasil.com.br. Acesso: 15 jun. 2011

Sul: Grêmio Esportivo Brasil, por ser um clube com destaque nacional, bem como pela sua história e torcida.

O estudo caracteriza-se por uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e emprega o método de entrevistas em profundidade semi-estruturada, que se caracteriza por ser direta, pessoal e com apenas um entrevistado, com a finalidade de desvendar motivações, crenças e atitudes sobre determinado tema (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva a qual tem como finalidade principal descrever fenômenos, em geral características ou funções relacionadas ao mercado (MALHOTRA, 2001). Ademais, este tipo de pesquisa é realizada para descrever as características de um grupo de interesse, estimar porcentagem numa população que exhibe um comportamento específico, definir as percepções acerca de um produto, determinar até que grau associam-se as variáveis de marketing e, por fim, fazer previsões específicas (MALHOTRA, 2001).

A amostra deste estudo caracteriza-se por ser de conveniência, ou seja, segundo Zikmund (2006, p. 364), “a amostragem de conveniência faz referência ao procedimento de amostragem que aborda pessoas ou unidades que estão mais convenientemente disponíveis”. Buscou-se retirar informações das personalidades com maior ciência do funcionamento do clube Grêmio Esportivo Brasil. Dessa maneira, foram entrevistados: presidente, diretores e funcionários.

Visando explicar o conceito de empresa Solé (2004 *apud* RODRIGUES e SILVA, 2006) a desmembra em vinte e dois traços. Esses traços, segundo o mesmo autor, são condição necessária, mas não suficiente para caracterizar empresa, é o soma deles que forma a empresa. Rodrigues e Silva a fim de sintetizar os traços estabelecidos por Solé agruparam sete em quatro categorias, a saber: mercadoria, mercado, questões financeiras e linguagem. Para realização deste estudo subtraiu-se duas categorias, resultando em uma análise apenas dos traços mercadoria e mercado.

Para a coleta de dados realizou-se uma entrevista em profundidade orientada por um roteiro de questões elaborado por Rodrigues e Silva, com questões de interesse da pesquisa, aplicada a 4 entrevistados de diversas áreas do clube bem como de diversas posições hierárquicas.

4 RESULTADOS

Diante do exposto no referencial teórico deste estudo verificou-se que a empresarização está presente nos clubes de futebol nacionais. Partindo deste pressuposto, buscou-se, a partir dos traços empresariais selecionados (mercadoria e mercado), averiguar o grau de empresarização no Grêmio Esportivo Brasil.

4.1 MERCADORIA

Nesta fase da pesquisa, procurou-se apontar quais são os produtos e serviços, onde e para quem são comercializados. Ainda dentro desta categoria, buscou-se identificar as estratégias utilizadas para estimular o consumo, bem como identificar como os clubes percebem os torcedores.

Neste primeiro momento, pretende-se discutir e entender como o clube percebe os seus torcedores, dessa forma entende-se que é possível compreender e justificar todas as outras ações do clube. Na análise da percepção da organização acerca de seus torcedores, foi

possível perceber que, em um discurso um tanto diplomático, o clube vê os torcedores como a sua força e responsáveis, em parte, pelo reconhecimento da organização, porém, de certa forma, admitem que são eles que ajudam a financiar o GE Brasil. Conforme o entrevistado 3, “*O torcedor do nosso clube é nosso patrimônio, é o que mantém esse clube vivo [pela colaboração econômica] e pela paixão. O Brasil é considerado nacionalmente como o clube de interior de maior torcida [...] é isso que nos mantém*”. Com esse pensamento, o clube busca, atualmente, atingir 10.000 sócios, por meio de uma campanha que está vinculada ao centenário do clube. Em uma análise fria, uma forma de arrecadar mais recursos financeiros para a organização, como confirma o entrevistado 2, quando diz que o Brasil tem que aproveitar a torcida para vender camisetas e desse modo arrecadar fundos para ajudar o clube, nas suas palavras, “*tirar frutos desse fanatismo pra ajudar financeiramente o clube*”.

Tentou-se ainda verificar se existe uma classificação econômica de clientes, bem como se existem produtos diferenciados para determinados torcedores. Assim, visualizou-se uma divisão entre torcedores sócios e não sócios. O entrevistado 1 enfatiza que somente àqueles que contribuem financeiramente para o clube têm o direito de cobrar um bom desempenho do time “*clientes que não contribuem, mas querem cobrar. Os sócios tem direito*.” O mesmo entrevistado complementa “*sócio que está em dia concorre a sorteios*”. Estas declarações evidenciam a percepção de torcedor-cliente, concedendo o direito de reclamar e cobrar do time somente àqueles que contribuem com o clube. Ademais, os sócios do clube possuem categorias distintas, ou seja, o clube oferece diferentes planos para aqueles que desejam associar-se, a saber: Sócio, Sócio Especial, Sócio Família, Sócio Sênior, Sócio Juvenil, Sócio Mirim e Sócio sem Fronteiras².

Durante as entrevistas, questionou-se a respeito do principal produto oferecido pelo GE Brasil, de forma unânime todos os entrevistados responderam que o principal produto é a partida de futebol, destaca-se o entrevistado 3 que diz “*nós somos um clube de futebol, nosso único produto é o futebol, é o que nós temos a oferecer pro público*”. Julga-se importante refletir neste momento que, embora o clube tenha uma organização formal, com divisões hierárquicas e de funções da mesma forma que uma empresa, e que faça transações de jogadores como se fossem produtos, com o intuito de melhorar seu produto final (a partida de futebol) e/ou arrecadar recursos financeiros, em momento algum durante as entrevistas o atleta foi tratado como um produto. Esse fato pode ter ocorrido mais uma vez por um discurso politicamente correto, por um erro de questionamento por parte das entrevistadoras ou pelo fato de ser uma ação normal, não assimilada por aqueles que a fazem como uma venda/troca de produto. É evidente, nos dias de hoje, que os jogadores são mercadorias de grande valor tanto por sua habilidade quanto por sua capacidade de arrecadar recursos financeiros para os clubes (RODRIGUES e SILVA, 2006).

No que diz respeito aos produtos comercializados pelos clubes para seus torcedores, Aidar, Oliveira e Leoncini (2002 *apud* RODRIGUES e SILVA, 2006) relatam que, em virtude de seu crescimento econômico, o futebol começou a aproximar vários parceiros com interesses financeiros, que identificaram esse crescimento como um nicho de negócio. No GE Brasil, os produtos são licenciados e comercializados em uma loja no centro da cidade e o clube recebe um percentual das vendas. Melo Neto (2001, p. 176) conceitua essa operação como:

O licenciamento é uma operação comercial através da qual o licenciador, detentor da marca, dá autorização ao licenciado para exploração da marca em seus produtos, mediante pagamento de royalties. Tal autorização pode ser concedida com ou sem exclusividade, de acordo com o tipo de negócio, de produto, a capacidade e o

² Disponível em: www.gebrasil.com.br. Acesso: 28 jun. 2011

potencial de comercialização da empresa licenciada. No caso do esporte, o licenciamento compreende o uso da marca e demais sinais integrantes da logotipia do clube (escudo do clube, mascote, bandeira, etc.) [...].

O entrevistado 3 explica, sucintamente, essa ligação: “*O Brasil não comercializa outros produtos [além do futebol], damos a franquias, por exemplo, temos aquela loja lá no centro [Tribo Xavante] e tem um percentual das vendas que eles pagam pra nós (...) nosso patrocinador, que é a Wilson, fornece para eles [lojas]*”. A Tribo Xavante é a loja oficial do clube G. E. Brasil e foi idealizada no final do ano de 2008, em uma parceria entre dois irmãos e a direção do clube, e inaugurada em 2009. A loja é parceira da Allclub, uma empresa especializada em produtos licenciados e que presta serviço para outros clubes, como: Internacional, Grêmio, São Paulo, Palmeiras, Corinthians, Flamengo, Atlético Paranaense etc. Para segurança do consumidor, todos os produtos possuem um selo holográfico, como forma de combater a pirataria e autenticar o que está sendo vendido e, ao mesmo tempo, garantir a renda que cabe ao Brasil. São ofertados aos torcedores mais de 180 produtos, tanto na loja física quanto na loja virtual. Dentre os produtos ofertados encontram-se: bandeiras, bolas, brinquedos, chaveiros, acessórios para chimarrão e churrasco, peças infantis, bermudas, bolsas, mochilas, DVD (histórias do clube), linha feminina, linha de inverno etc.³

Conforme o que foi obtido durante as entrevistas, o clube não se envolve com a criação de novos produtos nem mesmo com a divulgação dos mesmos. Esta tarefa é do patrocinador e da loja licenciada, respectivamente. Quando questionados a respeito de quem era responsável pela criação de produtos e mudança de layout, os entrevistados foram enfáticos ao dizer que isto era tarefa do patrocinador (Wilson).

4.2 MERCADO

Neste construto, procurou-se descrever quem são os concorrentes do clube, como é percebida essa concorrência e quais estratégias adotadas para evitá-la. Ainda busca identificar quem são os parceiros (mídia, confederação, patrocinadores etc.).

Durante as entrevistas, foi possível perceber o quão próximo, em termos de objetivos e comportamentos, está o clube de futebol (organização originalmente cultural) de organizações empresarias. Nesse sentido, conforme Rodrigues e Silva (2006) “por força da empresarização, esses clubes substituem a paixão e o amadorismo pela racionalidade e pelo profissionalismo na gestão”. Todos os entrevistados relataram que o clube está organizado por departamentos, como uma clara divisão hierárquica e todos sabem exatamente suas funções e a quem devem se reportar.

Pode-se admitir que os Clubes de Futebol necessitam, como as empresas, de recursos financeiros para manter sua competitividade perante o mercado. Rodrigues (2006) compreende a captação de recursos como “a capacidade de uma organização adquirir uma quantia em dinheiro ou em algo que possui valor financeiro (equivalente e/ou permutável por dinheiro), resultante do desenvolvimento de suas atividades”. No GE Brasil, a captação de recursos é realizada através de “*departamento de sócios, conselho, patrocínios, propagandas no campo [...]*” (ENTREVISTADO 3). O esporte tornou-se uma mídia alternativa para as empresas, e os clubes aproveitam esse espaço para obter recursos. Conforme relatado pelo entrevistado 3, umas das formas de captação de recursos utilizada pelo Brasil é o patrocínio. O patrocínio é conceituado por Pitts e Stotlar (2002) como sendo o estímulo (financeiros e/ou de produtos/serviços) proporcionado a uma organização por pessoas, empresas e/ou entidades

³ Disponível em: www.triboxavante.com.br Acesso em: 24/06/2011

que ambicionam como retorno o reconhecimento público de seu envolvimento com a organização patrocinada. Os patrocinadores do Grêmio Esportivo Brasil, atualmente, são: Wilson, Banrisul, Embaixador, Extremo Sul e Zezé.

Kotler e Lee (2007, p.44) definem concorrentes como “àquelas organizações ou atividades que os consumidores e potenciais consumidores utilizam para satisfazer a mesma necessidade.” No GE Brasil verificou-se, segundo os entrevistados, que os maiores concorrentes do clube são àqueles que podem supri-los na função de entretenimento. O entrevistado 2 quando questionado sobre quais seriam os concorrentes do clube, enumera “TV, clássicos, eventos no mesmo horário, como shows de famosos [...]”

Em relação à mídia, não se considera favorável ao GE Brasil o fato dos jogos serem televisionados, o entrevistado 3 diz que “o primeiro jogo que nós tivemos televisionado aqui, já absorveu o fato de nós não termos uma bilheteria, a pessoa que ficou em casa assistindo o jogo, já absorveu essa importância que nós recebemos”. Entretanto, o clube utiliza-se da mídia escrita e rádio para divulgar os jogos e chamar o torcedor para assisti-los.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de discutir a influência da empresarização em organizações culturais, buscou-se, a partir de alguns traços da teoria de Solé (2004) sobre o mundo empresa adaptados por Rodrigues e Silva (2006), identificar como o comportamento empresarial se manifesta nessas organizações.

Diante do exposto, fica evidente que o clube Grêmio Esportivo Brasil apresenta traços de empresarização na sua estrutura organizacional. No entanto, não foi possível identificar, durante as entrevistas, há quanto tempo as características empresariais estão presentes no clube, visto que as respostas dos entrevistados foram divergentes e por motivos alheios à vontade das autoras, não foi possível realizar mais entrevistas para que se pudesse esclarecer a dúvida. Contudo, os traços empresariais podem ser identificados no clube no que diz respeito a: segmentação de clientes, departamentalização, comercialização de produtos (lojas licenciadas/participação nos lucros) e a conceituação do espetáculo esportivo como produto.

Em uma pesquisa realizada em clubes da Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro evidenciou-se a adoção de uma lógica empresarial tanto nos clubes pesquisados (Figueirense Futebol Clube e Sport Club Internacional) quanto em todos os clubes pertencentes a essa divisão, conforme análise dos autores Rodrigues e Silva (2006). Contudo, de acordo com o presente estudo, a adoção de traços empresariais em clubes do interior parece não atingir grau de empresarização tão forte quanto os clubes da primeira divisão. Parece que clubes como o analisado nesta pesquisa, quando comparados a clubes da primeira divisão, ainda estão em processo de empresarização. Tal fato pode ser devido a diferenças financeiras entre esses clubes, pois é sabido que o sucesso de um clube em competições depende diretamente, mas não exclusivamente, de recursos financeiros e vice-versa. Em virtude dessa relação, os clubes tornam-se cada vez mais empresariados na tentativa de arrecadar recursos para alavancar sucesso nas competições.

A empresarização é um fenômeno de certa forma ambíguo. Ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento dos clubes, causa impactos sobre a sociedade brasileira, ao passo que transforma seres humanos em mercadorias, torcedores em cliente e espetáculo em produto. Ademais, para Rodrigues (2006) a empresarização trata-se de um fenômeno que progride em direção a diferentes segmentos sociais, após passar por esse processo, não se verifica possibilidade do clube de futebol recuperar os valores tradicionais desse esporte, nem mesmo de estabelecer limites para a sua comercialização.

Logo, a tendência é que organizações culturais adquiram, progressivamente, características empresariais e recaiam sobre a teoria de que o mundo é regido por empresas. Literalmente, todos os tipos de organizações parecem estar adotando características empresariais e rodeiam a todos com a filosofia de Etzioni (1967 *apud* RODRIGUES, 2006, p. 38) quando diz que: “a nossa sociedade é uma sociedade de organizações, visto que nascemos em organizações, somos educados por organizações e quase todos nós passamos a vida trabalhando para organizações. Além disso, passamos muitas de nossas horas de lazer em organizações”. Essa é a sociedade capitalista, sem limites, sem escrúpulos e em uma busca constante pelo poder financeiro. Os atletas e o espetáculo esportivo viraram produtos, o esporte virou um grande negócio.

6 REFERÊNCIAS

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

CARVALHO, C. A. GONÇALVES, J. C. de S. ALCÂNTARA, B. C. S. de. Transformação do Futebol: da Diversão à Hegemonia do Mercado *In*: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27., 2003, Atibaia. **Anais do...**, Atibaia: ANPAD, 2003.

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

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

GONÇALVES, J. C.; SERRA, A. R. C.; COSTA, C. E. S. A empresarização do sagrado: um estudo sobre a estruturação de igrejas protestantes brasileiras. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. v. 6, n. 2, nov/2007. <<http://revistas.facecla.com.br/>>. Acesso em 18 de junho de 2011.

HOYE, R.; SMITH, A.; WESTERBEEK, H.; STEWART, B e NICHOLSON, M. **Sport Management: Principles and Applications**. Burlington: Elsevier, 2006.

KOTLER, P.; LEE, N. **Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MELO NETO, F. P. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 2007

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

RODRIGUES, M. S. **OS MERCADORES DE EMOÇÃO: um estudo sobre a empresarização de clubes de futebol no Brasil e sua configuração estrutural**. 2006. 276f.

Tese (Mestrado em Administração)-Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. F. C. Empresarização no Figueirense Futebol Club e no Sport Club Internacional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, nº 3, 2006.

ZIKMUND, W. G. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.