



**ANHANGUERA EDUCACIONAL S.A. - FACULDADE ATLÂNTICO SUL**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



**Tiago de Melo Borges**

**O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO ADMINISTRATIVA DO**  
**GRÊMIO ESPORTIVO BRASIL**

**Pelotas**

**2010**

**TIAGO DE MELO BORGES**

**O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO ADMINISTRATIVA DO  
GRÊMIO ESPORTIVO BRASIL**

Monografia apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com ênfase em Empresas, pela Anhanguera Educacional S.A. - Faculdade Atlântico Sul de Pelotas, sob orientação do Prof. Esp. Leonardo Muenzer.

**Pelotas**

**2010**

Monografia defendida e aprovada em 05/07/2010, pela banca examinadora  
constituída pelos professores:

---

Prof.Esp. Leonardo Muenzer  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup> Georgeta Duarte Burck Duarte  
Examinador

---

Prof<sup>a</sup>. Maria Helena Hernandez  
Examinador

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha família, amigos, professores e a todas as pessoas que de alguma forma fizeram parte da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Há tantos a agradecer, por tanto se dedicarem a mim, não somente por terem ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados, aos quais, sem nominar terão meu eterno agradecimento. A esta faculdade, seu corpo de Direção e Administrativo, que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior. O Muito Obrigado, é mísero por tamanha competência.

Agradeço a minha esposa, Letícia Borges, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem nos momentos de dificuldades. De forma grata e grandiosa a minha mãe Regina Melo que foi fundamental para tal sucesso pessoal, ao meu pai Altessor Borges que no momento esta em outro plano espiritual. Aos meus avós paternos Hermes Borges, Evandila Borges e minha tia Valéria Borges Lopes que me criaram quando menino e fizeram de mim uma pessoa certa e correta. Aos meus amigos e amigas, que fortaleceram os laços da igualdade, num ambiente fraterno e respeitoso, jamais os esquecerei.

Por final, a aquele, que me permitiu tudo isso, ao longo de toda a minha vida, a meu DEUS, obrigado, reconheço cada vez mais em todos os meus momentos, que você é o maior mestre, que uma pessoa pode conhecer e reconhecer.

## EPÍGRAFE

"Dirigir bem um negócio é administrar seu futuro; dirigir o futuro é administrar Informações."

Marion Harper

"As pequenas oportunidades são, freqüentemente, o início de grandes empreendimentos."

Demóstenes

"Não conheço nenhuma fórmula infalível para obter o sucesso, mas conheço uma forma infalível de fracassar: tentar agradar a todos"

John F. Kennedy

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo determinar a melhor alternativa para profissionalização do Grêmio Esportivo Brasil, O clube de futebol tem um papel importante na sociedade, transforma a vida de muitas pessoas independente de sua classe social, neste contexto existe a necessidade na atualidade de transformação na maioria das administrações esportivas, as associações sem fins lucrativos estão perdendo espaço no mercado para clubes com melhores estratégias administrativas. Tendo como objetivo atingir os objetivos traçados para este trabalho e buscar conhecimentos significativos que possibilitem conhecer os principais aspectos relacionados ao tema de estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso qualitativo no clube. Para que determinado clube de futebol de menor expressão alcance sucesso, como o caso do Grêmio Esportivo Brasil o mesmo precisa adotar novas formas de controlar a sua estrutura para aumentar sua rentabilidade. Contudo, é preciso definir com base em nossa realidade a melhor forma de transformar um clube em empresa, sem que grandes problemas sejam enfrentados pela organização.

**Palavras-chaves:** Futebol, Clube-empresa, Profissionalização.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
Objetivo Geral.....	15
Objetivos Específicos.....	15
<b>CAPÍTULO 1.</b>	
<b>O objeto de Estudo.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 2.</b>	
<b>Referencial Teórico.....</b>	<b>17</b>
2.1 Futebol no Brasil.....	18
2.1.1 A origem do futebol na fase amadora.....	18
2.1.2 A profissionalização do futebol .....	21
2.2 Futebol como cultura do brasileiro .....	22
2.3 Nascimento do futebol como negócio.....	23
2.4 O mundo empresa.....	24
2.4.1 Definindo organização.....	25
2.5 Estrutura organizacional.....	27
2.5.1 A indústria do futebol e sua estrutura.....	28
2.6 Clube como empresa.....	31
2.6.1 Modelos de transformação de clube em empresa.....	34



2.6.1.1	Co-gestão.....	35
2.6.1.2	Terceirização/Outsourcing.....	35
2.6.1.3	Compra de parte do clube por sócio(s).....	37
2.6.1.4	Lançamento de ações.....	38
2.6.1.5	Criação de um novo time.....	39
2.7	O Grêmio Esportivo Brasil.....	39
<b>CAPÍTULO 3.</b>		
	<b>Metodologia.....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO 4.</b>		
	<b>Estudo de caso .....</b>	<b>44</b>
4.1	Grêmio Esportivo Brasil.....	45
4.1.1	Situação administrativa do Grêmio Esportivo Brasil.....	45
4.1.2	Modelo de transformação administrativa.....	47
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>
	Sugestões e Limitações.....	51
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>56</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CBA	Confederação Brasileira de Atletismo
CBD	Confederação Brasileira de Desportos.
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CBV	Confederação Brasileira de Vôlei
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GEB	Grêmio Esportivo Brasil
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Brasão do Grêmio Esportivo Brasil .....	45
--	----

## INTRODUÇÃO

Percebe-se que o futebol se tornou um grande negócio nas últimas décadas e vem sofrendo grandes modificações administrativas, os diretores de associações sem fins lucrativos começaram a pensar de forma distinta, buscam se utilizar na atualidade de técnicas e processos que eram restritos apenas a empresas, percebemos que existem ainda barreiras relacionadas a este “novo modo” de administrar futebol, os resultados obtidos por equipes que adotaram formas similares de pensamento, assinalam que existe a necessidade de profissionalização na gestão dos clubes, esta implementação pode apresentar impactos sociais, econômicos e financeiros bastante positivos para a sociedade.

Como mencionamos anteriormente a questão relacionada à profissionalização, até meados dos anos 90, vivia em nosso país uma dualidade no futebol, equipes com jogadores profissionais e administrado por gestores amadores, a situação começou a modificar quando do surgimento da Lei Pelé nº 9.615/1998 promulgada em 1998, onde um de seus objetivos iniciais era a transformação de clubes com atletas profissionais em empresas comerciais, posterior a sua promulgação muitas foram as emendas criadas que modificaram a Lei, mas com exigência do tipo a fim do passe do atleta “obrigaram” as equipes a começarem a analisar o futebol de forma diferente, adotando ou não essa exigência inicial da lei.

Entretanto, este objetivo ainda enfrenta limitações práticas, enraizados nos mais de cem anos de amadorismo, conservadorismo e oligarquia que têm dominado a gestão do futebol brasileiro, acredita-se que definir o que pertence ou não a um espaço dito de predominância econômica é tecnicamente impossível, muitas organizações resistem a inserir elementos de gestão empregados constantemente em empresas privadas, segundo Roche (2002, p.14) os diretores alegam que, “eles são outra coisa”. Contudo, entende-se que esse dilema é um tanto quanto desigual, porque o modelo empresarial, como o planejamento estratégico apoiado em pressuposição de eficácia, qualidade, resultados e perpetuação, é aceito por outras organizações no futebol como um “exemplo” a ser seguido.

Entre os diversos fatores influenciadores para o processo esta o surgimento de duas leis, a lei Zico nº 8.672/93 (1993) e posteriormente a lei Pelé nº 9.615/1998 que substituiu a lei anterior, muitas foram às modificações nas leis, inicialmente as associações eram obrigadas a tornarem-se empresa, posteriormente a exigência de transformação do clube em empresa que passou a não ser mais obrigatoriedade, mas os clubes que visão focar as ações adotaram procedimentos empresariais e passaram a ter melhores resultados dentro e fora de campo, muitas são as equipes que surgiram no cenário nacional como sendo empresas, grandes e pequenos, o planejamento estratégico tornou-se principal arma destas organizações.

Segundo Roche (2002, p. 17):

Todas as entidades e organizações, e por certo também as desportivas, vêem-se submetidas hoje em dia a uma mudança constante em seu ambiente, em seus objetivos, em sua forma de atuar, em suas expectativas, na disponibilidade de recursos. Por tudo isso, as organizações, e também os indivíduos vêem-se obrigadas, cada vez com mais frequência, a refletir sobre o caminho a abordar o futuro, sobre o que fazer, por onde ir. Quer dizer, as entidades, e as pessoas, vêem-se compelidas a planejar.

Percebe-se que alguns clubes do futebol brasileiro estão em busca deste novo processo, pode-se dizer que existem duas situações para adotarem tal procedimento o primeiro relacionado a visão de mercado realmente, mas outro fator pode estar influenciando outras equipes que é medo de ficar para trás no mercado do futebol ao não acompanharem as mudanças nas demais associações inseridas nesse contexto, o surgimento da lei Pelé nº 9.615/1998 veio de encontro com essa afirmação, pois se o mercado nacional não adotar procedimentos de lógica empresarial acabaria perdendo espaço para o mercado europeu que a presença na grande maioria de seus países a profissionalização na gestão das associações desportivas.

Perceber-se que este dilema não é mais o ideal a ser sustentado pelas entidades esportivas, os clubes precisam adotar estratégias, Certo et al. (2005, p. 03) nos descreve que, a administração estratégica esta ligada diretamente a um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, Certo et al. (2005, p. 4) ressalta ainda para a melhor forma de adotar este procedimento seguindo cinco etapas, analisar o ambiente, estabelecer uma diretriz organizacional, formular uma estratégia, implementar a estratégia e o controle estratégico.

Pode-se justificar a contribuição para tal estudo das seguintes formas, inicialmente pelo fato que até poucos anos atrás, essas entidades esportivas não

eram consideradas objetos de pesquisas nos estudos administrativos, desse modo, percebe-se a relevância para abordagem teórica de tal processo de transformação que foram adotadas por organizações e objetivando contribuir para a organização em questão, outro fator esta a relação com a transformação em empresa, ressaltando que as ênfases levantadas visam contribuir para o aperfeiçoamento desta teoria, uma vez que este assunto ainda esta em processo de construção. Seguindo pode-se dizer que a estrutura da organização seja um assunto muito discutido, podendo contribuir para análises do processo de transformar o clube em empresa, contribuir também para os componentes estruturais do Grêmio Esportivo Brasil, com objetivo de acompanhar as transformações no mercado.

Na prática este estudo tem como objetivo também alertar a todas as pessoas que de alguma forma estão ligadas ao futebol, onde estaremos analisando sobre as diversas transformações que passam as associações esportivas ligadas ao futebol. A grande maioria das organizações ligadas ao futebol na atualidade está focada nos jogos, campeonatos, resultados dentro de campo, este trabalho pretende convidar a todos interessados no assunto para uma reflexão, pois a paixão por determinada associação esportiva faz com que os dirigentes fiquem “cegos” a busca por implantação de mudanças que visam o sucesso financeiro da equipe, ou seja, os apaixonados devem ser apenas os torcedores que devem converter esta paixão em consumo do produto futebol, o estudo serve também para que os clubes de futebol compreendam não só a influencia do processo de transformação em clube empresa e sua nova estrutura administrativa, mas a partir das reflexões apresentadas, demonstrar para aquelas organizações que desejam trilhar o mesmo caminho, as implicações de adoção deste modelo e o tipo de comportamento esperado.

Contudo, este trabalho poderá permitir que as pessoas tomem conhecimento sobre os mecanismos utilizados no mercado do futebol, identificando como estas e outras mudanças poderão afetar, influenciar e/ou definir uma nova tendência no cenário esportivo do GEB adaptando a sua situação local. Sendo assim o presente trabalho tem por finalidade desvendar o seguinte problema de pesquisa: “Qual a melhor forma de transformar administrativamente o Grêmio Esportivo Brasil e implantar um processo administrativo?”

### **Objetivo Geral**

Determinar alternativas para profissionalização administrativa do Grêmio Esportivo Brasil.

### **Objetivos Específicos**

- Analisar o clube internamente verificando a situação atual da organização.
- Propor a implantação de modificações nos seus procedimentos administrativos.



## **CAPÍTULO 1**

### **O Objeto de Estudo**

#### **Clube Empresa**

Na atualidade os clubes de futebol que estão preocupados com o mercado do futebol passam por um período de transformação, este processo se dá pela necessidade de estar presente nas competições de grande importância no futebol nacional e regional, mas ainda vivenciamos uma forma muito amadora de tocar o futebol em muitas cidades e estados do nosso país. O clube empresa é uma forma de organização das entidades desportivas na forma de sociedades empresárias com finalidade lucrativa.

Os clubes precisam ter consciência de que a evolução é como uma escada rolante descendo e que eles precisam subir. Se não forem mais rápidos, vão acabar caindo. Areias (2007, p.188), diz que é “a favor de uma transformação gradual e cultural até que um dia o conceito de empresa possa se tornar uma realidade.” O passo inicial está na necessidade de você ter funcionários competentes e sempre com vontade de trabalhar, esse fator será um grande diferencial no futuro.

## **CAPÍTULO 2**

### **Referencial Teórico**

#### **Futebol**

Como objetivo de estudo, o presente capítulo irá apresentar uma composição de estudos pertinentes aos temas futebol, empresa, clube-empresa e estrutura organizacional. Inicialmente com um histórico sobre o futebol brasileiro, fazendo uma análise política, econômica, social e cultural. Dando continuidade abordaremos citações ligadas a os processos que influenciam a transformação de uma associação sem fins lucrativos em clube empresa e outras associações procurando a profissionalização de sua gestão, situações cada vez mais presentes na sociedade.

Concluindo o capítulo, verificando a estrutura organizacional dos clubes de futebol, entendendo essa como um elemento inseparável a toda e qualquer organização.

## 2.1 Futebol no Brasil

O esporte no Brasil tem sua história balizada pela chegada do inglês Charles Muller, que trouxe em sua bagagem uma bola de futebol, considera-se que o esporte passou por diversas transformações durante o tempo entre surgimento e os dias atuais, buscamos tornar com que estas mudanças sejam mais facilmente visualizadas e entendidas. Decomponho este item em duas fases: A origem do futebol na fase amadora e a profissionalização do futebol.

Constata-se que as mudanças ocorridas no futebol também tiveram como causas as transformações econômicas, políticas e sociais que podem ou não ter influenciado para as diversas alterações de fases que o futebol atravessou.

### 2.1.1 A origem do futebol na fase amadora

O futebol teve sua origem na Inglaterra, a chegada do futebol ao Brasil tem como versão oficialmente aceita aquela em que Charles Miller, após um período de estudos na Inglaterra, este que jogou no time do condado de *Southampton*, retornou ao Brasil em 1894, trazendo a bola oficial, os uniformes e um livro com as regras. Nesse período Charles Miller começou a repassar os ensinamentos sobre futebol aos funcionários do alto escalão de empresas britânicas, fundando o São Paulo *Athletic Club*. Segundo Gurgel (2006, p.14), dois anos depois aconteceu à primeira disputa com membros da sociedade paulistana. É importante salientar que essa é a versão mais mencionada na literatura, porém, o futebol pode ter surgido em meados

de 1870, através da Igreja Católica e outros também dizem que o futebol surgiu trazido pelos marinheiros ingleses nesta mesma época.

Segundo Mascarenhas (2001, p.45):

A introdução do futebol no Brasil está intrinsecamente ligada às conexões territoriais com o Império Britânico, e estas se definem pela natureza da inserção do país na divisão internacional do trabalho. São fluxos hegemônicos que se estabelecem em escala planetária e que se representam uma faceta da grande expansão capitalista da segunda metade do século XIX. Entretanto, outros agentes, também componentes de redes internacionais, colaboraram na introdução do futebol em nossas terras, a despeito das omissões freqüentes na literatura especializada. Aquilatar o papel de diversos atores sociais no advento do futebol no Brasil significa superar a repetida retórica empobrecedora, um bordão segundo o qual coube apenas a ingleses e jovens bacharéis em retorno da Europa a tarefa semeadora da inovação. Cumpre ainda superar a infundada versão de que foram as duas metrópoles nacionais os pólos de adoção e difusão do futebol no Brasil, interpretação que é fruto da ignorância generalizada acerca de outras realidades regionais. Revelar outras vias, lugares e agentes significa mergulhar na complexidade de um processo de difusão. Complexidade amparada na diversidade de atores, de redes em ação, e na própria complexidade da configuração territorial brasileira, em diversos pontos e de diversas maneiras aberta á influência do mundo exterior.

Inicialmente o futebol era praticado pelas altas camadas sociais, segundo Gurgel (2006), nesta época nada era mais elitizado que o futebol, já que era jogado e comentado por poucos, visto que todos os termos técnicos eram em inglês, completando o que foi mencionado, Lopes (1994, p. 70) ressalta que em uma partida de futebol visualizava-se “[...] os rapazes de terno e gravata, as moças com chapéus e flores. Os jogadores eram sócios dos clubes e freqüentavam suas festas e bailes. Os filhos jogavam, as filhas e os pais ficavam na tribuna [...] inicialmente era normal jogos entre clubes de diferentes “nascente inglesas” de “introdução do futebol”.

Este período inicial do futebol, denominado como amadorismo, era um símbolo de diferenciação social, um produto restrito à elite econômica e cultural. Essa situação se manteve por aproximadamente dez anos, o futebol impôs-se pela

simplicidade das regras e da infra-estrutura, além de não exigir maiores dotes do praticante.

Segundo Filho (2003, p. 50):

O futebol se vulgarizava se alastrava como uma praga. Qualquer moleque, qualquer preto podia jogar futebol. No meio das ruas, nos terrenos baldios, onde se atira lixo, nos capinzais. Bastava arrumar uma bola de meia, de borracha, de couro. E fabricar um gol, com duas maletas de colégio, dois paletós, dois pedaços de pau.

Nesta fase ainda é importante destacar o surgimento do *The Bangu Athletic Club*, em 1904, por ingleses da companhia Progresso Industrial Ltda., uma fábrica de tecidos localizada no bairro Bangu na cidade de Pau Grande no Rio de Janeiro. Esse clube, o mais famoso clube de fábrica, acabou por ter que aceitar jogadores-operários para completar o número de jogadores exigido a fim de realizar os treinos coletivos.

Segundo Caldas (1990, p. 29):

O critério de escolha do jogador baseava-se principalmente em três aspectos: no seu desempenho profissional, no tempo de serviço na empresa e no comportamento pessoal. Ao ser escolhido, o jogador operário passaria imediatamente a desempenhar um tipo de trabalho mais leve, onde pudesse economizar suas energias para concentrá-las no futebol. Nos dias de treino, ele tinha autorização dos diretores da empresa para deixar o trabalho mais cedo, com uma condição: dirigir-se ao campo de futebol, a fim de realizar os treinos coletivos.

Pode-se afirmar que este é o primeiro indício de profissionalização do esporte. As empresas também começavam a olhar de forma diferente este processo, pois, com o surgimento de torneios amadores as agremiações e os jogadores divulgavam o nome e os produtos oferecidos pela empresa para a qual trabalhava,

assim, ocorria o aumento do prestígio das empresas e motivação no trabalho e controle do lazer.

### **2.1.2 A profissionalização do futebol**

Apesar da fase profissional ter seu início na década de 30, no eixo Rio-São Paulo iniciou-se a cobrança de ingressos nos jogos em 1917, em 1919 a seleção Brasileira conquistou o primeiro título sul-americano, os estádios cariocas e paulistas passaram a ficarem lotados por um público aficionado, que passaram a ir aos jogos para torcer por seu time e/ou ídolo. Este período de transformação foi o marco, onde, os clubes de futebol passaram a se preocupar em manter o bom público, desse modo os dirigentes precisavam recorrer aos jogadores oriundos das classes mais baixas, como não tinham como se sustentar era preciso pagar estes atletas. Gurgel (2006, p. 19) ressalta que, apesar desses fatores cooperarem para o enfraquecimento do amadorismo, o que se pode definir como o marco principal da crise do amadorismo ocorreu em 1923, quando o Clube de Regatas Vasco da Gama conquistou o título fluminense, conquista histórica, pois junta, no mesmo feito, o primeiro resultado de um time remunerado, que já se assumia como profissional e que era formado por jogadores negros, mulatos ou brancos pobres.

Por este fato isolado o clube foi rejeitado pela liga carioca da época, mas segundo Gurgel (2006) o sucesso do time mestiço com o público acabou com o surgimento de uma liga paralela, este fator fez com que os dirigentes dos demais times revissem esta opinião, o que acabou com a reintegração da equipe dez anos depois com a profissionalização dos atletas, em 1933. Como podemos analisar esta foi à nova fase do futebol nacional, tornando os atletas como profissionais da área.

Este processo provocará mudanças significativas no futebol, Lopes (1994) atribuiu o aparecimento do futebol como profissão o poder de desfazer com os padrões “elitistas” dos clubes amadores e com o paternalismo dos clubes semi-amadores, colaborando para a expansão das formas de recrutamento e o produto de um novo estilo, constituído pelo ingresso em massa de jogadores de classes populares e negros. De acordo com Helal et al. (2002), o futebol iria finalmente se constituir num espaço onde os setores mais baixos da população podiam almejar um emprego que não necessitasse de longos períodos de aperfeiçoamento profissional, anos de educação formal, funcionando assim, em alguma medida, como possibilidade de ascensão econômica. Este fato mencionado por Helal et al. até hoje causa repercussão na mídia quando se sabe que algum jogador possui nível superior ou veio de famílias com melhores condições financeiras. O advento do futebol profissional no Brasil marca a segunda fase da história do futebol brasileiro, qual sejam a profissionalização e a democratização do futebol.

## **2.2 Futebol como cultura do brasileiro**

Mesmo que não tenhamos com objetivo proporcionar neste trabalho uma análise sociológica do futebol, ressaltamos uma introdução ao entendimento de sua importância. Murad (1996) 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.

O futebol é representado como o primeiro dentre os esportes praticados no país, este faz parte do dia a dia do brasileiro. Costa (1995, p.40) assegura que “O futebol, tal qual é a mulher, é um sinônimo de paixão. Uma paixão, que para o

brasileiro comum, não pode ser explicada verbalmente: ela é sentida, esta relacionada no universo das coisas.” Pode-se dizer que o futebol é uma das fundamentais fontes de identificação no Brasil.

De fato, o futebol faz parte de todos os momentos do brasileiro, algo que esta impregnada na cultura nacional.

Segundo Witter (1995, p.5):

Contrariamente a idéia bastante difundida, o futebol não se situa á margem dos grandes problemas da sociedade, não constitui um espaço reservado. Pelo contrário, em torno deles estarão 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 de nosso tempo.

Segundo Costa (1995, p.40), nossa cultura é diferenciada por muitas características “a tendência a 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 de jogo de pernas do futebol brasileiro.” Sendo difícil chegar a algum parecer conclusivo sobre o assunto, tendo como objetivo levantar dados para análise e entendimento dessas analogias na cavidade da organização futebolística, o clube.

### **2.3 O nascimento do futebol como negócio**

Percebe-se que a década de 70 foi o marco do futebol mundial, a Copa do Mundo realizada no México deu início a uma nova era, com a transmissão ao vivo e em cores de partidas de futebol. Deste modo, os meios de comunicação estabeleceram uma nova realidade para o esporte que, segundo Proni (2000), tinha



se tornado um dos esportes mais populares do mundo. Nesse mesmo período, foi criada a Loteria Esportiva, ficando sob a responsabilidade do CND o repasse da arrecadação do dinheiro para os clubes de futebol.

Nesta mesma década tivemos a criação do Campeonato Nacional de Clubes, objetivando unir as principais forças do futebol brasileiro. Vale lembrar que, nesse período, era lançado o II PND, no qual o governo federal possuía um projeto ambicioso de modernização da economia e de segmentos da sociedade, e o esporte era visto como um importante meio de promoção dos valores mais caros ao regime, manter a ordem da população e o progresso da economia.

O futebol neste período dispunha de outras formas de arrecadação além das bilheterias, contribuição dos associados e dinheiro obtido na venda de atletas e receita das loterias esportivas, mas estas ainda não eram suficientes e os clubes ainda dependiam quase que na sua totalidade da bilheteria. Quando as associações entravam numa situação deficitária recorriam ao endividamento bancário, caracterizando o início de mais uma crise do futebol brasileiro. O governo lançou a Lei nº. 6354/76, que fez com que todos os jogadores brasileiros trabalhassem com carteira assinada (Brunoro, 1997), com os benefícios da CLT, com férias e FGTS.

O futebol brasileiro teve em sua história na década de 70 outro importante fator que foi o fim da CBD , em 1979, responsável pela regulação das atividades esportivas do país. Pode-se dizer que a CBD foi dividida em diversas confederações esportivas como: CBF , CBB , CBV, CBAAt e outras (Proni, 2000).

## **2.4 O mundo empresa**

Nos dias atuais estamos vivenciando constantes mudanças em todos os setores que envolvem uma organização, Franco et al.( 2009) ressalta que na atualidade existe uma certeza, “ as organizações precisam ser flexíveis para que possam mudar seus métodos, técnicas, racionalizar processos e ajustar seus planejamentos: estratégico e operacional sempre que necessários”.

Estamos vivenciando hoje no mundo que as empresas estão mais presentes com discurso dirigido para o mercado, ou melhor, guiado para o melhoramento econômico, estas empresas passaram a exercer forte influência sobre outros tipos de organizações. Deste modo, nos dias de hoje, é comum nos depararmos com organizações que estão adotando algumas características que anteriormente eram exclusivas das empresas Franco et al.(2009) menciona que as organizações sofrem influências com os mais diversos agentes com os quais se relacionam. Nesse significado, emprego o tema clube empresa como uma forma de identificar a existência de indícios de transformação do clube de futebol em um mercado.

Dando continuidade ao tema iremos mencionar questões relacionadas à definição de organização.

#### **2.4.1 Definindo organização**

Temos distintas definições para o conceito de organização, os estudos mostram-se bem diversificados, cheios de contestações e proporcionam perspectivas com intensidade diferenciadas de conceber, delimitar ou determinar a organização. No entanto, o recente tópico procura compreender alguns dos diversos conceitos sobre organizações, considerando que seu entendimento é extremamente importante para a continuação deste trabalho.

Uma primeira definição vem de Chiavenato (2003, p.291):

“As organizações constituem a forma dominante da instituição da moderna sociedade: são a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As organizações permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a participação de numerosas pessoas. Cada organização é limitada por recursos escassos e por isso não pode tirar vantagens de todas as oportunidades que surgem: daí o problema de determinar a melhor alocação de recursos. A eficiência é obtida quando a organização aplica seus recursos naquela alternativa que produz o melhor resultado.

Outra vertente no conceito de organização é aquela que avalia a organização com uma vida própria isolado das pessoas e das suas atividades. Deste modo, a organização interage com diversas organizações, adapta-se a sua atmosfera e é capaz de aprender, entre tantas outras acomodações.

Etzioni (1967, p. 11) assegura que:

““Mais do que qualquer outro agrupamento social, as organizações controlam sua natureza e seu destino”. Este autor define organizações como agrupamentos sociais com a intenção de serem criadas e modificadas objetivando a busca por metas específicas. Compreendem-se nesse sentido, corporações, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e prisões, eliminando neste sentido as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias. Completando ainda que, “podemos reservar, sem riscos, a palavra organizações para unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos”.

Existe outra definição para organização, segundo Hall (2004, p.30):

“Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente estabelecida identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um

conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade”

Estamos instalados em um ambiente cheio de organizações, sendo estas dos mais diversos ramos de atividades, quando nascemos, crescemos, aprendemos, nosso mundo é uma grande organização, desenvolvemos trabalhos para organizações, nossos momentos de lazer também é dentro de organizações.

Fazendo uma colocação referente ao conceito de empresa, Pareto (1996) coloca de certa forma que a empresa é a organização e esta reúne os elementos da produção e o dispõe de maneira a realizá-la. Esses elementos da produção provêm, em parte, dos indivíduos, como, por exemplo, o trabalho e certos produtos; em parte também de outras empresas, como, por exemplo, certos produtos que devem servir para a materialização de uma corrente única, o produto.

## **2.5 Estrutura organizacional**

A organização sendo ela com aparência simples ou não, nos depara com seu costume de dispor e cumprir suas atividades. Além de contribuir para aperfeiçoar a performance de uma organização, a estrutura também mostra informações importantes sobre as peculiaridades desta organização. Para Mintzberg (2003, p.12), “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas”, dando continuidade a esse curso de pensamento, Bowditch et al. (1992, p.167) argumenta que “a estrutura organizacional pode ser definida genericamente como os padrões de trabalho e

disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização”.

Para Solé (2004), a tendência das organizações que adquirem um comportamento empresarial é a de burocratizar sua estrutura, mas, ultimamente, as empresas procuram uma maior eficácia operacional, e estas estão optando por formas estruturais mais flexíveis.

Para Hall (2004 p. 47) existem três funções básicas que as estruturas organizacionais executam:

“Primeiro, e mais importante, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais, em outras palavras, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências da organização, e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas”.

A partir dessas considerações, percebe-se que a estrutura organizacional possui a incumbência de organizar todo o funcionamento da organização, tendo como objetivo o futebol, iremos abordar no próximo capítulo a indústria e a forma de estrutura do nosso mercado em questão, o futebol.

### **2.5.1 A indústria do futebol e sua estrutura**

Os clubes de futebol têm uma responsabilidade emocional muito elevada para muita gente, e sua capacidade de representação social do mesmo modo é maior, segundo Aidar et.al. (2002, p.91) “o ponto de partida para construção dessa estrutura passa pelo torcedor”, dando continuidade a mesma linha de pensamento, Aidar et.al. (2002, p. 91), faz mais uma colocação importante referente ao torcedor

“os torcedores não mudam, podem mudar de esposa, de cidade, mas jamais de time”.

Entretanto, apesar de o torcedor representar o consumidor final, existe outros atuantes consumidores para os clubes de futebol: Os consumidores intermediários. Esses consumidores intermediários aproveitam os clubes e jogadores como forma de chegar à mídia como órgão de divulgação, com objetivo de ligar a marca de um produto à determinada entidade esportiva, tendo como "cliente final" de toda essa estrutura o torcedor. Ou seja, temos um grande mercado de intermediários, como produtores a mídia em geral e seus parceiros, que agem para atender ao mercado alvo, no caso do futebol, os torcedores.

Na estrutura da indústria futebol, devemos fazer diferenciações importantes e para Soriano (2010, p.24) existe uma cadeia de valor no futebol que ele define da seguinte forma e ordem: Jogadores > Competições > Clubes > Patrocinadores > TV e Mídia.

Continuando a definição desta cadeia de valor, Soriano (2010, p. 24) menciona importantes questões referentes à televisão que compra os direitos áudios visuais a preços elevados, neste caso pelo fato do futebol gerar audiência e poder ganhar cota de mercado, os clubes em geral não ganham dinheiro, os patrocinadores pagam preços de mercado pelos ativos do futebol e conseguem resultados similares aos de outros investimentos publicitários, os organizadores de todo o mundo do futebol obtém benefícios significativos que são divididos entre as federações nacionais e os clubes, finalizando os jogadores que são elementos da cadeia que leva mais valor e não divide com ninguém, Soriano (2010, p.25) complementa dizendo que “o melhor para participar nesta indústria futebol é ser jogador ou treinador de elite, ou alternativamente, representar um deles”.

Aperfeiçoando a complexidade desta indústria, faremos referência a questões relacionadas às fontes de renda e gastos de um clube de futebol, permaneceremos utilizando como base Soriano (2010), a venda de ingressos e passes os direitos de televisão e o marketing, os estádios são explorados de formas diferentes, variando as questões culturais de cada localidade, os direitos de transmissão dos jogos, da mesma forma que a política de cada clube com relação à cobrança de ingressos, também sofre diferentes formas de serem repassados os valores aos clubes. O fator que é neste momento o mais determinante e que influenciam as duas anteriores é o marketing que segundo Soriano (2010, p.34) “essa é a fonte de renda com potencial maior”, comenta ainda que “nessa categoria, encontra-se o programa de patrocínio, merchandising e os amistosos”.

No outro lado do “jogo” a indústria do futebol tem os gastos, que segundo Soriano (2010) são agrupados em três setores, os salários, as amortizações e os custos de operação. Como comentário importante nas questões dos gastos Soriano (2010) comenta que os salários não devem representar entre 50 por cento e 65 por cento da renda do clube, este fato não é levado em consideração na grande maioria dos clubes nacionais. Soriano (2010, p.35) falando ainda sobre a questão salarial nos diz que “a conclusão é clara, os clubes mais bem administrados economicamente, com base em parâmetros de prudência recomendáveis, são também os que melhores resultados esportivos obtêm a médio e longo prazo.

Outro fator que percebe-se como determinante na indústria do futebol e totalmente contra a lógica dos mercados diz respeito ao crescimento e sucesso de seus concorrentes, não existe a briga por ser o líder de mercado sozinho, quanto maior for o sucesso dos concorrentes, maior é a tendência de crescimento do clube, Aidar et. al. (2002, p.118) confirma esta questão dizendo que: “diferente de qualquer

outra indústria, os competidores necessitam uns dos outros para produzirem o que eles vendem”.

## **2.6 Clube como empresa**

No futebol atualmente existe uma grande diferença entre a capacidade dos nossos jogadores e a visão antiquada dos dirigentes esportivos, situação que precisa ser alterada para o desenvolvimento da administração do esporte.

Segundo Souza (2004, p. 71):

Os dirigentes de futebol brasileiro são amadores, incompetentes e muitas vezes agem de má fé. A área é gerida com métodos não profissionais, reacionários e corrompidos e os gestores ainda não se deram conta do tamanho do negócio do futebol no Brasil, de quanto vale a marca dos clubes.

Uma forte e importante colocação referente a o fator profissionalização é mencionado por Areias (2007, p.199) onde o mesmo faz a colocação de que o rumo definitivo do futebol brasileiro só será tomado quando ele deixar de ser administrado por voluntários e chegar às mãos de profissionais capacitados.

O processo de transformação do clube de futebol, sem fins lucrativos, em empresa surgiu inicialmente com as publicações da Lei Zico nº 8.672/1993 e posteriormente a Lei Pelé nº 9.615/1998 e suas emendas que estão sendo adaptadas até os dias atuais, inicialmente a lei nº 8.672/1993, lei Zico em seu artigo 11 fazia referência as questões relacionadas a não obrigatoriedade de transformação de qualquer clube em empresa, com o surgimento da Lei nº 9.615/1998, lei Pelé, no art. 27. a entidade de prática desportiva estaria obrigada a tornar-se sociedade de cunho eminentemente comercial, mas, em 2000 surgiu à nova redação do art. 27, trazida pela Lei nº 9.981/2000 mencionando já em sua



primeira palavra que é facultativa á entidade de pratica desportiva praticante de atividades profissionais, transformar-se em sociedade civil de fins econômicos, neste caso em sociedade comercial e construir ou contratar sociedade comercial para administrar suas atividades profissionais, o parágrafo único que mencionava caso não estivessem de acordo com as novas normas teriam suas atividades suspensas foi revogado.

Clubes com visão de futuro, que pensa antecipado está na atualidade procurando de alguma forma, mesmo sem a exigência da lei tocar seus departamentos de forma profissional à medida que o mercado esta cada vez mais disputado entre as equipes de suas cidades e do mundo com a globalização, para esta colocação temos uma afirmação importante de Neto (1998, p.22) que diz “um novo paradigma a ser adotado pelos nossos clubes. Há quem diga ser o único caminho para a sobrevivência do esporte e a viabilização dos negócios esportivos.”

Com uma preocupação de gerar negócios e aumentar a arrecadação dos clubes, a gestão profissional permite que as instituições invistam nas suas estruturas; hoje, os clubes com postura profissional conseguem modernizar seus estádios, possuem centros de treinamento e concentração para os jogadores de todas as categorias, além de academias e clínicas especializadas no esporte, melhorando inclusive a qualidade de vida dos seus profissionais.

A profissionalização da gestão apresenta-se como instrumento capaz de aumentar as receitas, controlar os custos e brigar por títulos, uma definição importante sobre profissionalização para Santos é definida da seguinte forma, “aquele que se dedica integralmente à sua função, é remunerado por esse trabalho e está em constante evolução no que diz respeito à adoção das técnicas mais

modernas existentes, bem como buscando a inovação dessas técnicas” Santos (2002, p. 13).

Um grande exemplo de profissionalização é o antigo Grêmio Barueri hoje Grêmio Prudente (GREMIOPP, 2010), que surgiu como na maioria dos clubes brasileiros, sendo organização social. No ano de 2000 começou a atuar no futebol profissional, objetivando sua modernização em julho de 2008 tornou-se clube-empresa, como percebe-se (GREMIOPP, 2010), esta nova conjuntura trouxe um novo fato, todos os procedimentos passaram a ser dirigidos de forma ainda mais profissionalizada, e seus administradores tornaram-se co-responsáveis pelo negócio e sua gestão.

Também percebe-se que(GREMIOPP, 2010), em dezembro de 2009, em função de seu sucesso esportivo e de sua reconhecida gestão profissional, o Grêmio recebeu o convite para transferir-se de Barueri, sua sede original, para Presidente Prudente, ambos os municípios do estado paulista. O Grêmio conta atualmente com um corpo diretivo e gerencial qualificado e uma estrutura organizacional bem definida e coordenada, com ampla interatividade e colaboração entre seus departamentos. Uma importante colocação referente à profissionalização da gestão esta no site (GREMIOPP, 2010) que diz: “O Grêmio acredita fortemente que o segredo do sucesso está na excelência de sua gestão e na qualificação de seus profissionais.”

Para o clube chegar a ser uma empresa, também devemos levar em consideração algumas percepções que devemos compreender no processo de mudança de organização sem fins lucrativos para empresa, com base nas definições dadas por Fleury (2000) que abordaremos abaixo; - primeiro, ir além da visão estática da realidade, indo de encontro ao movimento do processo, objetivando a

identificação dos envolvidos, seus objetivos, os processos de interação (processo produtivo, fatores e funções críticas) e indicadores de desempenho; este tipo de distinção fornece uma visão clara da estrutura da indústria e do negócio; - segundo, definir a estratégia a ser adotada e as aptidões imprescindíveis para implementar num procedimento de aprendizagem constante que é antes um círculo virtuoso que uma hierarquia de mão única; e - terceiro, de acordo com o processo de aprendizagem adotar uma abordagem sistêmica, conforme Fleury (2000, p. 41): "o processo de aprendizagem que cada empresa estrutura.... gera dinâmicas de mudança internas à empresa, entre as empresas e entre grupos de empresas".

Temos outra importante colocação sobre o profissionalismo na gestão que é dada por Aidar et.al. (2002), para ele o esporte morre se não existir a paixão, mas também devemos admitir que a paixão ficasse apenas para o torcedor, não deve ser um processo levado para a gestão do clube.

### **2.6.1 Modelos de transformação de clube em empresa.**

Como estudamos anteriormente o surgimento das Leis Zico, nº 8.672/1993 e Pelé nº 9.615/1998 apontaram para o surgimento de um novo paradigma administrativo nas organizações de futebol, e neste capítulo estaremos verificando inicialmente os modelos estudados por Aidar et.al.(2002) e examinaremos uma definição maior para cada processo sugerido.

Alguns modelos de transformação de clube em empresa são ou foram praticados no mundo do futebol, temos como exemplos;

- Co-gestão;
- Terceirização;
- Compra de parte do clube por sócio(s);
- Lançamento de ações;
- Criação de um novo time;

#### **2.6.1.1 Co-gestão**

Este exemplo de gestão representou a frente na gestão profissional de clubes de futebol no Brasil, como exemplos iniciais têm o caso da Parmalat que permaneceu presente na administração do futebol da Sociedad Sportiva Palmeiras de 1992 até 2000, após iniciar na gestão do clube da capital paulista posteriormente a empresa italiana fez um contrato idêntico com a equipe do Esporte Clube juventude da cidade de Caxias do Sul, nessa configuração de administração o clube fornece toda a sua estrutura física e a parte administrativa dos setores do clube, e a empresa que adota este procedimento de “parceria” entra com a contribuição financeira para que clube e empresa se desenvolvam.

Este formato de gestão tem como qualidade fundamental o estabelecimento de direitos e deveres para as duas partes.

#### **2.6.1.2 Terceirização / Outsourcing**

A terceirização esta muito presente nos dias atuais nos mais diversos ramos de atividade comercial, e este modelo de transformação esta prevalecendo também no futebol brasileiro, inicialmente os clubes estavam terceirizando apenas sua marca

para fabricação de “souvenir”, mas atualmente com a necessidade de transformação do clube em empresa, segundo Aidar (2002, p. 124) “por aqui a “transformação em empresa” surge principalmente com o clube social cedendo ao investidor (que forma uma empresa com 100% capital próprio) o direito da marca”. Na prática o clube esportivo escolhe um parceiro para licenciar sua marca, ou seja, para alugar as receitas que farão parte da parceria.

A partir das definições iniciais referente às partes que serão geridas pela nova “parceira”, são definidos os contratos referentes à parceria, basicamente definem as formas de divisão de lucros e limites de atribuição para cada parte. Para Aidar (2002) este caminho na maioria das vezes é adotado porque os clubes em sua maioria são endividados.

Aidar (2002) menciona que levando em consideração o clube, temos muitos pontos positivos para este tipo de parceria, os positivos estão relacionados à possibilidade de lucros futuramente, este adotando o licenciamento simples, onde o clube ocorre à divisão das receitas e o clube arca com as despesas. O clube não envolve seu patrimônio nas questões relacionadas a possíveis problemas financeiros, outro fator importante é a questão de não haver a venda do clube e neste caso o “parceiro” estará preparado, pois, veio com este tipo de contrato. Ocorrendo algum imprevisto o contrato pode ser cancelado, outro fator esta relacionado à possibilidade de venda futura, sendo este de interesse de clube e estando previsto no contrato.

Segundo Aidar (2002) são dois os fatores negativos relativos a este formato, o primeiro relacionado a os resultados obtidos, sendo ruins dificilmente ocorrerá uma renovação no contrato e o outro fator esta relacionado a problemas que podem ser

contraídos com as questões de divisão dos lucros, pois o mesmo precisa ser bem detalhado na negociação inicial.

### **2.6.1.3 Compra de parte do clube por sócio(s)**

Este processo é destacado por Aidar (2002) com a constituição de uma nova empresa S.A., o clube aporta com seus ativos tangíveis e intangíveis e o sócio aporta dinheiro, o que ficar de fora da sociedade é de responsabilidade do clube, neste caso a nova empresa passa a ser a controladora e proprietária do time de futebol e distribuem seus lucros entre os sócios, Aidar (2002, p 126) destaca que “quanto aos limites de atribuição de cada parte, o acordo de acionistas, se for por ações, ou o contrato social, se sociedade por cotas de responsabilidade limitada, decidirá quais os poderes de gestão e limites de atribuição de cada sócio”.

Os fatores positivos e negativos também são destacados por Aidar (2002), são quatro os positivos, primeiramente se o tipo de sociedade for o por cotas de responsabilidade limitada, o contrato social e os atos sociais e suas modificações são mais facilmente alterados, não sendo obrigada a publicação de balanços nem suas alterações contratuais, como no caso de uma sociedade anônima, segundo fator importante esta relacionado se a opção for limitada é mais interessante para o controlador, outro ponto positivo e importante é porque sua gestão é mais objetiva e eficaz pela existência de metas comuns, e por ultimo e não menos importante é que facilita a resolução da questão imobiliária.

Os pontos negativos destacados por Aidar (2002) são mais preocupantes para ser adotado este formato, inicialmente esta relacionado ao potencial do negócio futebol que ainda é desconhecido para fazer um ato definitivo, participando como sócio outra questão importante esta diretamente relacionada com os problemas

políticos que existem dentro dos clubes quando se trata de alienar o seu patrimônio, caso os resultados não sejam alcançados o clube estará aprisionado a uma sociedade, sem poder se libertar de seu(s) sócio (s) e com compromissos e negócios em comum, o cálculo das contingências será extremamente detalhada, o que pode reduzir o valor do clube e dificilmente alguém ingressará como sócio de um clube sem ter a influência no futebol, mesmo que sua participação no capital seja menor do que 51%.

Aidar (2002) menciona que no Brasil o primeiro clube a termos como exemplo de adoção de modelo a equipe do Bahia, onde o clube entrou com seus ativos principais, a marca, os jogadores e o estádio, isto representou 49% do capital da empresa. O *Opportunity* garantiu os outros 51% da nova empresa com o capital de 13 milhões de reais, no entanto ocorreram modificações e o Esporte clube Bahia passou a deter 33% do Bahia S.A. e o *Opportunity* co 66,6%, um conselho administrativo de 12 pessoas, sendo sete do *Opportunity* e cinco do clube, escolhem os diretores e definem e traçam os planos administrativos e do futebol.

#### **2.6.1.4 Lançamento de ações**

No Brasil não temos nenhum caso de sucesso relacionado à tentativa de lançar ações no mercado, segundo Aidar (2002) ocorreu uma tentativa pela parte do São Paulo Futebol Clube com uma campanha de sócio torcedor que foi frustrada, e menciona ainda que o maior exemplo conhecido de sucesso no mundo, com sócios é o do Barcelona.

Utilizando ainda como base Aidar (2002) o mesmo comenta que a vantagem com a possibilidade de se capitalizar com venda de ações esta relacionada

diretamente a possibilidade de valorização do clube futuramente. Como destaques negativo têm o processo para aprovação de emissão de ações que precisa ser acatado pela comissão de valores mobiliários, sendo este trajeto difícil, é preciso comprovar que o clube tem estado financeiro saudável, até mesmo com a projeção de comprovações financeiras, mas este processo pode ser feito.

#### **2.6.1.5 Criação de um novo time**

A maioria dos processos adotados pelos clubes no Brasil envolve investidores e neste caso o mesmo cria um time sob a forma de empresa, este clube nasce sem torcida, estrutura e precisa investir.

### **2.7 O Grêmio Esportivo Brasil**

Clube da cidade de Pelotas que segundo Santos (1997, p. 13) teve seu surgimento após uma divergência entre dirigentes e jogadores do Sport Club Cruzeiro do Sul, que na época era dirigido e mantido por funcionários da Cervejaria Haertel, é importante salientar o fato de clubes serem organizados através de empresas.

Santos (1997, p.14) comenta ainda que no dia 07 de setembro de 1911, foi organizada a reunião que definiu inicialmente a diretoria e fundação do clube, e também foram definidas como verde e amarela as cores iniciais em alusão a data da independência, Santos (1997, p.14) ressalta ainda que provavelmente este foi o primeiro indicio de rivalidade com o até hoje maior rival Esporte Clube Pelotas que



tinha em suas cores o Amarelo e o Azul, posteriormente o clube mudou as cores para vermelho e preto.

Desde então o clube começou a realizar amistosos e posteriormente a jogar campeonatos, inicialmente jogavam no campo dos adversários, pois não tinham estádio, foi quando o clube começou a sua estruturação, a primeira doação segundo Santos (1997, p.14) foi do Dr. Augusto Simões Lopes que cedeu um terreno de sua propriedade localizado na Estação Férrea. Santos (1997, p. 35) comenta ainda que o Brasil teve a inauguração do então e atual estádio Bento Freitas, este construído em um terreno doado pelo Sr. Bento Freitas na década de 40 no século XX.

Como mencionado por Santos (1997) as décadas se passaram o clube fez excursões pela América, conquistou títulos importantes, mas como percebe-se o seu crescimento ocorreu no final da década de 70 até metade da década de 80, quando o GEB esteve presente nos campeonatos nacionais, fator este que só aumentava a paixão do seu torcedor, em 1985 o clube acabou na terceira colocação do campeonato nacional, então organizado pela CBF.

A década de 90 quando os torcedores invadiram várias cidades do estado gaúcho para ver jogos do clube e a situação atual do clube quando verificamos a presença de torcedores em todos os jogos do clube pelo Brasil inteiro, dizem o que é a paixão do torcedor pelo clube, mas mesmo assim, como é de conhecimento da sociedade Pelotense na atualidade o clube passa por grandes problemas administrativos.

O estatuto do clube diz no artigo 1º que mantém personalidade jurídica e seus associados não respondem pelas obrigações contraídas pela entidade, no artigo 2º inciso I menciona que o clube deve estimular a prática de todos os esportes, principalmente o futebol profissional, sem visar lucros para seus associados, levando

em consideração este parágrafo poderíamos dizer que os associados não podem projetar lucro, mas o futebol do clube pode ser administrado com tal finalidade.

O artigo 32º define os poderes do clube como sendo na ordem assembleia geral, conselho deliberativo, diretoria e conselho fiscal, o artigo 33º menciona que deverá haver sempre a mais ampla independência, devendo as deliberações dos órgãos hierarquicamente superiores serem acatadas e cumpridas integral e imediatamente.

Percebe-se no artigo 53º, a diretoria do clube deverá ser composta por presidente, vice-presidente, dois secretários, chefes de departamentos de esportes amadores e de divulgação, na atualidade o clube não define claramente para a sociedade as demais definições de cargos além do presidente e vice, no artigo 60º letra f verificamos que é mencionado que a diretoria pode admitir licenciar e demitir empregados do clube, fixando-lhes as funções e vencimentos, não fazendo definições com relação a pratica esportiva, neste caso saliento que o artigo 90º apesar de mencionar que as funções de qualquer poder do clube não serão remuneradas abre uma possibilidade de profissionalização de sua gestão sem modificações estatutárias.

## **CAPÍTULO 3**

### **Metodologia**

Tendo como objetivo atingir os objetivos traçados para este trabalho e buscar conhecimentos significativos que possibilitem conhecer os principais aspectos relacionados ao tema de estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso qualitativo no clube de futebol GEB, localizado no município de Pelotas.

Quanto à abordagem apresentada ao problema de pesquisa, classifica-se o recente estudo como qualitativo. Segundo Godoy (1995), o estudo qualitativo busca responder a questão “por quê?” e “como?” e não à questão “quanto?” frente a problema de pesquisa, ou seja, a concepção qualitativa de razões e motivações subjacentes. De acordo com Triviños (1987), o estudo de caso é particularmente importante por admitir o diagnóstico de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto de vida real. Roesch (1999, p197) completa ainda dizendo que; “O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões”.

Na atualidade nossa literatura esta se tornando ampla com informações relacionadas a assuntos atrelados a clubes de futebol, tanto com a forma teórica de estudo ligada a clube como empresa, bem como estudos de caso, Assim, este trabalho, a partir de uma abordagem científica, busca tornar mais claro o negócio futebol procurando aplicar procedimentos administrativos no clube Brasil de Pelotas. Para isto, este trabalho procurou aproveitar conceitos clássicos de análise estratégica de indústrias com o foco na análise do processo de mudança presente na história recente dos clubes de futebol. Nessa ocasião de alteração, as estruturas e dinâmicas de produção examinadas são e podem ser mais facilmente distinguidas.

As entrevistas com roteiro foram realizadas no ano de 2010, com o atual diretor do GEB, e com um dirigente de um clube empresa, foram previamente agendadas, com o presidente em exercício do GEB André Araujo e com Rafael Brauner, pós-graduado em direito desportivo. Roesch (1996) estabelece que, ao final da coleta, o investigador, se depara com uma imensa quantidade de notas de pesquisa ou depoimentos materializados em forma de texto, que deverão ser organizados e depois interpretados. As entrevistas serviram como base para analisar as situações e visões dos diretores e as melhores formas que devem ser adotadas para transformar administrativamente o clube Brasil de Pelotas.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros e artigos científicos relacionados aos conceitos e demais aspectos envolvidos pelo tema; bem como, informações disponíveis on-line.

## **CAPÍTULO 4**

### **Estudo de caso**

Este capítulo procura apresentar respostas ao problema e objetivos que nortearam o desenvolver desta pesquisa e a atender principalmente ao seguinte questionamento: Determinar alternativas para profissionalização administrativa do Grêmio Esportivo Brasil.

As primeiras etapas a serem analisadas, foram às pesquisas bibliográficas relacionadas a o futebol, dando maior ênfase ao caso de empresas. Para pesquisas de campo foi utilizado um roteiro (apêndice) para as entrevistas, aplicadas ao presidente em exercício do clube e a Rafael Amaral pós-graduado em direito desportivo que trabalha em um clube empresa.

A escolha do Grêmio Esportivo Brasil se dá principalmente por ser um clube tradicional do estado do Rio Grande do Sul e por não estar ainda inserido no mercado do futebol como um clube empresa, levando em consideração que este é um importante fator para o mercado do futebol. A seguir uma breve descrição do Grêmio Esportivo Brasil.

#### 4.1 Grêmio Esportivo Brasil



Figura 01: Brasão do Grêmio Esportivo Brasil  
Fonte: Arquivo do clube(2010).

O Grêmio Esportivo Brasil, da cidade de Pelotas é um clube quase centenário, fundado no dia 07 de setembro de 1911, completa 99 anos em 2010, diferente da maioria dos clubes do interior do estado do Rio Grande do sul possui uma torcida apaixonada, mas perde muito com relação à captação de recursos, nesse caso a oferta de patrocínios a cada temporada. Atualmente o clube atua na cidade como um “clube social”, tendo como objetivo que procura disponibilizar ao seu associado lazer, esporadicamente participa de ações voltadas a outros esportes.

#### **4.1.1 Situação administrativa do Grêmio Esportivo Brasil**

No campo do futebol atualmente participa de competição nacional e estadual, o seu desempenho sofre altos e baixos a cada temporada, conforme informação do presidente “o clube depende exclusivamente de sua torcida e da receita de patrocínios, que são captados com o intuito de fazer futebol.” Os problemas da temporada de 2009, como relatado pelo presidente, são atribuídos ao acidente com os jogadores e comissão técnica que retornavam de um jogo preparatório para o campeonato estadual, que matou dois de seus principais jogadores e deixou muitos outros hospitalizados, o que prejudicou a formação de uma nova equipe e levou o clube a segunda divisão estadual.

No setor administrativo do clube inicialmente percebeu-se que não existia um processo com pensamento estratégico e visão de futuro, todas as ações do clube baseiam-se no imediatismo, o presidente afirmou que “foram iniciadas ações na temporada passada (2009) com este objetivo”, mas como ele mesmo falou, “foram ações iniciais pelo departamento de marketing com objetivo de padronizar algumas coisas visando o centenário em 2011”, mas nenhum planejamento administrativo ou financeiro. Como mencionado por Rafael Brauner e de encontro com minha opinião, estas ações não devem partir de terceiros e sim da própria administração do clube.

Verificou-se pela conversa desenvolvida através do roteiro que o clube conta na atualidade com diretores apaixonados pela organização e trabalham nos horários livres para resolver os problemas enfrentados diariamente, inclusive foi mencionado pelo presidente que “considera inadequado ele com formação em direito ter que resolver problemas administrativos diariamente.”

Este fator mencionado pelo presidente deixa clara a dificuldade de um clube se administrado por torcedores, o mesmo ainda ressalta várias vezes que “os

apaixonados pelo clube precisam estar envolvidos com o dia a dia do clube, e considero fundamental o processo de profissionalização.” Falando mais uma vez sobre os setores de administração do clube, já é de conhecimento o gerenciamento por torcedores da mesma forma quando foi fundado, o único fator fora dos padrões administrativos onde o clube conta com profissionais remunerados na sua área é a assessoria de imprensa, e a terceirização do departamento de marketing.

A direção apesar de reconhecer que existe a necessidade de transformação não pode fazer o processo por que precisa de resultados imediatos, ou seja, a tendência é continuar as mesmas formas de gestão. Questionado sobre exemplos de sucesso, caso do *Sport Club* Internacional que implantou processos de transformação administrativa, o mesmo disse que “o Internacional conseguiu fazer com que se tornasse sustentável para o torcedor e para a imprensa”, Rafael Brauner ressaltou que “o Internacional não conquistou títulos importantes de 2001 até 2005 e passou por dois anos complicados na primeira divisão do campeonato brasileiro de futebol, mas sem dúvida estas situações foram pensadas pela direção que deu os primeiros passos”. Rafael vai mais longe, acredita que “o Brasil hoje tem uma situação favorável para implantar tal processo, pois esteve muito mau no campeonato estadual e a próxima temporada não pode ser pior. ’

Com base nas informações do presidente e referenciais pesquisados a única possibilidade do clube ter um crescimento é começar a pensar de forma diferente e este processo passa pela reformulação dos diretores existe a necessidade da chegada de novas cabeças pensantes.

#### **4.1.2 Modelo de transformação administrativa**



Com vistas a discutir esta questão, abordou-se, a partir de formas de transformação de clube em empresa definidas por Aidar et. al.(2002) como prioritários levando em consideração o futebol deficitário que temos no futebol brasileiro e com opiniões dos entrevistados.

Para o presidente do clube, dentre as formas de profissionalização terceirização, gestão, lançamento de ações e a criação de um novo clube, “a mais viável é a co-gestão, pois neste caso poderia mesclar dois fatores importantes, o lado profissional com o emocional, mesmo assim faz importantes colocações sobre possíveis erros, primeiro sobre a dificuldade de encontrar um parceiro confiável identificado com os objetivos do clube, ressalta ainda sobre a tomada de decisão, pois acredita ser complicado deixar todas as decisões finais para o co-gestor, no mínimo teria que ser em comum acordo sempre respeitando tudo aquilo que a direção executiva entender como inevitável que se mantenha para não haver uma perda de identificação do Brasil.”

O presidente ainda comentou sobre outras formas de profissionalização, primeiro “a criação de um novo clube seria inviável, pois o estádio foi dado como uso fruto para o GEB com a mudança de CNPJ e nome fantasia perderia o estádio”. A terceirização segundo o presidente “iria desvirtuar tudo aquilo que existe de bom no Brasil que é esta identificação, que começa com os dirigentes que são torcedores e dedicam grande parte de suas vidas ao clube.”

Neste conjunto, de acordo com o diagnóstico levantado percebeu-se que o problema maior esta no medo de que o Grêmio Esportivo Brasil de acordo com seu provável crescimento posterior a profissionalização, faça com que os atuais e antigos dirigentes acabem perdendo o controle da instituição e o mesmo perca a identidade perante a sociedade, pois para a implantação em um clube tradicional de

futebol de processos e procedimentos que visam à transformação de um clube com administração amadora é fundamental primeiramente a conscientização de seus membros que fazem parte da administração indiretamente, neste caso os conselheiros, é necessário também e especialmente a conscientização do presidente em exercício do clube, percebe-se em muitas citações os pensamentos e atitudes de antigas administrações de clubes de futebol não serão mais aceitas no futuro e isto precisa ser visto pelas pessoas que fazem parte da vida do clube.

Existe por parte do Grêmio Esportivo Brasil a necessidade de transformação, ou seja, a profissionalização da gestão, através de reunião com o atual presidente do Grêmio Esportivo Brasil foi possível abordar a importância da profissionalização e sua relevância para a realidade do Clube e a instituição percebe a importância de cuidar da sua imagem. No entanto, não existe uma definição clara de que o atual ou próximo presidente do clube resolva transformá-lo em empresa.

Dentro dessa questão empresarial, apesar de acreditar que a forma de terceirização seja a melhor a ser adotada para o clube, a dificuldade para se conseguir um investidor que faça com que o clube utilize a forma de licenciamento simples seria um grande problema, sendo assim como o presidente em exercício, creio que o formato de co-gestão seja o mais adequado, e poderia ser implantada tendo em vista primeiramente a necessidade urgente de profissionais capacitados para trabalhar nas respectivas áreas. na medida que inicialmente o clube não precisa captar investidores, mas através de uma empresa, a definição de um contrato com direitos e deveres de ambas as partes, poderia formar uma diretoria profissional para gerir o clube.

Outra forma de transformação poderia acontecer tendo como base o estatuto do clube, mas esta seria uma forma que não haveria uma continuidade a cada

temporada, pois com a mudança de presidente conseqüentemente haveria a mudança dos administradores, sendo assim ratifico que a co-gestão seria o mais adequado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A natureza desta monografia de caráter interpretativo, não cabe conclusões definitivas. A intenção aqui é abrir passagens que possam aumentar esforços com vista a aprofundar os conhecimentos a respeito dos processos que estão sendo adotados por associações sem fins lucrativos. Com base nas ponderações comentadas ao longo de todo trabalho a respeito das prováveis relações entre a administração amadora do Grêmio Esportivo Brasil e as novas formas de administrar o futebol.

No competitivo mercado do futebol em que os clubes têm, cada vez mais, o desafio de angariar melhores receitas, licenciar produtos mais fascinantes e ampliar suas cotas de TV, gerenciar sua reputação de forma estratégica se torna uma vantagem competitiva essencial. A necessidade de se constituir uma imagem organização com profissionais capacitados que possam auxiliar com competências as ações administrativas, construir uma imagem positiva auxilia na reputação das organizações perante seus públicos estratégicos facilitando os relacionamentos com patrocinadores, mídia, fornecedores, jogadores, torcedores entre outros.

No levantamento teórico, percebeu-se que muitas entidades esportivas e a legislação brasileira vão de encontro aos objetivos propostos pela gestão

profissional que o futebol brasileiro necessita. Suas ações, especialmente quando aproveitadas de modo estratégico e introduzidas no planejamento das agremiações auxiliam na constituição de uma imagem e identificação organizacional forte. O mercado tende a não permitir que um clube de futebol tenha como diretores somente torcedores apaixonados que lutam para manter o clube em atividade, fazendo o possível e o impossível para jogar as competições programadas pelas organizações do futebol.

Através de entrevista com o presidente em exercício do Grêmio Esportivo Brasil ficou clara a situação que o mercado do futebol esta enfrentando e que existe a necessidade de transformação do clube em uma entidade mais profissionalizada, entretanto, acredito que este fator irá perdurar na administração do clube por mais alguns anos, muitas cabeças pensantes no futebol do clube não querem largar a gestão do futebol e não abrem mão dos pensamentos administrativos antigos e retrógrados.

Considerando todas as colocações chegamos a uma definição clara de que o futebol do Grêmio Esportivo Brasil precisa de uma revolução administrativa e a inserção de uma gestão profissional, sem dúvida esta é a atitude mais adequada no momento para a saúde do futebol e dos torcedores do clube.

### **Sugestões e Limitações**

O presente estudo buscou apresentar discussões visando compreender as relações entre a estrutura organizacional e o processo de transformação de um clube de futebol em empresa. Entretanto, esta pesquisa esteve ainda limitada por

questões relacionadas ao direito desportivo e as possíveis modificações no estatuto do Grêmio Esportivo Brasil, pois não encontramos pesquisas relacionadas a esta mudança estatutária.

Como forma de continuar o processo de investigação desses temas sugere-se que os seguintes estudos sejam realizados:

- Desenvolver um aprimoramento e um aprofundamento teórico acerca do direito desportivo;
- Analisar, a partir de uma perspectiva institucional, a influência do processo de transformação do clube empresa;
- Identificar e aprofundar a discussão sobre a influência do Estado no processo de transformação do clube em empresa;
- Verificar, outros traços de transformação do clube em empresa não inclusos neste estudo, e a presença de um comportamento empresarial nessas e em outras organizações;
- Analisar a perspectiva dos torcedores a respeito do processo de transformação do Grêmio Esportivo Brasil em empresa;

## REFERÊNCIAS

AIDAR, (et al.) A nova gestão do futebol - 2ª edição, Rio de Janeiro, FGV, 2002.

AREIAS, João H, Uma bela jogada – 20 anos de marketing esportivo – 2ª edição, Rio de Janeiro, Outras Letras, 2007.

BOWDITCH, James L; et.al. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUNORO, José Carlos.; Futebol 100% profissional. – São Paulo: Gente, 1997.

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

CERTO, Samuel c.(et al) Administração Estratégica Planejamento e Implantação da Estratégia– 2ª edição ,São Paulo, Pearson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto Introdução a Teoria Geral da Administração- 7ª edição,Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

COSTA, André L., a.l, A organização cordial, ensaio de cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. Revista da Administração de Empresas, N°6, São Paulo, 1995.

DENZIN, Norman K, (et al.), O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens - 2ª edição, Porto Alegre, Artmed, 2006.

ETZIONI, Amitai. Organizações Modernas. São Paulo: Pioneira, 1967.

FLEURY, et. al., Estratégias Empresariais E formação de Competência, São Paulo, Atlas, 2000.

FILHO, Mario R.. O negro no futebol brasileiro. 4ª.edição, Rio de Janeiro: FAPERJ, 2003.

GODOY, Arlinda S. Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, nº3, p. 20-29, 1995.

GREMIOPP, Apresentação, Grêmio Prudente Futebol Ltda., Disponível em <http://www.gremiopp.com.br/futebol/institucional/apresentacao.php>; acesso em 15 jun. 2010

GURGEL, Anderson, Futebol S/A – A economia em campo – 1ª edição São Paulo, Saraiva, 2006.

HALL, Peter .et.al.: As Três Versões do Neo-institucionalismo. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, n. 58. Centro de Estudos de Cultura Contemporânea, 2003.

HALL, Richard. Organizações: Estruturas, processos e resultados. 8ª edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.

HELAL, Ronaldo. Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

LOPES, José S. L. A vitória do futebol que incorporou a pelada. Revista USP-Dossiê futebol, São Paulo, n 22, jun-ago 1994.

MASCARENHAS, Gilmar, A bola nas redes e o enredo do lugar: Uma geografia do futebol e seu advento no Rio Grande do Sul, São Paulo, USP, 2001.

MINTZBERG, Henry.. Criando organizações eficazes. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MURAD, Mauricio. Dos pés à cabeça: elementos básicos de Sociologia do Futebol. Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1996.

NETO, Francisco P. M, Administração e *marketing* de clubes esportivos, Rio de Janeiro, Sprint, 1998.

PARETO, V. Manual de Economia Política São Paulo: Nova Cultural, 1996.  
PRONI, Marcelo W. A Metamorfose do Futebol. São Paulo: UNICAMP, 2000.

ROCHE, Fernando P. Gestão Desportiva: O Planejamento Estratégico nas Organizações Desportivas - 2ª edição, Porto Alegre, Artmed, 2002.

ROESCH, Azevedo. Projetos de estágio do curso de administração. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Adilson S. dos, Grêmio Esportivo Brasil – Pelotas, Fama, 1997.

SORIANO, Ferran, A bola não entra por acaso - São Paulo, Larousse do Brasil, 2010.

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

SOUZA, Carlos A. G.. A atividade de Relações Públicas no Futebol Brasileiro, 2004. 109f. Monografia (Pós-Graduação (Lato-Sensu), para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas) USP, São Paulo. Disponível em:

TRIVIÑOS, Augusto N.. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WITTER, José S., et. al., Futebol e cultura: Coletânea de estudos. São Paulo, IMESP/DAESP 1982



## APÊNDICE

Questionário definido para roteiro de entrevista com o presidente em exercício do clube, André Branco de Araujo e com Rafael Brauner pós-graduado em direito desportivo.

Para o presidente do Grêmio Esportivo Brasil André Branco de Araújo foram realizadas as seguintes perguntas.

1-Na sua visão qual é o objetivo do Grêmio Esportivo Brasil como organização esportiva na sociedade?

2-Você poderia fazer um comparativo da administração do futebol, antes e pós o surgimento das leis Zico e Pele? Quais prós e contras?

3-O futebol não era encarado como um negócio, no final do século passado, pode dizer que as coisas mudaram. Em sua opinião o futebol pode ser encarado como um negócio?

4-Como funciona a administração do clube atualmente?

5-O clube possui profissionalização em sua gestão?

6-Existe no GEB uma tendência de profissionalização de sua gestão?

7-Para você a profissionalização da gestão do futebol no Brasil é possível ou necessária? Por quê?

8-Dentre as formas de profissionalização terceirização, gestão, lançamento de ações e a criação de um novo clube, em sua opinião qual a mais viável e qual o grau de dificuldade para implantar este processo?

9-Fala-se muito em profissionalização e planejamento no futebol nacional, alguns clubes se utilizam algumas ferramentas em sua gestão, o GEB possui um planejamento em longo prazo?Como você analisaria este processo de implantação de um planejamento no clube?

Para Rafael Brauner pós-graduado em direito desportivo, foram realizadas as seguintes perguntas.

1-A sua opinião qual o papel de todos os órgãos que envolvem o futebol?

2-Você poderia fazer um comparativo dos prós e contras das leis Zico e Pelé?

3-O futebol não era encarado como um negócio no século passado, em sua opinião ele deve ser encarado como um negócio?

4-Como você analisa o processo que foi adotado pelo internacional em transformação de sua gestão? E outros exemplos que tenha?

5-Como você vê os clubes de pelotas que se continuam com sua gestão amadora?