

## OS CLUBES-EMPRESA DA SEGUNDA DIVISÃO DO CAMPEONATO PAULISTA DE FUTEBOL 2008 E AS RELAÇÕES COM SEUS GRUPOS DE INTERESSE\*

### THE CLUBS- COMPANY FROM THE SECOND DIVISION OF FOOTBALL CHAMPIONSHIP 2008 IN SÃO PAULO AND THE RELATIONSHIP WITH THEIR STAKEHOLDERS

José Carlos Marques<sup>1</sup>  
Átila Benevides<sup>2</sup>  
Carlos Eduardo Brandão<sup>3</sup>  
Lucas Renato Rossi<sup>3</sup>  
Luiz Felipe Simi<sup>3</sup>  
Rafael Zito<sup>3</sup>  
Thiago O. Fagnani<sup>3</sup>

#### RESUMO

Este trabalho aborda, a partir da técnica observacional de pesquisa etnográfica, os seis clubes-empresa que disputaram a Segunda Divisão do Campeonato Paulista de Futebol Profissional em 2008 e as relações estabelecidas com seus respectivos *stakeholders* (grupos de interesse). O objetivo da pesquisa foi apresentar uma visão crítica sobre o modelo administrativo empresarial aplicado em cada uma das agremiações analisadas. O trabalho busca analisar as particularidades da Segunda Divisão paulista (a qual corresponde, na verdade, à quarta divisão), que possuía, em 2008, mais clubes-empresa do que no Campeonato Brasileiro da primeira divisão do mesmo ano.

**Palavras-chave:** Clube-empresa. Grupos de Interesse. Futebol Paulista.

#### ABSTRACT

This paper discusses, from the observational technique of ethnographic research, the six clubs-company which competed Campeonato Paulista Second Division of Professional Football in 2008 and how they established relationships with their stakeholders (interest groups). The objective of this research was to present a critical view on the administrative business model applied in each of the associations examined. The paper analyzes the features of the Second Division paulista (which is actually the fourth division), which in 2008 had more clubs-company than Brazilian first division championship in the same year.

**Keywords:** Clubs-company. Stakeholders. Paulista Soccer.

---

\* Este *paper* origina-se de Trabalho de Conclusão de Curso em Comunicação Social – Habilitação Jornalismo da Universidade Presbiteriana Mackenzie, defendido em dezembro de 2008.

<sup>1</sup> Doutor em Ciências da Comunicação (Habilitação Jornalismo) pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Docente do Departamento de Ciências Humanas da Universidade Estadual Paulista (Unesp) - Campus de Bauru (SP). E-mail: [zeca.marques@uol.com.br](mailto:zeca.marques@uol.com.br).

<sup>2</sup> Graduados em Comunicação Social (Habilitação Jornalismo) pelo Centro de Comunicação e Letras da Universidade Presbiteriana Mackenzie (São Paulo/SP).

## INTRODUÇÃO E METODOLOGIA

Este trabalho aborda, a partir da técnica observacional de pesquisa etnográfica, as seis agremiações empresariais que disputaram a Segunda Divisão do Campeonato Paulista de Futebol Profissional em 2008 e as relações estabelecidas com seus respectivos *stakeholders* (grupos de interesse). As equipes de futebol profissional do Estado de São Paulo, filiadas à Federação Paulista de Futebol (FPF), encontram-se organizadas em quatro categorias, em ordem decrescente: as Séries A1, A2 e A3 compõem a Primeira Divisão e reúnem, cada uma, 20 equipes; e a Segunda Divisão, que, em 2008, aglutinava 45 associações sob um regulamento diferente do das demais.

Em 2008, a Segunda Divisão foi disputada em turno e retorno – ou seja, todas as equipes jogaram entre si duas vezes. Na primeira fase da competição, havia seis grupos e avançavam os quatro melhores para a fase seguinte; na segunda fase, os 24 times dividiram-se em quatro grupos, e os dois mais bem posicionados passaram de fase; na terceira, os oito times restantes jogaram em dois grupos, dos quais saíram os quatro classificados à Série A3 de 2009. A equipe que mais pontuasse na última fase seria a campeã. A disputa durou de 19 de abril a 23 de novembro.

Dos 45 clubes da Segunda Divisão em 2008, 39 deles eram administrados a partir do modelo clássico de associações esportivas. No entanto, seis agremiações eram administradas como empresas. A pesquisa deteve-se exclusivamente sobre estas últimas, a saber: Américo Esporte Ltda., Brasilis Futebol Clube Ltda., Clube de Futebol Boa Vista Ltda., Futebol Clube Primeira Camisa Ltda., Red Bull Futebol e Entretenimento Ltda. e Roma Esporte Clube. Esses seis clubes-empresa puderam ser agrupados em três categorias distintas: 1) os que têm sede administrativa e campo de jogo próprio na mesma cidade; 2) os que têm sede administrativa em uma cidade e jogam, como anfitriões, em outra, provisória, enquanto seu campo de jogo se encontra vetado pela FPF; 3) e, por fim, aqueles que têm sede administrativa em uma cidade e jogam, como anfitriões, em outra, por não possuírem campo de jogo próprio no município onde estão instalados.

No **primeiro grupo**, figuravam o Brasilis Futebol Clube Ltda., cuja sede administrativa e o campo de jogo próprio, o estádio Leonardo Barbieri, ficam em Águas de Lindóia (SP); e o Clube de Futebol Primeira Camisa Ltda., cuja sede e o campo, o estádio Parayba, estão localizados em São José dos Campos (SP). O **segundo grupo** era composto pelo Américo Esporte Ltda., estabelecido em Américo Brasiliense (SP), porém jogando, como anfitrião, no estádio Fonte Luminosa, em Araraquara (SP), a 12 quilômetros; e o Roma

Esporte Clube, cuja sede administrativa está situada em Itapetininga (SP) e o campo de jogo, o estádio Dr. José Sidney da Cunha, provisório, em Capão Bonito (SP), a 200 quilômetros dali. Red Bull Futebol e Entretenimento Ltda. e Clube de Futebol Boa Vista Ltda. compuseram o **terceiro grupo**, com sedes empresariais em São Paulo e São João da Boa Vista (SP), respectivamente. Disputaram suas partidas, como anfitriões, em Campinas (SP) e Águas de Lindóia, nos estádios Moisés Lucarelli, a 90 quilômetros de São Paulo, e Leonardo Barbieri, a 120 quilômetros de São João da Boa Vista e a 170 de São Paulo, respectivamente.

O **Brasilis Futebol Clube S.A.** foi fundado oficialmente no dia 01/01/2007. O projeto é do ex-jogador Oscar Bernardi, que, em sua carreira, teve passagens marcantes no São Paulo, na Ponte Preta e também na Seleção Brasileira. O presidente do clube é o filho de Oscar, Matheus Nava Bernardi, emancipado aos 16 anos para poder ocupar o cargo, já que o pai também é um agente-Fifa para negociação de jogadores. Foi eliminado da competição na segunda fase.

O **Futebol Clube Primeira Camisa Ltda.** foi fundado em 02/03/2007 pelo zagueiro Roque Júnior, jogador do Palmeiras e campeão da Copa do Mundo de 2002 pelo Brasil. Dentro do campo, o clube obteve 23 pontos, porém foi punido pelo Tribunal de Justiça Desportiva (TJD) de São Paulo com a perda de seis pontos pela escalação irregular de um jogador na derrota para o ECUS, por 3 a 0. Foi eliminado na primeira fase da competição.

O **Américo Esporte Clube Ltda.** leva o nome de sua cidade, Américo Brasiliense. Foi fundado em 25/09/2007 e é presidido por Celso Ferreira, que não conseguiu, em 2008, a liberação do estádio municipal para as partidas do clube. Assim, o Américo teve que jogar toda a primeira fase do torneio, como mandante, longe do município: cinco partidas no estádio Fonte Luminosa (Araraquara) e a última partida da primeira fase no estádio Prof. Luiz Augusto de Oliveira (São Carlos). Foi eliminado na terceira fase do torneio.

O **Roma Esporte Clube**, por sua vez, é administrado desde 22/02/2000, data de sua fundação, pelo empresário João Wilson Antonini. Nas últimas temporadas, o clube teve como sedes Barueri (Grande São Paulo) e Apucarana (PR). Em 2008, a equipe instalou-se na cidade de Itapetininga, onde realizou seus treinamentos. Entretanto, os jogos da primeira fase foram mandados no estádio do Elosport Capão Bonito, já que o estádio Péricles D'Avila Mendes, em Itapetininga, passava por reformas. A equipe foi eliminada na primeira fase por escalação de jogador irregular (e a perda de seis pontos).

Com sede no bairro do Itaim, na capital paulista, o **Red Bull Futebol e Entretenimento Ltda.** foi fundado em novembro de 2007. Além das equipes de futebol, a empresa austríaca mantém forte vínculo com outras atividades esportivas, como equipes de

automobilismo, hóquei no gelo e corrida aérea (Red Bull Air Race). Foi eliminado na terceira fase do torneio.

Por último, o **Clube de Futebol Boa Vista Ltda.** foi fundado em 20/01/2004, com mesmo nome, mesmas cores, mesmo escudo e uniforme do Boavista Futebol Clube, da cidade do Porto, de Portugal. A equipe terminou a primeira fase na última posição de seu grupo e foi eliminada. O clube frequentemente muda sua sede de município: começou a jogar, em 2006, na cidade de São João da Boa Vista; depois, passou a jogar em Pedreira e, em 2008, em Águas de Lindóia.

O objetivo do trabalho foi colocar em discussão o modelo administrativo empresarial aplicado em cada um dos clubes-empresa analisados. Cada uma das pesquisas foi orientada pelo método etnográfico de pesquisa, que, segundo Cervo e Bervian (2003, p. 27), consiste na "imersão do pesquisador (observador) no meio que pretende conhecer/pesquisar/analisar durante um período ou vários períodos de tempo, relacionando variáveis de modo que comprovem hipóteses, descrevendo detalhes que só são possíveis de se captar por meio de pesquisa campal direta". Obedecendo a esse critério, os autores da peça viajaram até as cidades relativas aos clubes-empresa debatidos nesta pesquisa. Paralelamente, foram organizadas visitas às sedes, aos centros de treinamento e aos arredores dos estádios nos quais os respectivos times disputaram o campeonato estadual.

Por meio de entrevistas com representantes do poder público, da imprensa regional, dos jogadores, torcedores e dirigentes, investigou-se como a administração profissional se enquadra nesta divisão, bem como a infra-estrutura das agremiações e a maneira como os cidadãos, tanto da região dos jogos quanto da cidade onde o clube está estabelecido, se relacionam com a equipe.

## **FUTEBOL E CLUBE-EMPRESA: AS CONTRADIÇÕES DO MODELO**

O artigo 217 da Constituição Federal de 1988 determina que é dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não-formais, como direito de cada um. Portanto, cabe ao Poder Público a responsabilidade de promover e desenvolver o desporto educacional no País. Além disso, o mesmo artigo abre a possibilidade de investimentos de recursos públicos no esporte de alto rendimento.

De todo modo, a relação entre o futebol e a sociedade está muito além de discussões legislativas. O futebol seria mais uma representação de como a sociedade brasileira é

constituída. Pode-se dizer que esse esporte expressa o sentimento da população. DaMatta (1982, p. 21) classifica o futebol como uma representação, uma dramatização que reflete a sociedade brasileira, ao afirmar que “o futebol praticado, vivido, discutido e teorizado no Brasil seria um modo específico, entre tantos outros, pelo qual a sociedade brasileira fala, apresenta-se, revela-se, deixando-se, portanto, descobrir”. Para ele, assim como os binômios ritual/sociedade, natureza/ sociedade, política/sociedade, a díade esporte/sociedade encontra-se em constante relação, um interferindo no outro, de maneira positiva ou negativa.

“A sociedade se revela tanto pelo trabalho quanto pelo esporte, religião, rituais e política. O esporte é a própria sociedade, exprimindo-se por meio de uma certa perspectiva, regras, relações, objetos, gestos e ideologias, etc [...]” (DAMATTA, 1982, p. 23-24).

Jocimar Daolio também segue a mesma linha de raciocínio, ao falar que o futebol faz parte da sociedade brasileira de uma maneira mais efetiva do que se pode supor à primeira vista, assim como o Carnaval e outros rituais religiosos: “A maior parte da sociedade brasileira – não é exagero dizer – está impregnada do futebol e o maior exemplo disso pode ser visto no nascimento de uma criança – homem, de preferência – quando ela recebe um nome, uma religião e um time de futebol” (DAOLIO, 1997, p. 102).

Além disso, há um vínculo grande entre o torcedor e o seu time, o clube do coração. Um fenômeno que mostra o quanto o torcedor é estimulado pelo sentimento é a aquisição de produtos com a marca da agremiação pela qual torce. No entanto, o futebol é um mercado diferente no qual o torcedor de uma equipe não comprará uma mercadoria de outra, já que o interesse pelo produto ocorre pela passionalidade que o adepto tem pelo clube. Clifford Geertz acredita que as pessoas são animais inacabados que se completam e se acabam através de formas altamente particulares da cultura. Assim, o futebol é uma das formas da cultura que permite a formação de muitos grupos. Tomando os conceitos de Geertz, Reis tira uma conclusão importante:

O que parece é que o torcedor vai ao jogo buscando, muitas vezes, a realização ou o sucesso que não conseguiu ter naquele dia ou nos últimos tempos de sua vida. O seu time, assim, pode representar uma parte de sua vida que dá certo [...] ‘meu clube é rico’, ‘meu clube é vencedor’, ‘os dirigentes do meu clube são poderosos e eu, torcedor, participo disso’, ‘participo disso porque me identifico, sou membro, sou parte, presença [...]’ (REIS, 2001, p. 25-26).

De acordo com o autor, uma torcida não é só um grupo de pessoas que resolveu simplesmente escolher uma equipe para acompanhar. Torcer por um time contém

especificidades que são relíquias da história cultural do homem, da torcida, do clube e da cidade. O amor pelo time de coração pode adquirir tanta força que até a maneira de se referir à equipe deve ser cuidadosa. Franklin Foer fala que, no Brasil, diferentemente dos Estados Unidos, as pessoas jamais aceitariam chamar seus clubes de franquias.

Os norte-americanos chamam seus clubes de 'franquias'. Os brasileiros jamais tolerariam o uso desse termo. Têm muitas associações com organizações comerciais, como cadeias de lanchonete e lavanderia. Em vez disso, os brasileiros chamam seus times de 'clubes', pois a maioria deles realmente o é (FOER, 2005, p. 106).

Contudo, contrariando essa característica passional do futebol, Clóvis Barreto, presidente do Boa Vista, afirma que o clube não tem essa característica e não mantém um vínculo estreito com a comunidade de São João da Boa Vista.

O Boa Vista foi fundado em 2004, mas começou a jogar em 2006 na cidade de São João da Boa Vista. De lá pra cá, foi uma constância mudar de cidade. Em 2007, Pedreira, agora Águas de Lindóia, que nos acolhe muito bem e 2009, o futuro a Deus pertence. Eu vejo com naturalidade a mudança de sede. Um clube ele não é da cidade, mas sim do estado de São Paulo. Nós saímos de São João da Boa Vista porque ela não conseguiu nos ajudar com um algo a mais que necessitávamos (Depoimento gravado em 18 abr. 2008).

O futebol, por ser o esporte mais popular no Brasil, apresenta um potencial mercadológico bastante amplo, no entanto o mercado de clubes de futebol, no País, permanece muito aquém do que pode alcançar, já que a administração continua associada às questões políticas e esportivas. O investimento na elaboração de um negócio atrativo é muito baixo, por isso, existe a necessidade de uma migração para a gestão corporativa, para que a entidade tenha um crescimento na direção correta, fazendo uso de uma equipe profissional de gerenciadores em seus distintos campos de gestão administrativos.

O modelo tradicional impossibilita uma visão mais ampla no que se refere às demandas mercadológicas. O clube sem fins lucrativos geralmente está mais preocupado com seus problemas internos e em agradar a associados do que em elaborar planos visando a atrair seus públicos consumidores, para isso, é preciso que o clube ative um departamento que está enferrujado devido à pouca importância que lhe é dada.

Quando se fala em departamento de marketing, os clubes tradicionais poderiam trabalhar com maior empenho, transformando-o em um setor estratégico, já que atualmente é a seção com menor desenvolvimento. Investindo mais nesse departamento, as agremiações passariam a dar maior valor à sua marca, começando pela comercialização de produtos,

englobando todas as atividades mercadológicas, como também estratégias de relacionamento e gestão de seus conteúdos, a fim de ampliar a gama de recursos gerados e o posterior investimento contínuo nos projetos tanto esportivos como comerciais.

O departamento de marketing de um clube é fundamental para a arrecadação de recursos. No entanto, com raríssimas exceções, as agremiações brasileiras não conseguem gerar recursos pela falta de uma estrutura organizada e de profissionais qualificados. No Brasil, os clubes têm na venda de ingressos, nas cotas de televisão, no patrocínio da camisa e do material esportivo suas principais fontes de receita (BRUNORO; AFIF, 1997, p. 30).

Freitas Filho (1985, p.41) reforça essa ideia, dizendo que “a publicidade utiliza o esporte não só pelo fato de o público (consumidores) deste último ser expressivo, mas pelo que ele significa em termos econômicos e ideológicos”. Com todo o potencial da modalidade, as empresas passaram a se interessar em tirar frutos da forma passional pela qual os torcedores se relacionam com seus clubes, utilizando a marca da entidade para atrair clientes para o ramo no qual a organização corporativa trabalha. Além disso, mais recentemente, na década de 90, diversos clubes brasileiros fizeram parcerias com grupos internacionais, cada um com suas especificidades, mas com o objetivo de sustentar e aumentar o poderio econômico do clube.

Em 1999, um fundo de investimento sediado em Dallas, no Texas, chamado Hicks, Muse, Tate & Furst despejou milhões de dólares no Corinthians, de São Paulo e no Cruzeiro, de Belo Horizonte. A ISL, empresa suíça de marketing esportivo, adquiriu uma participação no Flamengo. Pouco antes, a gigante italiana Parmalat, do ramo alimentício, começara a administrar o Palmeiras, de São Paulo (FOER, 2005, p. 108).

Os clubes brasileiros encontram dificuldades para trabalhar com os seus grupos de interesses. Devido à falta de estrutura e a uma administração destinada à composição interna, as agremiações dão pouca atenção para um mercado que poderia gerar receitas e possibilitar maior solidez perante aos concorrentes. Uma das medidas para se garantir o sucesso é pensar na organização corporativa como algo que precisa ficar à margem desse lado sentimental e trabalhar com a razão e com bastante frieza, para que obtenha progresso no seu objetivo, criando estratégias de marketing planejadas, a fim de obter o retorno almejado quando decidiu se associar ao clube.

A empresa que pretende investir no futebol precisa saber que não está apostando num produto frio, mas em algo que mexe com emoções, com reações humanas, torcida, paixão etc. Por isso, deve trabalhar sua imagem e organização, com toda a cautela, com ações isentas de sentimentalismo [...] Esse aspecto é muito importante neste momento, em que um clube precisa ser administrado como empresa. Somente com organização e profissionalismo um time terá progressos no futebol (BRUNORO; AFIF, 1997, p. 43).

Dentro desse quadro apresentado, a profissionalização da gestão dos clubes torna-se indiscutível. Na teoria, um clube-empresa estaria consolidado em bases sólidas quando se referisse a um planejamento bem-estruturado, investimento na capacitação dos funcionários e administradores profissionais que possam colocar a máquina de criação para funcionar, almejando uma comunicação ampla e eficaz com os indivíduos que tenham algum tipo de interferência na gestão, tanto direta como indiretamente. Clóvis Barreto, presidente do Boa Vista, concorda com a mudança do clube associativo para empresarial, o que para ele é uma medida que visa a organizar o futebol nacional.

Eu quis ser clube-empresa porque penso que o futebol brasileiro só vai passar a funcionar quando todos mudarem para esta forma, pois do modo como está é uma baderna, com dirigente mandando, técnico chegando mandando e desmandando, onde ninguém sabe o que é o dono. São essas coisas que atrapalham a gestão. O clube-empresa é mais organizado e o futebol só vai funcionar quando os clubes passarem para a iniciativa privada. No clube-empresa existe poder de decisão e facilita porque não são várias pessoas mandando (Depoimento gravado em 18 abr. 2008).

Historicamente, os clubes brasileiros são administrados predominantemente pela relação de paixão e tradição e, por isso, em diversas situações, os dirigentes agem motivados pela paixão que estabelecem com o clube do coração, tornando toda e qualquer decisão descabida de um cunho racional. Isso explica a dificuldade dos dirigentes em transformar a administração amadora vigente, fazer com que caminhe junto com o profissionalismo, que começou a se consolidar devido ao número de jogadores brasileiros que saíam do País para ganhar salário. Essa foi uma situação nova no futebol nacional, já que, antes, os atletas ganhavam apenas uma ajuda de custo para condução e alimentação, até que, na década de 1970, a situação começou a mudar, como lembram José Carlos Brunoro e Antonio Afif.



O romantismo no futebol começou a ser substituído por uma consciência profissional mais séria em 1976, quando a profissão de atleta profissional de futebol foi regulamentada pela Lei nº 6354. Pela primeira vez na história do futebol brasileiro, todos os jogadores profissionais passariam a ter carteira de trabalho e os benefícios da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), como férias e Fundo de Garantia por tempo de Serviço (FGTS). Essa lei deu aos jogadores o direito de possuir seu próprio passe depois dos 32 anos de idade (BRUNORO; AFIF, 1997, p. 18).

O começo do processo de modernização do esporte se deu a partir da implantação da chamada Lei Zico, em 06 de julho 1993. O artigo 11 da lei dispôs:

É facultado às entidades de prática e às entidades federais de administração de modalidade profissional a gestão das suas atividades sob responsabilidade de sociedade com fins lucrativos, desde que adotada uma das seguintes normas: I- Transformar-se em sociedade comercial com finalidade desportiva; II- Constituir sociedade comercial com finalidade desportiva controlando a maioria de seu capital com direito a voto; III- Contratar sociedade comercial para gerir suas atividades desportivas.<sup>3</sup>

O primeiro clube-empresa do País é de propriedade do autor da Lei. Arthur Antunes Coimbra, o Zico, fundou, em setembro de 1996, o Rio de Janeiro Futebol Clube Ltda. O primeiro clube de grande porte a se tornar empresa foi o Bahia, em 1998. O Banco Opportunity firmou, na época, uma parceria de R\$ 12 milhões com o clube, no qual o Opportunity detinha 51% das ações ordinárias, controlando, assim, a gestão do clube. Foi na Bahia, também, que surgiu o primeiro dirigente remunerado do País. Virgílio Elísio, então presidente da Federação Baiana de Futebol (FBF), passou a receber salário pelos seus serviços prestados, e, profissionalizada, a FBF deixou de ter isenção de impostos, passando a pagar salários a todos os dirigentes.

No entanto, a Lei não obriga que as instituições se tornem entidades com fins lucrativos, apenas faculta o direito de os clubes avançarem para o que é chamado de clube-empresa. A essência da constituição do clube-empresa é a separação do departamento de futebol do restante das atividades do clube, tornando-o uma unidade autônoma de negócios. No modelo atual, os clubes sofrem com as despesas, superando o valor das receitas, isso porque, apesar do departamento de futebol ser o que mais investe, é também aquele que mais arrecada, sendo obrigado, na maioria das vezes, a pagar a conta de má administração da parte social do clube.

É por isso que a solução para o negócio futebol é a autonomização de sua gestão, como aborda Melo Neto em sua obra:

---

<sup>3</sup> Lei nº. 8.672, de 06 de julho de 1993.

A consequência deste processo de autonomização é a privatização, ou seja, a criação do clube-empresa, que consiste num processo de empresarização cujo objetivo principal é a separação do futebol dos demais setores do clube. No clube-empresa o futebol será um negócio à parte. Distinto e separado das atividades sociais do clube. Os resultados financeiros obtidos no negócio do futebol serão revertidos em benefícios de seus acionistas. Estes, reunidos em assembléia, vão aprovar as contas do clube e legitimar ou não o desempenho da diretoria (MELO NETO, 1998, p. 51).

Dentro dessa questão empresarial, pode-se citar três estruturas dentro das quais uma empresa pode começar a investir no esporte: através do modelo clube-empresa, da co-gestão e do patrocínio.

O clube-empresa tem uma estrutura fundamentada em um modelo de gestão em que o clube pode se transformar ou se constituir em uma empresa. Nos casos em que se opta pela transformação, a entidade altera seu estatuto e a sua situação jurídica, passando a ser uma sociedade comercial. Quando a instituição resolve se constituir em uma S./A. (Sociedade Anônima), surgem duas entidades, em que o clube mantém a sua situação jurídica e terceiriza sua gestão, contratando uma consultoria para cuidar da administração. Com a mudança da razão social, acaba a isenção com relação a impostos e os responsáveis pela administração passam a ser responsabilizados com seus bens em uma eventual gestão mal-sucedida.

Em setembro de 1997, o então Ministro dos Esportes, Edson Arantes do Nascimento, Pelé, concluiu a Lei que leva seu nome. Nela, foi especificada, entre outros pontos, a questão dos clubes-empresa, permitindo que clubes de futebol se transformassem em gestões administrativas, personificando ainda mais a profissionalização no futebol brasileiro. Os autores ressaltam a situação dos clubes brasileiros, dizendo que “a escassez de recursos é o ponto em comum da grande maioria dos clubes brasileiros”, fazendo-os procurar saídas para esse problema, pois, mesmo pagando altos salários para os jogadores, não conseguem “segurar” seus atletas por muito tempo.

Hoje os times buscam fórmulas para aumentar sua receita e poder contar, em seu elenco, com jogadores de alto nível. Atualmente, alguns atletas brasileiros recebem salários que nada ficam a dever aos dos europeus. Quando um jogador consegue chegar a esse patamar é porque possui qualidades e merece tal conquista, mas se os clubes não estiverem preparados financeiramente a transferência de um grande atleta para outra agremiação acaba sendo inevitável (BRUNORO; AFIF, 1997, p. 25).

A Lei Pelé, que entrou em vigor em 28 de março de 1998, veio a complementar a já citada Lei Zico, mantendo boa parte de sua estrutura. Segundo Azambuja (2000, p.263), a Lei Pelé é uma reprodução quase total da sua antecessora. Cerca de 80% do que está capitulado na Lei Pelé estava lançado na Lei Zico. Apesar de polêmica e muitas vezes contrária aos

interesses dos dirigentes de futebol que alegam uma menor capacidade de decisão dos clubes com relação ao seu próprio planejamento, a Lei Pelé tem também diversos admiradores. Azambuja (2000, p.304) reafirma a importância dessa medida, que para ele significa um avanço nas arcaicas administrações. “O que aspiram, mesmo, é um meia-volta-volver, com tudo ficando exatamente como sempre esteve, para que possam continuar a usufruir as benesses do poder conquistado no antigo sistema legitimativo”.

## **A RELAÇÃO DAS EMPRESAS COM SEUS *STAKEHOLDERS***

Um conceito que necessita de uma importante diferenciação é um determinado tipo de *stakeholder*, no caso, o público vinculado a um clube associativo e a um clube-empresa. A pessoa que está vinculada a um clube associativo acaba contribuindo através de mensalidades para que ele se mantenha e, ao mesmo tempo, a quantia destinada ao clube lhe dá direitos de utilização dos serviços oferecido pela instituição. Já o indivíduo que se relaciona diretamente com um clube-empresa acaba investindo capital em busca de retorno financeiro. Portanto, existe uma grande diferença entre os grupos de interesses de um clube tradicional com relação a um clube com gestão empresária.

Dentro desse assunto, o autor Eduardo Carlezzo detalha melhor essa disparidade entre associados e sócios.

O associado de uma associação não é igual ao sócio de uma sociedade empresária, como o quotista das sociedades limitadas e o acionista das sociedades anônimas, já que estes participam dos lucros e das perdas, nos limites da sua parte do capital social. Os associados da associação não participam do capital social, não participam de seus lucros (CARLEZZO, 2004, p.71).

As empresas, de um modo geral, devem manter um relacionamento estreito com os seus grupos de interesse, os chamados *stakeholders* - funcionários, clientes, fornecedores, comunidades, governo, ONGs, mídia – para que ocorra maior lucratividade, menos insatisfações e, conseqüentemente, um maior envolvimento entre as partes. O objetivo é criar uma espécie de familiaridade e integração entre a empresa e seus públicos-alvo, de modo a aumentar a confiança do cliente em relação a seus serviços e seus profissionais, assim como o incentivo aos seus funcionários.

O stakeholder é alguém que arrisca parte ou todo um valor ou bem de sua propriedade, apostando no resultado da atuação de uma empresa, e que ao fazer esta aposta vai provocar reflexos nos resultados da empresa. São os acionistas, fornecedores, clientes, governos, grupos de interesses especiais, sindicatos de trabalhadores e patronais, instituições financeiras, competidores e a mídia (BETHEM, 2004, p. 147).

Mas esses grupos de interesses não se dão da mesma forma, pois há um público interno e outro externo. Os primeiros (empregados, fornecedores, colaboradores, acionistas, parceiros, investidores etc.) constituem uma formação mais homogênea, pois estão diretamente ligados aos negócios da empresa, são afetados diretamente, dependendo das decisões tomadas, o modo de como se dá o desenvolvimento do trabalho e têm interferência direta. Em contrapartida, o público externo (governos, ONGs, imprensa, sociedade civil etc.) é heterogêneo e sua influência é externa, tendo desempenho limitado pela posição no qual tem atuação. Caracteriza-se por não possuir um contrato, um vínculo formalmente estabelecido com a instituição, contudo influencia nas suas decisões, como no caso, por exemplo, de uma cidade apoiar o seu time, contribuindo para seu bem-estar.

Independente de sua classificação, atualmente, para manter esses *stakeholders* mais bem informados, publicações dessas empresas deixaram de ser um simples jornal informativo, as quais apenas esclarecem a situação dentro das instituições para funcionários e colaboradores. Portanto, apenas informar os funcionários não é o suficiente. Agora, para o sucesso da empresa, há a preocupação em prestar contas e promover o trabalho desses órgãos, sendo um dos exemplos os relatórios de responsabilidade social, que mostram a atuação dessas instituições no campo social, bem como seus impactos no campo econômico e ambiental.

Segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 35), “o conceito de responsabilidade social propõe que uma corporação privada assuma para com a sociedade compromissos que vão além da obtenção de lucro”. Além dos grupos de interesse, saber escolher o local, ou o nicho favorável para a implantação de uma empresa é também crucial para a sobrevivência da instituição.

Um dos resultados que se deseja obter da análise de fatores estratégicos é a identificação de um nicho favorável onde uma organização possa vir a utilizar sua competência única para tirar proveito de uma determinada oportunidade. Atuar em um nicho favorável é fazer com que a empresa assuma um papel específico competitivo, tão adequado aos ambientes interno e externo da empresa, que outras corporações provavelmente não irão desafiá-la nem desalojá-la (HUNGER; WHEELEN, 2002, p. 101).

Para organizar e facilitar a identificação da melhor maneira de se lidar com os *stakeholders*, Blair e Fottler, citados por Hanashiro, Teixeira, e Zaccarelli (2007, p. 333), propõem quatro passos:

- identificar todos os *stakeholders*. No caso do futebol, torcedores, dirigentes, moradores das cidades, jogadores, funcionários etc.;
- localizar os *stakeholders* que podem ameaçar a organização, como, por exemplo, os clubes concorrentes;
- depois de localizados, diagnosticar os grupos de interesse que são positivos e negativos, traçando um panorama de cada um;
- fazer estratégias que envolvam os grupos apoiadores contra os nocivos para a saúde da instituição, identificando os pontos fortes e os fracos da empresa, de modo a prevenir medidas desastrosas.

Para poder competir neste difícil mercado, seja ele esportivo ou não, cuja concorrência é cada vez maior, principalmente quando os seus competidores são também de âmbito internacional, é de suma importância, aos dirigentes que comandam essas empresas, que conheçam toda a conjuntura mercadológica e saibam lidar com seus grupos de interesse. Tal conhecimento poderia interferir e mudar o curso de um possível comportamento errôneo, transformando o rumo equivocado em favorável, ou menos nocivo para a economia da organização.

## CONCLUSÃO

No futebol nacional, os clubes, quase que invariavelmente, utilizam, de forma irrisória, a paixão de seus torcedores para buscar angariar fundos, a fim de que eles mesmos se sustentem. O trabalho realizado na gestão interna da modalidade é amador, e as entidades não se atentam para o lado do negócio, buscando soluções baseadas em improvisos, tornando o resultado inconstante, e as bases nas quais as decisões são tomadas estão desprotegidas e fragilizadas diante de qualquer contratempo.

O modelo de clube-empresa, a partir das definições que a legislação procurou oferecer nos últimos anos, poderia representar, em tese, uma solução para os problemas financeiros que assolam a maior parte dos clubes brasileiros. No entanto, o que se vê, de modo geral, é que os clubes de massa, com capital simbólico passível de exploração comercial – como acontece com os clubes na Europa – não têm adotado esse modelo em suas

formas de gestão. Curiosamente, seis clubes recém-criados em São Paulo e que disputaram a Segunda Divisão (referente à quarta divisão, de fato) optaram por esse modelo. O resultado, entretanto, é pouco animador esportivamente e em formas de comunicação com seus grupos de interesse (conceito advindo da responsabilidade social e que deveria estar na agenda de qualquer empresa nos dias de hoje).

Pressupõe-se que o envolvimento desses times empresariais com torcedores, técnicos, dirigentes, jogadores, funcionários, patrocinadores, cidadãos, imprensa, poder público, empresas, comunidades etc. fosse diferenciado dos laços que clubes tradicionais, que possuem razão social associativa, criam com seus grupos de interesse. A finalidade das relações de um clube-empresa com seus grupos de interesse é sempre o lucro; já em um clube associativo, a prioridade não está diretamente ligada a esse aspecto, como o de cuidar da infra-estrutura, dos funcionários e da própria política interna.

O que se viu, ao longo da pesquisa, é que os clubes-empresa simplesmente ignoram as formas de comunicação e de prestação de contas com seus grupos de interesse. Pouca atenção é dada aos torcedores, ao poder público e à imprensa. As comunidades locais em que eles atuam também são ignoradas. Apenas funcionários (atletas e comissão técnica) têm um tratamento distinto – afinal de contas, a finalidade parece ser apenas a de negociar jogadores.

No caso do planejamento esportivo, também há erros primários: clubes que perderam pontos por escalação de jogadores irregulares. E, exceções feitas a Brasilis Futebol Clube Ltda. e Clube de Futebol Primeira Camisa Ltda., as agremiações citadas, apesar de prezarem, em tese, pelo planejamento, pelo profissionalismo e pela infraestrutura, por serem administrados como clube-empresa, não tiveram sequer um estádio próprio em condições de abrigar os primeiros jogos do campeonato, o que é um ingrediente a mais no que diz respeito às relações difusas entre esses clubes com os seus respectivos grupos de interesse.

## REFERÊNCIAS

AZAMBUJA, A. C d. **Clube-empresa: preconceitos, conceitos e preceitos**. Porto Alegre: Sergio Antônio Fabris Editor, 2000.

BRUNORO, J. Carlos; AFIF, Antonio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CARLEZZO, E. **Direito desportivo empresarial**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004.

- DANCYGER, K. **Técnicas de edição para cinema e vídeo: história, teoria e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAOLIO, J. **Cultura: educação física e futebol.** Campinas: Unicamp, 1997.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- FOER, F. **Como o futebol explica o mundo.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.
- GIULIANOTTI, R. **Sociologia do futebol - dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões.** São Paulo: Nova Alexandria, 2002.
- GUEDES, S. L. **O Brasil no campo de futebol: estudos antropológicos sobre os significados do futebol brasileiro.** Niterói: Eduf, 1998.
- HANASHIRO, M. M. D.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, M. L. **Gestão do fator humano - Uma visão baseada em Stakeholders.** São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- HUNGER, J. D.; WHEELLEN, L. T. **Gestão estratégica - Princípios e práticas.** São Paulo: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- MELO NETO, F. D. P. D. **Administração e marketing de clubes esportivos.** Rio de Janeiro: Sprint, 1998.
- POZZI, L. F. **A grande jogada: teoria e prática de marketing esportivo.** São Paulo: Globo, 1998.
- ROCHE, F. P. **Gestão desportiva: planejamento estratégico nas organizações desportivas.** Porto Alegre: Artmed, 2002.