

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Faculdade de Ciências Econômicas/FACE**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração/CEPEAD**

**Diego Figueiredo**



**A PROFISSIONALIZAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES DO FUTEBOL:**  
**um estudo de casos múltiplos sobre a estratégia,  
estrutura e ambiente dos clubes brasileiros.**

**Belo Horizonte - 2011**

**Diego Figueiredo**

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES DO FUTEBOL:  
um estudo de casos sobre a estratégia,  
estrutura e ambiente dos clubes brasileiros.**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração do Departamento De Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Campo Temático: estrutura, estratégia e ambiente organizacional e profissionalização.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques – UFMG

**Belo Horizonte  
2011**

Ficha Catalográfica

F475p  
2011 Figueiredo, Diego, 1985-  
A profissionalização das organizações do futebol : um estudo de casos sobre estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros / Diego Figueiredo. – 2011.  
264 f. : il.

Orientador: Antônio Luiz Marques.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia

1. Clubes de futebol – Administração – Teses. 2. Futebol – Brasil – Administração – Teses. 3. Cruzeiro Esporte Clube – Administração – Teses. 4. Sport Club Internacional – Administração – Teses. I. Marques, Antônio Luiz. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título

CDD: 658



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **DIEGO FIGUEIREDO**, REGISTRO Nº 477/2011. No dia 25 de maio de 2011, às 09:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 12 de maio de 2011, para julgar o trabalho final intitulado "**A Profissionalização das Organizações do Futebol - Um Estudo de Casos Múltiplos sobre a Estratégia, Estrutura e Ambiente dos Clubes Brasileiros**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, área de concentração: **Administração**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a argüição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 25 de maio de 2011.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. José Edson Lara  
(Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo/MG)

## AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram para que essa dissertação fosse concretizada, seja com conselhos, informações, ou simples palavras de apoio;

Ao meu orientador, Professor Antônio Luiz Marques, pelo suporte, confiança e paciência durante todo percurso da pesquisa.

A José Coelho de Andrade Albino, por todos os conselhos valiosos, pela admiração sincera e principalmente por ter me encorajado a aceitar esse desafio.

Aos dirigentes e funcionários do Cruzeiro e Internacional, por toda a colaboração e disponibilidade, em especial à Andréia (INT) e Teresa Ferreira (CRU), por terem aberto tantas portas.

A minha mãe, por todo amor, amizade, carinho, dedicação e fé. Por ter me ensinado a viver com o coração e nunca ter duvidado do meu potencial.

Ao meu pai, por todos os conselhos, ensinamentos, correções e PDA's. Por ser exemplo de disciplina, superação, e por abdicar tanto tempo para me ajudar.

Ao meu irmão, por toda admiração, amizade, companheirismo e maturidade. Por torcer por um time rival e me ensinar como se vive no mundo das diferenças.

Aos meus tios Marçal e Rogério, e à minhas tias Fabiane e Aline, por terem me acolhido várias vezes e colaborado com minha estadia em Porto Alegre.

Aos meus amigos do AV e da PUC, pela compreensão e lealdade. Em especial, ao Gustavo de Castro, Igor Medeiros, Frederico Heitmann, Frederico Barros e Hellyd Lauer.

Aos membros da Banca Examinadora, por terem contribuído para o enriquecimento dessa dissertação.

Ao CNPq, pela bolsa de estudos que facilitou significativamente a execução desta pesquisa.

Aos colegas do mestrado, pelos ensinamentos e experiência compartilhados, em especial ao Ricardo Hipólito.

Aos professores e funcionários da FACE e do CEPEAD, por todo suporte e conhecimento.

À Thaís Nery DE Assunção, por todo carinho, companhia, e por sempre acreditar que essa pesquisa teria fim.

Ao futebol, e a tudo e todos a ele relacionados.

Muitas vezes é a falta de caráter  
que decide uma partida.  
Não se faz literatura,  
política e futebol  
com bons sentimentos.

**(Nelson Rodrigues)**

Depois de muitos anos em que o mundo  
me ofereceu tantos espetáculos,  
o que finalmente eu mais sei  
sobre a moral e as  
obrigações dos homens,  
devo-o ao futebol.

**(Albert Camus)**

## RESUMO

Esta pesquisa analisa as mudanças ocorridas na estratégia, estrutura e ambiente organizacional de duas associações esportivas tradicionais do país, na tentativa de responder ao seguinte problema: *Inseridos em um processo de mudanças, de que forma a estratégia, a estrutura e o ambiente do Cruzeiro e do Internacional foram modificados? Essas mudanças podem ser caracterizadas como um processo de profissionalização?* Esta investigação fundamentou-se em um referencial teórico no qual as principais teorias sobre profissionalização, estratégia, estrutura e ambiente organizacional foram discutidas, baseadas em seus principais autores. No que se refere aos procedimentos metodológicos, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva de caráter exploratório, cuja estratégia é um estudo de casos. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas e uma pesquisa documental de dados primários e secundários. De um total de vinte e uma entrevistas, foram obtidas declarações e informações de funcionários e dirigentes voluntários e remunerados, detentores de cargos estratégicos, dentre os quais se destacam presidentes, vice-presidentes, diretores e superintendentes. Para a pesquisa documental e a análise da trajetória do Cruzeiro e Internacional foram utilizados dados disponibilizados pelos próprios clubes, assim como livros, revistas, jornais e materiais eletrônicos. Os principais resultados apontam para: o aumento da complexidade do ambiente do futebol e surgimento de novos fatores em seu campo; a intensificação da influência de fatores externos no funcionamento dos clubes; a transformação da lógica predominante no futebol; a centralização do poder na cúpula estratégica e a descentralização na linha intermediária e núcleo operacional; o aumento na racionalização dos seus processos e fluxo de trabalho; a departamentalização funcional; o aumento das contratações de profissionais remunerados e especializados; a utilização de tecnologia e sistemas informatizados; a formalização de cargos e tarefas; a utilização de métodos impessoais e lógicos como instrumentos para a tomada de decisão; e a adoção de planejamentos formais como institucionalização da estratégia. Constatou-se que houve profissionalização no processo de mudanças analisado, no que se refere à organização de forma geral, e não apenas nos cargos estratégicos. Esse processo ocasionou transformações nas atividades dos clubes e conseqüentemente em seus resultados. Tanto no Cruzeiro quanto no Internacional, a profissionalização é considerada benéfica, porém, as mudanças verificadas não significam que a modificação de clube para empresa seja o objetivo final em ambos os casos analisados, são apenas, um instrumento cuja finalidade é aprimorar seus desempenhos esportivos e econômico-financeiros.

**Palavras-chave:** Profissionalização. Futebol. Gestão Esportiva. Mudança Organizacional.



## ABSTRACT

This research analyses the changes occurred in the organizational strategy, structure and environment of two traditional sports associations in Brazil, in the attempt to answer the following question: *Inserted in a change process, how have the strategy, structure and environment of Cruzeiro and Internacional been modified? Can these changes characterize a process of professionalization?* The research was based on a theoretical framework in which the main theories of professionalization, organizational strategy, structure and environment were discussed, making use of its main authors. In the methodological procedures a qualitative descriptive and exploratory survey was conducted, whose strategy is a multiple case study. Semistructured interviews and a documentary research were conducted to collect primary and secondary data. Of a total of twenty-one interviews, statements and information were obtained from hired and volunteer board members and staff who hold strategic positions, among which stand out presidents, vice presidents, directors and superintendents. For the documentary research and the trajectory of Cruzeiro and Internacional, data provided from the clubs themselves, as well as books, magazines, journals, and electronic information were used. The main results show: the increasing complexity of the football's environment and the emergence of new actors in it; the intensification of the influence of external actors in these clubs activities; the transformation on the prevailing logic of football; the centralization of power in the strategic apex and the decentralization in the middle line and operating core; the increase of rationalization in their processes and workflow; a functional departmentalization; the increased hiring of paid and specialized professionals; the use of technology and information systems; the formalization of tasks and job positions; the use of impersonal and rational methods as instruments of the decision making process; and the adoption of formal planning and institutionalization of the strategy. It was found that there was indeed professionalization in the change process analyzed, in regards to the organization in general, not only strategic job positions. This process resulted in the transformation of the clubs activities and therefore, it's results also. Both in Cruzeiro and Internacional, the professionalization is seen as beneficial, however, the changes observed do not mean that the transition of the legal status of sports associations to a business company is an objective, but the achievement of better sports and economic-financial performance.

**Keywords:** Professionalization. Football. Sports Management. Organizational Change.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**AFC - Asian Football Confederation**

**C13 – Clube dos Treze**

**CAF - Confédération Africaine de Football**

**CBD – Confederação Brasileira de Desportos**

**CBF – Confederação Brasileira de Futebol**

**CBJD – Código Brasileiro de Justiça Desportiva**

**CEC – Cruzeiro Esporte Clube**

**CND – Conselho Nacional de Desportos**

**COI – Comitê Olímpico Brasileiro**

**CONCACAF - Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football**

**CONMEBOL – Confederación Sudamericana de Fútbol**

**CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito**

**ERP – Enterprise Resource Planning**

**FGF – Federação Gaúcha de Futebol**

**FIFA – Fédération Internationale de Football Association**

**FFP – Financial Fair Play**

**FMF – Federação Mineira de Futebol**

**FPF – Federação Paranaense de Futebol**

**GED – Gestão Eletrônica de Documentos**

**HMTF - Hicks, Muse, Tate & Furst**

**IFAB – International Football Association Board**

**IFFHS - International Federation of Football History & Statistics**

**ISL – International Sport & Leisure**

**J-League – Japan Professional Football League**

**MLS – Major League Soccer**

**MSI – Media Sports Investments**

**OFC - Oceania Football Confederation**

**PIB – Produto Interno Bruto**

**QRU – Queensland Rugby Union**

**SA – Sociedade Anônima**

**SAD – Sociedades Anônimas Desportivas**

**SCI – Sport Clube Internacional**

**SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade**

**STJD - Superior Tribunal de Justiça Desportiva**

**TJD - o Tribunal de Justiça Desportiva**

**TMS – Transfer Matching System**

**UEFA – Union of European Football Associations**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 – Estrutura da pesquisa
- Figura 2 – Tipos de estratégia
- Figura 3 – Organograma de uma empresa burocrática
- Figura 4 – A estrutura funcional
- Figura 5 – Segmentação do ambiente organizacional
- Figura 6 – Confederações mundiais de futebol
- Figura 7 – Presidentes do Internacional
- Figura 8 – Presidentes do Cruzeiro
- Figura 9 – Tamanho das torcidas brasileiras
- Figura 10 – Ambiente do futebol brasileiro
- Figura 11 – Evolução dos brasões 1921-2011
- Figura 12 – Estádio Juscelino Kubitschek de Oliveira
- Figura 13 – Estádio Governador Magalhães Pinto (Mineirão)
- Figura 14 – Organograma oficial do Cruzeiro Esporte Clube
- Figura 15 – Sede Urbana e Sede Administrativa
- Figura 16 – Sede Campestre e Toca da Raposa II
- Figura 17 – Distribuição do poder no Cruzeiro
- Figura 18 – Níveis hierárquicos do Cruzeiro
- Figura 19 – Mudanças na linha intermediária do Cruzeiro
- Figura 20 – Grau de especialização vertical no Cruzeiro
- Figura 21 – Evolução dos brasões 1909-1921
- Figura 22 – Estádio dos Eucaliptos
- Figura 23 – Estádio José Pinheiro Borda (Beira-Rio)
- Figura 24 – Estádio Beira-Rio e Ginásio Gigantinho
- Figura 25 – Vista aérea do Complexo Beira-Rio
- Figura 26 – Organograma oficial do *Sport Club* Internacional
- Figura 27 – Vice-Presidência de Administração
- Figura 28 – Distribuição do poder no Internacional
- Figura 29 – Níveis hierárquicos do Internacional
- Figura 30 – Progressão do quadro social do Internacional
- Figura 31 – Mudanças na linha intermediária do Internacional

**Figura 32 – Sistema de gestão de qualidade do Internacional**

**Figura 33 – Grau de especialização vertical no Internacional**

**Figura 34 – Novo organograma do Internacional**

**Quadro 1 – Tipos de formalização**

**Quadro 2 – Resumo das diferentes perspectivas**

**Quadro 3 – Principais fatores ambientais**

**Quadro 4 – Tipos de estrutura**

**Quadro 5 – Profissionais e dirigentes entrevistados no Internacional**

**Quadro 6 – Profissionais e dirigentes entrevistados no Cruzeiro**

**Quadro 7 – Principais fatores no campo do futebol brasileiro**

**Quadro 8 – Evolução da receita bruta do Cruzeiro de 2005 a 2010**

**Quadro 9 – Evolução da receita bruta do Internacional de 2005 a 2010**

**Quadro 10 - Evolução da receita bruta anual em R\$ milhões**

**Quadro 11 – Demonstração dos resultados de 2010 e do período de 2001 a 2010**

**Quadro 12 – Endividamento dos clubes de 2001 a 2010**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 Estratégia .....	20
2.2 Estrutura .....	37
2.2.1 Conceito histórico e evolução .....	37
2.2.2 Estrutura da estrutura .....	40
2.2.3 Mecanismos de coordenação ou integração .....	43
2.2.4 Mecanismos de divisão ou diferenciação .....	48
2.2.5 Tipos de estrutura .....	50
2.3 Ambiente .....	53
2.3.1 Contexto e evolução histórica .....	54
2.3.2 Fatores, dimensões e características do ambiente .....	62
2.4 Profissionalização .....	67
2.5 Considerações finais .....	75
<b>3 CONTEXTO E TRAJETÓRIA DO FUTEBOL .....</b>	<b>77</b>
3.1 A evolução do futebol no mundo .....	77
3.2 A evolução do futebol no Brasil .....	89
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>107</b>
4.1 Abordagens e estratégia .....	107
4.2 Tipo de pesquisa .....	107
4.3 Universo e coleta de dados .....	110
4.4 Tratamento de dados .....	116
<b>5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>118</b>
5.1 Principais fatores do ambiente .....	118
5.2 Ambiente geral e específico .....	128
5.3 Dinâmica dos fatores .....	129
5.4 Dimensões e características ambientais .....	151
5.5 Considerações finais .....	135
<b>6 CRUZEIRO ESPORTE CLUBE .....</b>	<b>137</b>
6.1 Trajetória .....	137
6.2 Caracterização da organização .....	143
6.3 Estrutura .....	146
6.3.1 Principais mudanças .....	151
6.4 Estratégia .....	165
6.4.1 Principais mudanças .....	173
6.5 Considerações finais .....	176
<b>7 SPORT CLUB INTERNACIONAL .....</b>	<b>182</b>
7.1 Trajetória .....	182
7.2 Caracterização da organização .....	189

7.3 Estrutura .....	192
7.3.1 Principais mudanças .....	199
7.3.2 Nova estrutura .....	211
7.4 Estratégia .....	213
7.4.1 Principais mudanças .....	222
7.5 Considerações finais .....	226
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>232</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>241</b>
<b>APÊNDICE A – MAIORES DEVEDORES NO BRASIL EM 2010 .....</b>	<b>248</b>
<b>APÊNDICE B – RANKINGS .....</b>	<b>249</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO GERAL ...</b>	<b>251</b>
<b>APÊNDICE D - ANÁLISE DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO IBGC .....</b>	<b>254</b>
<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO BÁSICO DE ENTREVISTA..</b>	<b>255</b>
<b>APÊNDICE F - DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE (2001-2010) .....</b>	<b>257</b>
<b>APÊNDICE G - DESEMPENHO ESPORTIVO DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE (2000-2010) .....</b>	<b>260</b>
<b>APÊNDICE H - DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS DO <i>SPORT CLUB</i> INTERNACIONAL (2001-2010) .....</b>	<b>261</b>
<b>APÊNDICE I - DESEMPENHO ESPORTIVO DO <i>SPORT CLUB</i> INTERNACIONAL (2000-2010) .....</b>	<b>264</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O futebol pode ser contemplado sob duas perspectivas: dentro ou fora das quatro linhas.

Observá-lo dentro das quatro linhas é uma experiência que envolve mente, corpo e alma. A simplicidade de sua dinâmica é confrontada pela complexidade das emoções que desperta nos seus praticantes e espectadores, envolvidos em noventa minutos de uma simples partida, cujo desfecho é construído de imprevisibilidade e acaso. Os mais de cem anos de vida do futebol foram preenchidos por batalhas, ídolos, vitórias e derrotas ainda presentes na memória daqueles que assistiram ou escutaram os jogos e competições realizados ao redor do planeta. Um juiz, vinte e dois jogadores, e uma bola produziram histórias, tradições e culturas, cujos significados só podem ser compreendidos por quem os vivenciou. Por mais belo e sedutor ou feio e tedioso, esse não é o futebol explorado nesse trabalho.

Se considerado como um espetáculo, o objetivo da análise aqui desenvolvida é investigar o futebol além das quatro linhas, por trás dos panos.

Desde sua invenção até sua prática contemporânea, o futebol vem sendo fomentado por organizações, entidades e indivíduos, cujas práticas e objetivos influenciaram seu atual estado. De novidade recreativa, emigrou da Europa para se consolidar em todos os continentes do planeta, tornando-se o esporte mais popular do mundo. O interesse por ele despertado resultou na criação e desenvolvimento de federações, confederações e associações responsáveis não apenas por sua organização, mas por um novo campo de futebol - irrestrito por quatro linhas.

Este novo campo, acompanhado por evoluções culturais, econômicas e tecnológicas, modificou-se ao longo dos anos. Com a evolução dos meios de comunicação, o futebol massificou-se gradativamente e com o ingresso do capital privado, o espetáculo foi transformado em uma indústria altamente lucrativa. Segundo Areias (2007, p. 25), o esporte, “que desde seus primórdios desenvolveu-se como uma atividade social, educativa e de entretenimento, desfruta agora de uma evolução inexorável na área econômica”. Ainda segundo esse autor, enquanto no Brasil a indústria do esporte representa cerca de 2% do PIB, em outros países essa porcentagem chega a 5%.



Os bilhões movimentados pelo futebol fizeram com que sua lógica esportiva fosse modificada por interesses econômicos, e ainda que o espetáculo permaneça no centro das atenções, a pressão por sua rentabilidade é crescente.

Nesse novo cenário, as discussões são direcionadas às entidades responsáveis pela gestão do futebol. Sua cultura amadora, especialmente no Brasil, passou a ser questionada por sua aparente incompatibilidade com valores e práticas mercantilistas, o que é considerado por muitos o principal entrave à evolução do futebol. Com isso, a **profissionalização** dessas entidades se tornou o centro de um debate que divide opiniões no país. O termo profissionalizar é utilizado publicamente por aqueles que criticam a situação de grande parte dos clubes brasileiros, marcada pela penúria financeira e gestão ineficiente.

Considerada como solução por uns e problema por outros, a profissionalização é o cerne deste trabalho. Por meio de um estudo de casos de dois grandes clubes brasileiros, o Cruzeiro Esporte Clube e o *Sport Club* Internacional, ela é questionada enquanto significado e verificada enquanto processo.

Para que a profissionalização seja investigada nesses clubes, são analisadas três dimensões organizacionais: estratégia, estrutura e ambiente. Essas dimensões são, por sua vez, analisadas em um espaço de tempo que contempla as principais mudanças no campo do futebol nos últimos anos, sendo posteriormente relacionadas como forma de averiguar possíveis conexões entre si e um processo de profissionalização.

O ambiente é analisado desde o surgimento do futebol; porém, como os fatores sociais, econômicos, políticos e culturais do Brasil são específicos, essa análise é dividida entre seu contexto no mundo e, mais especificamente no país. As principais mudanças no ambiente organizacional são então relacionadas à estratégia e estrutura, exploradas separadamente em ambos os clubes.

Embasada pelas Teorias Organizacionais e os principais autores de estratégia - Mintzberg (1978 e 1994), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Mintzberg e Waters (1985), estrutura - Chandler (1962), Hall (1972), Mintzberg (1995), e Donaldson (1999), e ambiente organizacional - Burnes e Stalker (1961), Child (1972), Duncan (1972), Lawrence e Lorsch (1973), Mintzberg (1979) e Porter (1986), a análise dessas três dimensões é construída por meio de dados qualitativos e documentais, coletados em consonância com os métodos de pesquisa mais apropriados para o contexto no qual o trabalho foi desenvolvido, de acordo com Yin (2001), Flick (2004) e Godoy (1995).

Seja como prática de esporte ou como entretenimento, o futebol possui no mundo uma relevância incontestável construída ao longo de sua trajetória. Porém, a sua visão como um negócio ainda é recente. Os clubes de futebol, com grande exposição midiática e uma parcela significativa de torcedores por todo o país, movimentam atualmente receitas consideráveis em um cenário sem precedentes no esporte brasileiro. Esse panorama, aliado à existência de uma “tendência” de profissionalização desses clubes, traz à discussão o papel das práticas de gestão dessas organizações.

Ainda que o Brasil e países como a França, Alemanha, Itália e Inglaterra possuam poderes econômicos distintos, bem como especificidades inerentes a cada uma de suas respectivas culturas, a disparidade entre os clubes brasileiros e europeus é significativa. Considerando que a maneira como um clube é administrado sofre influência de fatores culturais, legislativos e econômicos, faz-se necessário um estudo que explore e descreva a maneira como os clubes no Brasil são geridos, bem como os fatores que influenciam essa gestão.

No cerne deste debate, encontra-se a profissionalização da gestão, que consiste atualmente no principal elemento de discussão sobre o processo de mudanças no qual os clubes brasileiros se inserem. Ainda que a Lei Pelé tenha, de fato, provocado mudanças significativas no campo do futebol, “foi a profissionalização irreversível do futebol que exigiu algo como a Lei Pelé, e não o contrário” (AIDAR; LEONCINI, 2002, p.82).

É inquestionável afirmar que o cenário no qual os clubes brasileiros se inserem é hoje formado por elementos e características inéditas, no qual a estrutura, a cultura, e os valores dessas organizações são modificados em função de fatores externos e internos.

Em decorrência deste processo de mudança, no qual se destaca a profissionalização, justifica-se uma investigação teórica e empírica que explore e descreva a relação deste processo por meio da análise de três dimensões organizacionais (estratégia, estrutura e ambiente) e a profissionalização que existe no campo do futebol brasileiro. Dito isso, o problema que norteia o presente estudo é definido a seguir:

**Inseridos em um processo de mudanças, de que forma a estratégia, a estrutura e o ambiente do Cruzeiro e do Internacional foram modificados? Essas mudanças podem ser caracterizadas como um processo de profissionalização?**

O objetivo geral da pesquisa é identificar e analisar as causas e consequências do contexto de mudança em três dimensões dos clubes brasileiros, de forma a proporcionar

visão e reflexão sobre o processo de profissionalização dessas organizações. No intuito de atingi-lo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1- Descrever o contexto evolutivo do futebol, assim como suas causas e consequências para os clubes brasileiros;
- 2- Discutir a relação da estratégia, estrutura e ambiente desses clubes em seu processo de profissionalização;
- 3- Descrever a trajetória dos clubes estudados no contexto de mudança organizacional;
- 4- Debater sobre os benefícios e desvantagens que esse processo de profissionalização traz a essas organizações.

Em síntese, o modelo de estudo é demonstrado pela figura a seguir:

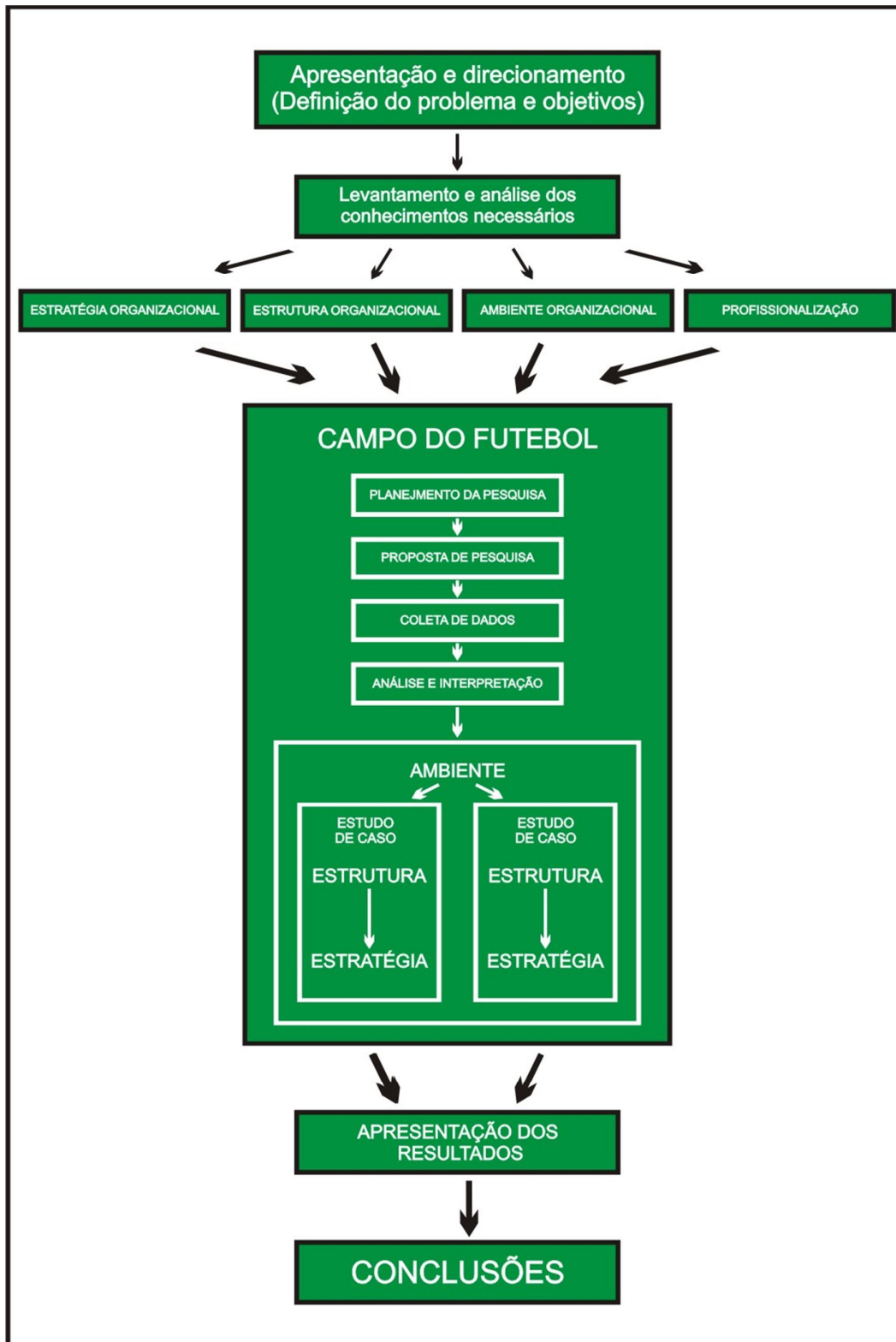


Figura 1: Estrutura da pesquisa  
 Fonte: Elaborado pelo autor

A introdução da pesquisa e seus aspectos gerais são seguidos pelo referencial teórico, o contexto histórico do futebol, os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos dados e as conclusões finais.

O referencial teórico é subdividido em quatro temas. Primeiramente, são apresentados os principais autores e modelos teóricos das três dimensões analisadas: estratégia, estrutura e ambiente organizacional, seguidos pelas teorias sobre profissionalização.

O referencial teórico é seguido da descrição do contexto histórico do futebol, cuja análise é direcionada para os aspectos relevantes à administração de clubes.

Os procedimentos metodológicos são então indicados, esclarecendo os métodos de pesquisa utilizados, o universo dos dados coletados, seu tratamento e análise.

A apresentação e análise dos dados são estruturadas da seguinte maneira: primeiramente, é apresentada a dimensão ambiente, por englobar da mesma maneira os dois clubes estudados e conseqüentemente suas estratégias e estruturas. A estratégia e estrutura são analisadas de forma sucessiva em ambos os casos, sendo apresentado, primeiramente, o caso do Cruzeiro Esporte Clube, seguido do *Sport Club* Internacional. Cada dimensão é descrita, analisada, e relacionada à profissionalização ao final de cada caso apresentado.

As conclusões finais fecham o estudo dos casos, sintetizando os dados mais relevantes e apresentando os principais resultados obtidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo reúne os principais autores, conceitos e modelos dos campos de conhecimento utilizados como base teórica para esta pesquisa. Estratégia, estrutura, ambiente e profissionalização são apresentados sucessivamente, com a elucidação de seus conceitos e a enumeração e aprofundamento de seus aspectos mais relevantes a esta dissertação.

### 2.1 Estratégia

A origem da palavra estratégia está relacionada ao termo *strategos*, da Grécia antiga. Sua utilização possui relação direta com guerras e batalhas, e seu significado pode ser traduzido como a “a arte do general” (GALBRAITH e NATHANSON, 1978, pg.3). Inicialmente, estratégia era relacionada a planos e esquemas formulados por generais ou comandantes de exércitos para subjugar inimigos. Planejar uma estratégia significava elaborar movimentos e operações com o objetivo de derrotar oponentes, vencer batalhas e contornar obstáculos.

Segundo Afonso Neto (2003), produções como *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu, foram preponderantes em relação à atual influência nas teorias administrativas sobre estratégia. Planejar uma estratégia é visto desde os tempos da Grécia antiga como um processo, no qual um líder necessita de inteligência e astúcia para que os recursos disponíveis sejam alocados da maneira correta, e tanto o inimigo quanto o ambiente precisam de atenção e cuidado semelhantes. Ainda que fatores motivacionais e bélicos fossem igualmente essenciais nas disputas, a vitória seria conquistada através de estratégias elaboradas de maneira minuciosa e deliberada.

Quinn (1980) ressalta que a influência militar presente em abordagens clássicas sobre estratégia é proveniente de leituras que remontam às civilizações de até quatro séculos antes de Cristo. Na medida em que as civilizações evoluíram, generais, chefes de estado e estudiosos (o autor cita personagens históricos como Felipe, Alexandre o Grande, Napoleão, Maquiavel, Lenin, e Mao Tse-Tung) construíram conceitos e táticas de domínio ou batalhas, fazendo com que um corpo de princípios acerca do assunto se tornasse mais sólido e disseminado. Os conceitos consolidados por essa literatura

específica foram traduzidos por autores contemporâneos por analogia, o que fez do pensamento estratégico formal um corpo de adaptações modernas do assunto.

Quando relacionado aos estudos organizacionais e ao mundo corporativo, o início da disseminação da estratégia contemporânea é apontado em períodos distintos e vinculado a diferentes autores.

Devido à proximidade entre o conceito de estratégia e planejamento, o início da expansão do conceito moderno de estratégia é atrelado por alguns autores às teorias da Administração Científica. Difundidas por Taylor em 1911, e Fayol em 1916, a separação das etapas de planejamento e execução ainda exercem influência no conceito e no processo estratégico atual. O racionalismo pregado por estas teorias é evidente em algumas escolas de pensamento, nas quais o controle e a organização sistemática fazem da estratégia um processo deliberado, cujo intuito é a sobrevivência, expansão e domínio da organização em relação a seus recursos internos e externos.

Ainda que limitado aos métodos e processos de trabalho, a racionalização clássica se faz presente em diversas leituras sobre planejamento estratégico, como a melhor maneira de se alcançar os objetivos traçados por uma organização.

A contribuição de Taylor e Fayol pode ser associada diretamente à maneira como a estratégia é formada e implementada em teorias sobre o tema. Seu processo de formulação é restrito aos detentores de poder e influência na organização, onde a definição dos objetivos e o estabelecimento de metas se desenrolam de forma consciente e lógica. Esse processo é abastecido por informações e análises internas sobre as potencialidades organizacionais e externas sobre as oportunidades do mercado/ambiente. Sua implantação é vista como a etapa seguinte, na qual a organização se desdobra e se mobiliza para que tais objetivos sejam alcançados sem que haja protesto ou contestação por parte dos seus executores.

Considerado como clássica e precursora, o marco inicial dos estudos sobre estratégia é citado por diversos autores como a obra de Alfred Chandler. Sua publicação *Strategy and Structure*, início da década de 60, apresenta os resultados de sua pesquisa com 70 das maiores empresas norte-americanas, na qual alguns de seus princípios-chave se tornaram célebres no mundo dos negócios e, conseqüentemente influenciaram produções posteriores sobre estratégia.

A mais famosa das mensagens expressas no livro é a de que a estrutura organizacional segue a estratégia. Ainda que contestada ou complementada por outros

autores, essa afirmação não só reforçou como consolidou a visão sobre estratégia em seu tempo como um processo verticalizado, no qual a alta direção estabelecia caminhos a serem seguidos que eram acatados pela organização.

É preciso ressaltar que a obra de Chandler (1962) não pode ser considerada clássica apesar de apresentar alguns traços da Escola de Administração Científica. Enquanto teóricos clássicos afirmavam existir um único modelo de estrutura eficiente para todas as organizações independentemente do seu ambiente, Chandler apresenta argumentos da Teoria contingencial, na qual a organização precisa adequar fatores estruturais a diferentes circunstâncias ambientais para que seu sucesso ou sobrevivência seja assegurado. Outro princípio apresentado pelo autor estabelece a causalidade entre a mudança organizacional e as circunstâncias enfrentadas. Chandler (1962) afirma que uma organização só modifica ou altera sua estrutura quando seus processos ou sua configuração é confrontada pela ineficiência. A influência externa passa a ser um fator a ser considerado ao invés de controlado.

Em sua análise das grandes corporações norte-americanas, Chandler (1962) descreve um ciclo no qual estágios de desenvolvimento podem ser identificados. Quatro estágios principais foram apontados como necessários para que essas empresas modificassem sua estrutura em uma nova configuração. Primeiramente, era necessária a aquisição de recursos e expansão de volume de produção, seguida pela dispersão geográfica em mercados e posteriormente pela integração vertical na qual estruturas funcionais eram adotadas. O último estágio, provocado pela diversificação de produtos, consistia em outra mudança estrutural onde a configuração divisional passava a ser adotada. Através das estratégias adotadas em cada estágio, mudanças estruturais eram necessárias, na qual a organização se adaptava mediante a atuação do seu líder ou de sua alta direção:

Essa pesquisa não só sugere que a expansão causou problemas administrativos que levaram, com o tempo, à mudança organizacional e ao reajuste, mas sugere que a reformulação essencial da estrutura administrativa quase sempre precisou esperar por uma mudança na alta direção. (CHANDLER, 1962, pg. 380)<sup>1</sup>.

A estrutura divisional adotada ao final do ciclo de mudanças descrito nessas empresas apresentava um grau significativo de complexidade, específica às organizações inseridas no mesmo contexto no qual esse ciclo fora completado. Chandler

---

<sup>1</sup> Traduzido pelo autor.



(1962, Pg. 14. Traduzido pelo autor) conclui seu raciocínio com ao afirmar que “a estrutura segue a estratégia e que o tipo mais complexo de estrutura é o resultado de uma concatenação de diversas estratégias básicas”.

Planejar uma estratégia é descrito por Ansoff (1965) como um processo de alta complexidade baseado em análises de informações internas e externas. Ainda que seja considerada altamente prescritiva, sua obra contribuiu para que o conceito de estratégia fosse incorporado efetivamente ao mundo corporativo e fomentou a partir da sua publicação produções sobre estratégias e organizações.

A partir da década de 70 a estratégia adquire mais relevância e passa a ser utilizada como vantagem competitiva em função do acirramento da competição no mundo corporativo. A expansão global de mercados fez com que empresas buscassem cada vez mais fontes de vantagem como forma de diferenciação, e a estratégia, desenvolvida até então como um processo interno, passa a ser influenciada pelo ambiente externo de forma mais significativa. A instabilidade passou a ser fator constante quando o assunto abordava ambiente externo, fomentando nas organizações a busca por segurança e competitividade no longo prazo.

Amplamente disseminado a partir da segunda metade do século XX, o conceito de estratégia como *um plano para o futuro da organização elaborado pelos líderes organizacionais* é questionado por Mintzberg e Waters (1985). Devido ao aparente consenso na época sobre essa ser a definição mais correta do que de fato era estratégia, os autores afirmam que é compreensível a maneira como o processo de formação de estratégia era retratado: um processo analítico de *formulação* de metas e objetivos de longo prazo sucedido pela *implementação* dos mesmos.

Mintzberg (1978) afirma que grande parte das produções sobre estratégias ao final da década de 70 permanecia teórica, com base empírica insuficiente que dava espaço para constantes contradições entre os autores do tema. Apesar disso, predominavam no campo das teorias da administração conceitos sobre estratégias que a classificavam como algo explícito e consciente. A estratégia era retratada mais especificamente como um plano, o que é criticado pelo autor, pois:

[...] ao restringir estratégia como explícita, à instruções pré-estabelecidas, o pesquisador é forçado a estudar a formação da estratégia como um fenômeno perceptível, frequentemente reduzindo suas conclusões a generalizações normativas abstratas (MINTZBERG, 1978, pg. 935)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Traduzido pelo autor.

Mintzberg e Waters (1985) afirmam que, apesar dessa definição ser historicamente relevante, limitações significativas são identificadas, tornando necessária uma perspectiva mais abrangente que venha contemplar as diversas maneiras como a estratégia se forma.

O conceito proposto por Mintzberg e Waters (1985) define estratégia como um *padrão em uma corrente de decisões*. Ainda que essa definição não seja bem sucedida para abranger a complexidade do tema em questão, os autores argumentam que ela é necessária à operacionalização do conceito de estratégia, possibilitando pesquisas mais concretas e tangíveis sobre sua formação nas organizações. Com isso, os autores passaram a investigar a relação entre os planos e intenções dos líderes organizacionais e o que de fato é realizado na organização, identificando-os respectivamente por estratégias intencionais e estratégias realizadas.

Ao identificarem e compararem esses dois fenômenos, Mintzberg e Waters (1985) argumentam que foi possível identificar os dois principais conceitos em seu tema de pesquisa: as estratégias *deliberadas* das estratégias *emergentes*. **Deliberadas** são as estratégias realizadas exatamente como foram planejadas, onde a intenção inicial fora alcançada no decorrer do processo de implementação. Por sua vez, **emergentes** são as estratégias realizadas mesmo com a ausência de qualquer tipo de intenção ou planejamento inicial.

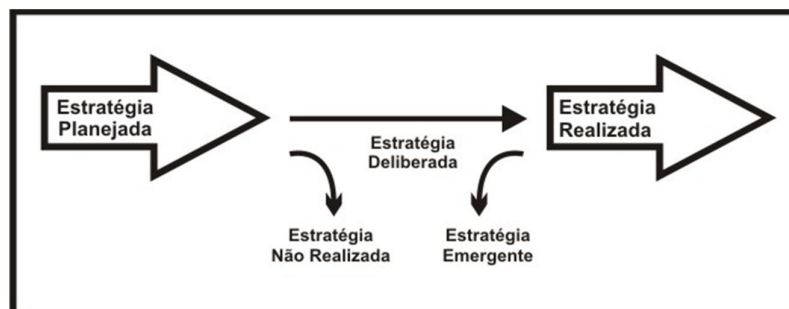


Figura 2: Tipos de estratégia  
Fonte: Adaptado de Mintzberg e Waters (1985).

Baseando-se nesses dois conceitos, os autores identificaram oito diferentes padrões de estratégias, cujo grau de deliberação e emergência varia de acordo com suas especificidades. São elas: *estratégia planejada; empreendedora; ideológica; guarda-chuva; de processo; desconectadas; de consenso; e impostas*.

Mintzberg e Waters (1985) afirmam que, para uma estratégia ser puramente deliberada, é preciso que três condições sejam atendidas. Primeiramente, é necessário haver intenções precisas, articuladas e formalizadas de maneira detalhada e específica. Posteriormente, essas intenções devem ser conhecidas por todos funcionários, uma vez que “organização significa ação coletiva”; essas intenções devem ser realizadas de maneira idêntica às intenções iniciais, livres de qualquer tipo de influência externa. (MINTZBERG e WATERS 1985, pg. 258. Traduzido pelo autor). Sendo completamente deliberada, a estratégia é formulada em um ambiente completamente previsível e controlável. Ainda que algumas estratégias organizacionais se aproximem da realização dessas três condições, os autores afirmam que, no mundo real, dificilmente existirá uma estratégia completamente deliberada.

Por sua vez, uma estratégia completamente emergente exige consistência em um padrão de ações e decisões dissociadas de intenções iniciais. A falta de consistência determinaria estratégias não realizadas, porém, os autores afirmam que uma estratégia completamente desvinculada de um planejamento, assim como uma estratégia puramente deliberada, é um fenômeno raro de se analisar. Com isso, Mintzberg e Waters (1985) afirmam que o mais provável é a verificação de estratégias que variam em grau e intensidade de deliberação e emergência ao invés de suas formas perfeitas.

A principal diferença apontada pelos autores entre estratégias deliberadas e emergentes é que a primeira se concentra em questões como direção, planejamento e controle por parte de uma alta direção cuja atuação é pautada na hierarquia e unilateralidade, na qual se persegue a consecução dos objetivos por ela formulados. Por sua vez, as estratégias mais emergentes dão espaço à noção de “aprendizado estratégico” (MINTZBERG e WATERS 1985, pg. 258. Traduzido pelo autor). Segundo esses autores, o conceito de estratégia emergente implica a utilização de estratégias que de fato funcionam ou são bem recebidas pelo mercado. A ausência de deliberação completa não significa que esse tipo de estratégia é caótico, apenas ordenado de maneira não intencional.

A alta direção não deve ser vista como incapaz de controlar os objetivos organizacionais, mas como flexível o bastante para se adaptar às situações do ambiente, aprendendo eventualmente com suas mudanças. Segundo Mintzberg e Waters (1985), quando uma organização se dispõe a construir sua estratégia de maneira emergente, suas chances de se adaptar a um ambiente instável e complexo são maiores, e perseguir uma

estratégia inflexível ou utópica só resultaria em esforços desperdiçados e desgaste organizacional.

Assim como a estratégia deliberada nem sempre é benéfica, a estratégia emergente não será necessariamente prejudicial. Ao expressar sua opinião sobre o assunto, Mintzberg (1994) afirma que para uma estratégia se tornar viável e passível de concretização, tanto qualidades deliberadas quanto emergentes são necessárias.

Mintzberg (1978) afirma ser desnecessário discutir sobre o fato de que a formação da estratégia não é um processo linear, seguindo ou cumprindo um itinerário específico ao longo do tempo. Porém, o autor ressalta que isso não deve ser utilizado como pretexto para se inferir que não existem padrões nessa formação estratégica. Esses padrões existem, mas devem ser analisados de forma categórica e cautelosa, pois “talvez não haja processo em uma organização que exija tanta cognição quanto a formação estratégica” (MINTZBERG, 1978, Pg.948. Traduzido pelo autor).

Na década de 80, os estudos sobre estratégia ainda possuíam orientação racional, mas o ambiente já exercia papel de destaque. Porter, Hamel e Prahalad se destacam entre os autores cujas produções apresentavam um enfoque sobre estratégia mais “aberto”. A crise do petróleo na década de 70 e os problemas enfrentados por grandes empresas como a Ford e a General Motors serviram como combustível para que teorias e produções sobre o tema fossem disseminadas rapidamente, nas quais ferramentas estratégicas foram sendo substituídas por abordagens mais abertas e adaptáveis.

A análise sistemática característica do processo de formulação de estratégia racional se volta do ambiente interno para o ambiente externo, quando a organização passa a ser a responsável por escolher seus mercados e segmentos de atuação. Porter (1986) afirma que a estratégia competitiva consiste na escolha de uma posição onde a organização será responsável por ações ofensivas ou defensivas, com o objetivo de se manter lucrativa e sustentável. Cabe à organização analisar e estudar entre os modelos disponíveis qual apresenta mais benefícios em relação aos concorrentes, fornecedores, entrantes, clientes e mercados. A estratégia é descrita pelo autor como forma de se relacionar com seu ambiente, principalmente com as indústrias concorrentes. A forma como uma indústria se estrutura influencia diretamente as regras do jogo mercadológico no qual a competitividade é o objetivo, e, saber lidar com tais regras se torna uma habilidade destacada.

Da metade do século XX até os dias atuais, o debate sobre estratégia se tornou relevante de forma ascendente. Seu escopo se tornou mais abrangente e novas

contribuições continuam enriquecendo esse tema que já possui complexidade considerável. Independentemente da forma como é abordada, formulada ou à qual finalidade serve a estratégia, é incontestável o fato de que seu corpo teórico e prático adquiriu dimensões impensadas. O conceito de estratégia serve para ilustrar de que forma o assunto suscita novas teorias assim como discórdia entre seus principais autores. Longe de haver consenso, a estratégia é descrita através de inúmeros aspectos, nos quais cada autor contribui de maneira distinta.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a literatura sobre o tema não só é vasta, como possui em diversos exemplos uma visão e escopo limitados. Afirmam que, ao invés de abranger o conceito e o processo como um todo, o que se comprova são produções sobre partes e aspectos específicos sem uma noção geral de onde se inserem em um contexto mais amplo.

Na tentativa de reunir e melhor direcionar os estudos sobre estratégia, os autores descrevem dez escolas de pensamento, separando-as de acordo com as diretrizes de análise apresentadas. Cada uma dessas escolas reúne em seu escopo as produções sobre estratégia cujas perspectivas e propostas são semelhantes entre si.

A **Escola de Design** é descrita pelos autores como a mais influente no campo da Administração Estratégica. Influenciada historicamente pelos trabalhos de Selznick e Chandler, a estratégia é retratada como uma escolha da alta direção. Após uma análise entre o ambiente interno e externo da organização, a estratégia é concebida num primeiro momento, seguido pela movimentação e tentativa da organização de implementá-la e fazê-la funcionar.

É possível que se perceba a semelhança desta escola com o conceito de Mintzberg (1987) de estratégia enquanto plano. Seu processo de elaboração é racional e sistemático, caracterizado pela intenção da alta direção que a concebe de maneira deliberada. Apesar de contemplar inúmeras variáveis internas e externas, a estratégia é retratada por essa escola não como escolha, mas como *a melhor* escolha. Além do aspecto lógico, a escola de Design se fundamenta principalmente em produções nas quais o executivo principal ou o presidente e seus diretores ocupam uma figura central em termos de liderança e responsabilidade pela estratégia e sua formação.

A principal crítica à escola de design diz respeito à sua inflexibilidade em relação ao processo de formação e implementação estratégico. A máxima de Chandler de que a estrutura segue a estratégia, imortalizada e amplamente utilizada nessa escola, é questionada pelos autores por tornar irrelevante, de certa forma, o passado

organizacional. Ao ser implementada, uma estratégia não pode relevar o contexto ou a cultura já existentes na organização; o passado não deve ser relevado, ainda que novos caminhos sejam perseguidos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a estrutura segue, de fato, a estratégia, mas não mais do que um pé esquerdo segue o direito.

A **Escola de Planejamento**, ainda que muito semelhante à de Design, se distingue em relação à forma como a estratégia é elaborada. A necessidade de se construir um plano simples, objetivo e direto da escola de Design é substituído por um processo altamente formalizado, onde as etapas e aspectos estratégicos são destrinchados de modo mecânico e inquestionável. Os autores utilizam a metáfora da máquina como modelo para as produções dessa escola. Assim como suas peças e a maneira como são ordenadas para funcionarem, a estratégia aqui é formulada e decomposta até seus últimos detalhes, por um propósito de especificação que busca sua operacionalização lógica e contínua.

O alto executivo ainda possui papel central na elaboração e planejamento da estratégia; porém, ao ser implementada, ela fica sob responsabilidade dos planejadores. Ainda que o executivo seja, em princípio, o “arquiteto da estratégia”, seu papel se restringe à aprovação do plano traçado, sendo os planejadores os principais responsáveis por grande parte de sua elaboração, e principalmente, sua operacionalização. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 51)

As principais críticas dos autores à escola de Planejamento não se refere especificamente ao ato de planejar, mas à forma como esse planejamento é idealizado. A formalização altamente específica e detalhada do processo pode ser considerada como utópica já que o grau de previsibilidade exigido seria possível apenas em ambientes completamente controláveis. A estabilidade é indispensável à implementação de um modelo estratégico como esse, porém, conforme argumentam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), tais características não podem ser encontradas no atual mundo dos negócios. Outra questão destacada é a dependência criada nas organizações por profissionais detentores de conhecimento e *expertise* surreais. O grau de complexidade, não só de um planejamento idealizado por essa escola, mas do ambiente interno e externo de uma organização faz com que verdadeiros “super-homens” sejam necessários para realizarem tarefas homéricas. Por último, é preciso destacar que a formalização, enquanto processo de implementação estratégica, se torna um empecilho à inovação organizacional. Para os autores, tal processo não pode ser institucionalizado, e, como a

formalização é utilizada como base para que estratégias sejam geradas, a intuição e inovação acabam sendo reprimidas ou excluídas.

Conforme os autores, a **Escola de Posicionamento** teve seu surgimento e expansão após a publicação de *CompetitiveStrategy* de Michael Porter. Ainda que de certa forma se assemelhe às escolas de Planejamento e Design, essa escola introduz novas questões ao processo de planejamento estratégico. Ao contrário das escolas anteriores, que pregavam a elaboração de uma estratégia única e específica da organização, a escola de posicionamento argumenta que apenas um conjunto de opções e alternativas estratégicas é adequado à organização e à posição ocupada por ela em determinado mercado. Através da elaboração de um conjunto de ferramentas analíticas, a organização deve *ajustar* sua estratégia ao nicho mercadológico que ocupa, buscando se adequar ao mesmo. Por meio de um estudo sistemático das condições do ambiente e das variáveis internas da organização, acredita-se ser possível que a estratégia ideal seja identificada. Caso a estratégia adotada não se encaixe na posição ocupada pela organização, suas alternativas são mudar de posição, ou modificar a estratégia elaborada. A principal diferença dessa escola seria então considerar o ambiente externo no processo de formação da estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a escola de Posicionamento seria a mais antiga das escolas de formação de estratégia, pois suas influências podem ser vinculadas a relatos militares de civilizações antigas. Ao citar *A Arte da Guerra* de Sun Tzu como o melhor exemplo desses relatos, os autores afirmam que a maneira como antigos generais ou comandantes se preparavam para batalhas é semelhante à postura adotada atualmente por homens de negócio: conhecer o ambiente; os pontos fortes e fracos do oponente; saber o momento certo de atacar e se defender, etc.

Assim como nas outras escolas, a estratégia é descrita como um processo deliberado e calculado com determinada precisão pela alta direção. O alto executivo ainda detém o poder de elaborá-las, mas, segundo os autores o planejador passa a exercer um papel mais relevante. Ainda que não chegue a concebê-las de fato, o planejador agora passa a selecionar as estratégias disponíveis através de um processo analítico de dados e informações relevantes à posição organizacional no mercado.

Segundo os autores, as escolas de Design, Planejamento e Posicionamento possuem uma natureza prescritiva, pois são “mais preocupadas em como as estratégias *devem* ser formuladas do que em como elas *são* formuladas” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 14).

Ao contrário das escolas anteriores, a **Escola Empreendedora** se concentra na figura do indivíduo que lidera a organização. Menos coletiva e mais concentrada na visão do líder, essa escola se baseia em um processo abstrato e rejeitado por outras: a intuição. O aspecto pessoal presente nesta perspectiva se concentra na imagem mental formada pelo líder a respeito do futuro e do caminho a ser seguido pela organização. A visão, conceito central nessa escola, serve como norte para a implementação da estratégia e como instrumento de inspiração para a mobilização interna dos funcionários, já o ambiente, ainda que não seja completamente previsível ou fuja do controle do líder, serve como um território por onde a organização é manobrada através da visão e direcionamento estabelecidos pelo líder.

Sendo a estratégia concentrada em uma imagem mental, a ausência de sua formalização ou articulação documental possibilita que seu processo seja elaborado tanto de maneira deliberada quanto emergente. Baseado em produções mais clássicas, nas quais o dono ou fundador do negócio era o principal responsável pelo sucesso e crescimento da organização, o espírito empreendedor ressaltado nas produções atuais se baseia em conceitos de proatividade, superação, mobilização e inspiração das pessoas dentro da organização.

Se em determinadas ocasiões este modelo de estratégia pode ter êxito, é necessário que seja ressaltada sua especificidade. Com traços paternalistas, a estratégia empreendedora necessita de organizações centralizadoras para prosperar. Instituições onde o poder é distribuído de forma horizontal tendem a evidenciar maior incompatibilidade com esse modelo, cujos riscos não podem ser relevados, uma vez que uma figura central detém poder significativo. Ainda que o executivo principal concentre poder suficiente para influenciar a organização, na literatura da escola empreendedora é possível constatar novamente a transformação do líder em um indivíduo com “superpoderes”. Suas atribuições e deveres são tão indispensáveis ao sucesso da organização que a contribuição esperada por esse indivíduo eventualmente beira o exagero.

A **Escola Cognitiva** apresenta uma perspectiva diferente das demais, na qual o processo de formação da estratégia é retratado por um enfoque distinto. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao invés de se concentrar em como a estratégia *deve* ser formada, o foco na escola cognitiva se concentra em como ela *é* formada. O pensamento do indivíduo não é mais idealizado ou moldado em um formato a ser seguido, mas retratado pela abstração e especificidade que o caracterizam. As



experiências, conhecimentos e aspirações dos funcionários são agora considerados no processo de formação da estratégia, situando essa escola em uma esfera mais individual como a escola empreendedora. Ainda que a visão seja, de certa forma, o foco nessa escola, para os cognitivistas o mais relevante é entender o porquê de sua formação ao invés do resultado a ser atingido.

O termo cognitivo se refere à subjetividade desse processo de formação no qual a estratégia é formulada através da interpretação que o indivíduo possui do mundo da organização e tudo que o cerca. Essa perspectiva se distancia do pensamento formalizado e de suas amarras, sendo considerado um estímulo aos processos intuitivos nos quais a criatividade e inovação podem ser exploradas. Ainda que não haja tanta restrição, é preciso ressaltar que um processo mental de organização do conhecimento é necessário para que a estratégia não seja formulada ou implementada de maneira caótica ou desordenada.

A **Escola de Aprendizado** se assemelha à escola Cognitiva ao considerar o mundo um local de alta complexidade. O processo de estratégia se constrói em cima de outro processo, considerado como a melhor forma de sobreviver ao ambiente: o aprendizado. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que, apesar de sua ideia objetiva, colocar em prática uma estratégia como aprendizado não é tarefa simples, pois envolve frequentemente o aprendizado coletivo da organização para adaptação ou reação às mudanças e problemas provenientes do ambiente. Na medida em que a organização lida com determinadas situações ou contextos ao longo do tempo, sua capacidade se aprimora a ponto de padrões de comportamento emergirem, sendo estimulados e recompensados somente aqueles benéficos aos resultados organizacionais.

Os autores afirmam que uma das diferenças entre essa escola e as três primeiras é o predomínio da descrição ao invés da prescrição. A questão central é *como* se forma a estratégia ao invés de *como* a mesma é formulada. *Quem* forma a estratégia é outro ponto a ser discutido: enquanto altos executivos e líderes organizacionais assumiam a posição de elaborar a estratégia nas escolas prescritivas, o processo na escola de Aprendizado é mais disseminado. Pequenas, médias ou grandes decisões, sejam elas tomadas pelo presidente ou por funcionários operacionais, têm influência semelhante em relação à estratégia. A contribuição ao processo não se limita à alta direção, mas se distribui por toda a organização, tanto verticalmente quanto horizontalmente.

Para os teóricos dessa escola, a estratégia é um processo emergente no qual predomina o aprendizado ao invés de controle. Conforme especificado anteriormente, um processo emergente significa basicamente a possibilidade de aprender, e a escola destacada aqui retrata a estratégia como um processo onde as tentativas e erros possuem espaço e relevância. Ainda que a inovação possa ser estimulada nesse processo, a falta de controle ou o controle insuficiente podem levar a organização a sucessivos fracassos, resultando em perdas econômicas, políticas e até mesmo culturais. A falta de articulação estratégica ou de um planejamento formalizado torna a organização mais vulnerável às mudanças radicais e em alguns momentos, reduz sua capacidade de reação.

A **Escola de Poder** introduz dois aspectos relevados pelas escolas já citadas: a política e o poder. Segundo os autores, poder significa “o exercício de influência além da puramente econômica”, enquanto a política se refere à exploração de poder de maneira não econômica (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 174). Para os teóricos dessa escola, a organização consiste em uma arena política onde disputas constantes influenciam de maneira geral. Indivíduos detentores do poder farão uso do mesmo em benefício próprio, sejam os fins legítimos ou ilegítimos. As aspirações, interesses, ideologias, preferências e conceitos individuais influenciam a tomada de decisão de forma que toda mudança interna será provocada por motivos políticos.

A política pode ser utilizada tanto internamente como externamente. A própria organização pode servir como instrumento para aqueles que possuem poder e perseguem objetivos que envolvem o ambiente externo. Ainda que essa possibilidade exista, os estudos e teorias dessa escola se concentram em produções sobre micro política, definida pelos autores como a utilização de relações de poder no ambiente interno da organização. Conforme afirmam os autores:

A intenção das pessoas que escrevem sobre a escola de poder tem sido de despertar a administração estratégica para uma realidade básica da vida organizacional: que as organizações são compostas por indivíduos com sonhos, esperanças, ciúmes e temores (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 175).

Na escola de Poder, as relações entre os indivíduos responsáveis pela formulação da estratégia são permeadas por coalizões formadas para assegurar a perseguição e consecução dos objetivos, preferências e desejos daqueles envolvidos na disputa. Com isso, a negociação entra em cena como aspecto intrínseco ao processo de

formação da estratégia no qual concessões e troca de favores se tornam comuns ao cenário onde o jogo político se realiza.

A completa deliberação da estratégia se torna nessa escola impraticável uma vez que as disputas constantes pelo poder farão com que mesmo uma estratégia bem elaborada seja afetada por fatores provocados ou criados por indivíduos interessados no fracasso da mesma. Sabotagem e perturbações são práticas comuns quando interesses econômicos e políticos estão em jogo; portanto, pensar o processo de formação da estratégia sem que esses fatores sejam considerados torna qualquer perspectiva limitada e ingênua para os autores dessa escola. Os objetivos e metas organizacionais podem ser definidos não por processos formais, mas em alguns casos através da negociação e barganha entre aqueles cujo poder é suficiente para que mudanças sejam provocadas ou implementadas.

Segundo os autores, a influência que a política exerce sobre a organização varia de acordo com sua estrutura e seus objetivos. Existem organizações onde a política não possui tanta liberdade ou espaço em função de aspectos estruturais como a hierarquia ou design organizacional, no entanto, governos e instituições sem fins lucrativos sofrem influência direta e constante da política, onde “cada decisão estratégica torna-se um campo de batalha” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 178).

A organização não é capaz de formular estratégias, apenas de tomar decisões específicas; logo, as decisões tomadas ao longo do tempo podem constituir um padrão, semelhante ao conceito de Mintzberg (1987). Sobre os benefícios e problemas advindos da estratégia como poder, os autores deixam claro que somente uma análise situacional pode determinar até que ponto esse processo pode ser útil ou prejudicial à organização. Ainda que provoque a discórdia e a segregação em alguns casos, a política pode igualmente estimular o consenso, bem como estimular a legalidade nas tomadas de decisão quando uma oposição relevante regula a atuação da situação vigente.

Assim como as escolas de Aprendizado e Poder, a **Escola Cultural** descreve a estratégia como um processo coletivo. Ainda que o indivíduo possua relevância na organização, a conjunção de todas as individualidades constitui seu aspecto de maior peso. A cultura de uma organização engloba tudo e todos dentro dela: pessoas, interpretações e cognições, processos, rotinas, estrutura, etc. É, portanto, tudo que é construído e ao longo do tempo e a distingue das demais organizações. Segundo os autores, ainda que se identifique em partes com a escola Cognitiva, a escola Cultural não se restringe ao processo individual cognitivo, mas ao processo coletivo. A cultura é

considerada como a “mente organizacional”, a união de todas as crenças, hábitos e rotinas da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 195).

A cultura é apresentada pelos autores como suporte essencial para a formulação de uma estratégia através do processo cognitivo coletivo; contudo, sua presença pode ser sutil ou abstrata demais em determinadas ocasiões, prejudicando a comprovação mais objetiva de sua influência. Caso o caminho inverso seja seguido, a participação da cultura se torna mais evidente. A resistência à mudança, principalmente em termos estratégicos, se deve em grande parte à cultura já consolidada na organização. Mudanças, ainda que sejam (DISP) irrelevantes ou significativas, não serão realizadas sem a aceitação ou consciência coletiva. Logo, a maneira de se implementar mudanças com o objetivo de diminuir a resistência é a consideração da cultura organizacional e de tudo que a constitui. Estratégias não devem ser impostas, mas elaboradas através do processo cognitivo coletivo já existente na organização.

Dentre as críticas mais frequentes às produções dessa escola, os autores destacam a falta de objetividade dos teóricos em estabelecer um processo de formação da estratégia. A abstração e complexidade envolvidas na cultura organizacional dificultam a elaboração de um processo mais concreto e claro. Segundo os autores, o discurso elaborado na Escola Cultural possui facilidade em explicar somente o que já existe de fato, deixando de lado questões relevantes em função de sua complexidade. Mobilizar a organização significa envolver diversas variáveis, o que torna o processo de mudança lento e trabalhoso. Nessa escola, administrar a estratégia é um processo mais difícil do que nas anteriores.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a **Escola Ambiental** transforma em ator o que todas as outras escolas consideram apenas como fator: o ambiente. Definido pelos autores como uma conjunção de elementos e forças externas à organização, o ambiente passa a exercer papel central e ativo no processo de formação da estratégia.

As organizações são retratadas nessa escola de forma passiva por estarem sujeitas às mudanças provocadas pelo ambiente, onde a liderança passa ter como principal responsabilidade a sua leitura e a identificação de prováveis problemas ou oportunidades, ficando assim impossibilitada de estabelecer qualquer tipo de estratégia deliberada. O processo de formação da estratégia se constitui de forma reativa, sendo passível de mudanças e adaptações na medida em que a organização interage com o seu

ambiente. Sua sobrevivência se deve mais às condições ambientais do que sua capacidade de mobilização e aprendizado.

Uma das principais críticas a essa escola se deve à sua inflexibilidade. Por descrever o ambiente como ator central e predominante no processo de formação da estratégia, as produções dessa escola são incapazes de explicar, ou até mesmo compreender, como organizações distintas atuam e se comportam de maneira diferente em um ambiente idêntico ou semelhante. Ainda que não existam mercados ou ambientes passivos ou completamente manipuláveis, o ambiente é às vezes descrito como extremamente hostil, impossibilitando qualquer grau de influência ou interação com a organização.

A última das escolas descritas pelos autores é a **Escola de Configuração**. Considerada pelos mesmos como uma combinação das demais escolas, suas produções se concentram sob dois rótulos. O primeiro – *configurações* – descreve a organização e seu contexto em diferentes estados, já o segundo – *transformações* – descreve o processo de formação da estratégia como mudanças provenientes da própria configuração. Segundo os autores:

[...] embora o processo de geração de estratégia possa se dispor a mudar a direção na qual uma organização está indo, as estratégias resultantes estabilizam essa direção. E a escola de configuração faz isso: descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos – ocasionais e mesmo enormes – para novos estados (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 222).

Os autores afirmam que, enquanto a escola do posicionamento situa a organização em uma posição escolhida pela estratégia adotada, a escola da configuração a descreve em dois aspectos complementares. O primeiro consiste em dimensões organizacionais distintas, ordenadas em condições específicas que formam conseqüentemente modelos ou estados; e o segundo se resume à maneira como esses “diferentes estados são sequenciados ao longo do tempo para definir 'estágios', 'períodos' e 'ciclos de vida' organizacionais (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 222). Portanto, é possível perceber que os dois rótulos característicos dessa escola descrevem estados distintos, sendo o primeiro marcado por estabilidade e o segundo por movimento e mudanças.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que ao contrário da escola ambiental, marcada pelas separações e isolamento de variáveis a ser analisadas, a escola

de configuração preza pelo agrupamento de diversas perspectivas em função de uma visão mais geral e abrangente como resultado. A criação de categorias explicativas e conceitos mais simples são características dessa escola, o que estimula sua aceitação em termos de prática, porém não da mesma forma em relação a teorias. A necessidade científica de mensuração discriminada e lógica favorece a separação dessas categorias em inúmeras partes segregadas que, ao serem detalhadas de forma sistemática e profunda, impossibilitam a visão geral do processo de formação estratégico.

A abordagem de configuração pode ser encontrada em todas as ciências sociais, embora nem sempre em suas principais correntes acadêmicas. O que, muitas vezes, as mantém fora é uma obsessão com ser 'científico', a qual favorece a mediação e assim a separação (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, pg. 223).

Para que a relação entre configuração e transformação seja compreendida, os autores utilizam o exemplo de uma organização ao longo do tempo. Com o objetivo de ser estável durante certo período, essa organização pode ser descrita como um conjunto de variáveis nos quais uma determinada estrutura é adotada como forma de adequação ao contexto (ambiente) no qual ela se encontra. Por sua vez, essa estrutura serve como base para um conjunto de ações, decisões e medidas que influenciarão o processo de formação da estratégia durante esse período. Na medida em que o tempo passa, esses períodos de estabilidade são interrompidos por estágios de transformação, onde mudanças “quânticas” (quando diversos elementos são modificados de forma radical ou revolucionária) levam a organização a uma nova configuração. Com isso, o ciclo de vida organizacional é constituído por uma sucessão específica de estados de configuração e períodos de transformação. Através desse exemplo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, pg.224) afirmam:

[...] a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização.

A ideia principal a ser absorvida na escola de Configuração é a adequação específica. Através do estudo das escolas de pensamento sobre estratégia, torna-se evidente a natureza complexa e abrangente da mesma, onde a ausência de uma perspectiva global baseada em aspectos diversos ao longo do tempo contribui para análises limitadas do seu processo de formação. Específico a cada organização e seu

contexto, esse processo pode ser realizado de maneira planejada ou não, através de uma visão empreendedora ou uma análise sistemática ambiental, tendo como foco o processo de aprendizado coletivo ou uma disputa de interesses políticos, influenciados exclusivamente pelo ambiente externo ou pelas interpretações individuais daqueles que lideram a organização. Ainda que perspectivas diferentes caracterizem os estudos sobre estratégia, é necessária a compreensão de que todas apresentam modelos e informações relevantes que devem ser utilizados de maneira adequada ao estado e período específicos nos quais as organizações se encontram dentro de seus respectivos ciclos de vida.

É preciso que a perspectiva de análise da estratégia organizacional seja expandida, assim como o escopo teórico utilizado, de modo que a estratégia seja explorada contemplando-se sua diversidade ao invés de apenas suas diversas dimensões de modo isolado. Ainda que seja criticada por sua abrangência demasiada, a escola da Configuração não acredita em fórmulas ou modelos genéricos que se aplicam a várias organizações. Sua premissa básica é a de que a estratégia pode ser formada, implementada e utilizada de maneiras distintas, específicas a cada organização. Não existem vários modelos simples para diferentes situações, apenas uma visão global dos inúmeros aspectos que influenciam cada um desses processos.

## **2.2 Estrutura**

### *2.2.1 Conceito histórico e evolução*

Os estudos sobre estrutura têm sua origem e ascensão no século XX. Desde o surgimento de trabalhos pioneiros na primeira metade do século passado até os dias atuais, a estrutura permanece como uma das principais dimensões de análise organizacional, sendo destrinchada em teorias e perspectivas diversas.

Donaldson (1999) afirma que a teoria clássica concentra os primeiros ensaios e trabalhos sobre estrutura, norteados pela busca da melhor maneira de se organizar uma empresa. Até o final dos anos 50, o contexto no qual os estudos clássicos foram desenvolvidos apresentava elementos específicos, cujo reflexo evidencia-se nas teorias mais atuais. A ausência da atual hipercompetitividade permitia um grau de estabilidade mais elevado às empresas no início do século passado, onde o ritmo das mudanças era

mais vagaroso e as decisões administrativas eram tomadas em um espaço de tempo mais amplo.

Com isso, a sobrevivência organizacional relacionava-se não tanto com a capacidade de se diferenciar da concorrência, mas à maneira de se estruturar corretamente em determinado segmento de mercado. As organizações da época possuíam estruturas verticalizadas, uma cadeia de comando centralizadora, poucos níveis hierárquicos e um alto grau de divisão do trabalho. O controle do processo de trabalho se concentrava em cargos intermediários, considerados como formas primitivas do que é hoje conhecido como a função gerencial.

Em seus estágios iniciais, grande parte das organizações era gerida de forma paternalista, onde um líder ou empreendedor, na maior parte dos casos o próprio fundador do negócio, ocupava a figura central delegando tarefas, controlando o processo de produção e de tomada de decisão. Na medida em que o negócio prosperava e o mercado se desenvolvia, o grau de complexidade dessas organizações evoluiu de forma paralela, sendo suas estruturas desenvolvidas e ampliadas para que as novas demandas do mercado fossem atendidas. O avanço tecnológico e o surgimento de linhas de produção em massa a partir de 1920 fizeram com que a capacidade das organizações se expandisse de forma sem precedentes. Com isso, tanto no mercado quanto no campo teórico, a busca por novas estruturas tornou-se prioridade.

Apesar de mudanças externas terem exercido influência na estrutura das empresas nessa época, a teoria clássica não contemplava o ambiente e seus fatores com a relevância de escolas de pensamento e teorias posteriores. A organização era retratada como um sistema fechado, cuja sobrevivência dependia pura e simplesmente em sua própria capacidade. Ainda que o ambiente existisse, para a teoria clássica o mesmo não passava de um fator a ser controlado. A partir da década de 30, Donaldson (1999) declara que a escola clássica de administração passa a ser contestada por autores da escola de relações humanas, onde o empregado passa a ocupar o centro das discussões sobre a organização do processo de trabalho. Na teoria clássica, o indivíduo era considerado como uma peça a ser administrada, motivado apenas por fatores econômicos. Sua relevância na organização era praticamente inexistente e seu objetivo se resumia a seguir ordens. Com isso, a maneira como as organizações da época se estruturavam refletia esse foco. Com a unilateralidade presente nas organizações onde a alta direção mandava e seus subordinados obedeciam, a estrutura das empresas era predominantemente verticalizada.



Ao ser descrito na escola de relações humanas como um detentor de necessidades e desejos e influenciado por fatores psicológicos e sociais, o indivíduo passa a ocupar um papel mais complexo na organização. Uma vez que essa visão se modificava, conseqüentemente as relações sociais e profissionais no local de trabalho foram alteradas, influenciando a perspectiva sobre estrutura organizacional.

Segundo Donaldson (1999), as teorias da escola clássica de administração e da escola de relações humanas foram o centro de debates e discussões fervorosas sobre organizações na metade do século XX. Ainda que consideradas por diversos autores como antagônicas ou contraditórias, tentativas de conciliar essas teorias foram desenvolvidas a partir da década de 60. Nesse contexto, surgiu a Teoria Contingencial, adquirindo relevância ao apresentar uma perspectiva mais abrangente. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) afirmam que, ao contrário da teoria clássica, que afirmava existir uma única forma de se estruturar eficientemente, a teoria contingencial estabelece a existência de um número indefinido de estruturas eficientes, determinado diretamente pelo número de fatores contingenciais à organização.

A partir da segunda metade do século XX, o contexto enfrentado pelas organizações apresentava um aumento em seu grau de instabilidade. As mudanças tecnológicas, sociais e econômicas transformaram gradativamente os mercados e mudanças nas teorias organizacionais ocorreram de forma concomitante. Organizações consideradas mecanicistas passaram a perder espaço para configurações mais orgânicas. Donaldson (1999) argumenta que essas mudanças refletiram nas estruturas organizacionais, onde a hierarquia passou a descentralizar-se, o trabalho se tornou mais abstrato e o indivíduo adquiriu responsabilidades mais amplas.

A hipótese central da teoria da contingência estrutural é que as tarefas de baixa incerteza são executadas mais eficazmente por meio de uma hierarquia centralizada, pois isso é mais simples, rápido e permite uma coordenação estrita mais barata. Na medida em que a incerteza da tarefa aumenta [...], a hierarquia precisa perder um pouco do controle e ser coberta por estruturas comunicativas e participativas (DONALDSON, 1999, pg.107).

Chandler (1962) contribui para os estudos desse tema ao afirmar que a estrutura não se resume a uma escolha ou opção mais eficiente. Para esse autor, a estrutura organizacional é um desenho (*design*), ou seja, uma configuração dos recursos e processos internos em relação aos fatores que cercam a organização e principalmente, aos objetivos traçados pela estratégia organizacional. Formal ou informalmente, a

estrutura se resume a um desenho definido pela maneira como a autoridade e a comunicação entre as diferentes partes da organização são distribuídas.

Chandler (1962) desenvolve seus argumentos ao definir a estrutura como reativa. Através da estratégia traçada, problemas e obstáculos novos serão enfrentados e o desempenho da organização será afetado. Conseqüentemente, faz-se necessária a adoção de uma estrutura mais adequada para que esses novos problemas sejam contornados e o desempenho volte a ser positivo. Ainda que fatores estruturais influenciem a tomada de decisão, esse autor afirma que a estrutura é contingencial à estratégia de expansão e crescimento estabelecida pela alta direção.

Através de uma abordagem contingencial, Galbraith e Nathanson (1978) relacionam um novo fator à estrutura: a competitividade. Segundo esses autores, a competitividade organizacional influencia de forma significativa a estrutura. Em condições de pouca ou nenhuma competição, a estrutura não apresenta relação direta com a performance organizacional uma vez que a necessidade de coordenação e controle é menor. Ao citarem Pfeffer e Leblebici, Galbraith e Nathanson (1978, pg.58), afirmam que a formalização nos processos organizacionais aumenta no mesmo ritmo em que cresce o nível de competitividade que a empresa enfrenta.

Mais competição traz a necessidade de maior coordenação e controle. O aumento é obtido através do uso formalizado de sistemas e procedimentos para mensuração e comunicação da performance e uma delegação maior da tomada de decisão dentre esses sistemas e procedimentos (GALBRAITH e NATHANSON, 1978, pg.58)<sup>3</sup>.

Esses autores concluem que em um contexto onde o desempenho econômico é o objetivo principal, a estrutura da organização e seus processos são mais passíveis à intervenção e mudanças no intuito de que a competitividade seja assegurada.

### *2.2.2 Estrutura da estrutura*

De acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), uma organização pode ser analisada através de perspectivas e fatores diversos; porém, três dimensões são consideradas essenciais para a compreensão de seu funcionamento: estrutura, estratégia e as relações da organização com seu ambiente. Logo, a forma como uma estrutura organizacional é composta não pode ser definida por decisões arbitrárias, mas

---

<sup>3</sup> Traduzido pelo autor.

construída de forma relativa aos fatores que influenciam uma organização, sejam estes internos ou externos.

Esses autores afirmam que a estrutura de uma organização é formada pelo estabelecimento formal e físico da distribuição de poder e autoridade em uma hierarquia estabelecida; pela identificação das atividades a serem desempenhadas pelos funcionários, e pelo modo como esses funcionários se comunicam e interagem uns com os outros dentro dos limites organizacionais. O organograma de uma empresa é considerado como a materialização dessa estrutura, servindo como instrumento para que as partes que a compõem sejam coordenadas e os indivíduos nela inseridos tenham suas relações interligadas.

Para Hall (1972), a estrutura possui três objetivos básicos: possibilitar o planejamento e de metas e sua consecução; garantir que os objetivos organizacionais prevaleçam sobre os objetivos dos funcionários; e estabelecer a base para a atuação dos processos de trabalho e decisórios.

A estrutura enquanto dimensão de análise é abordada por autores de maneiras distintas, possuindo terminologias antigas, atuais e variações entre seus conceitos. Enquanto alguns autores se concentram em delimitar a estrutura em locais físicos, maquinário e recursos, outros optam pelas pessoas e suas relações como sua base constitutiva. As estruturas organizacionais possuem configurações diversas, por sua vez compostas de níveis e processos característicos a cada situação. Mintzberg (1995) argumenta que a uma organização possui cinco níveis principais: cúpula estratégica; linha intermediária; núcleo operacional; tecnoestrutura; assessoria de apoio.

A **cúpula estratégica** é a responsável direta pelos demais níveis, gozando de autoridade e influência plena na organização. Sua tarefa principal é orientar todos os níveis para que o trabalho desenvolvido esteja em consonância com os objetivos e metas traçados pela estratégia geral, administrando as relações internas e externas da organização.

A **linha intermediária** é composta por gerentes e supervisores, responsáveis pela comunicação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. Nesse nível a estratégia é específica a cada departamento, servindo como reforço à estratégia geral ao exercer seu papel de mediadora entre os níveis superiores e inferiores.

O nível abaixo é composto pelo **núcleo operacional**, responsável pela execução do processo produtivo e suas etapas. Os funcionários situados nesse nível mobilizam-se

para que os recursos e materiais sejam utilizados da forma correta no intuito de corresponderem à estratégia traçada pelos níveis superiores ao núcleo.

A **tecnoestrutura** desempenha um papel distinto dos três níveis anteriores. Segundo Mintzberg (1995), sua atuação se desvincula relativamente do processo produtivo e fluxo de trabalho, e tem como objetivo aprimorá-los. A elaboração, implementação e modificação das etapas desses processos são revisadas neste nível, no qual mudanças consideradas essenciais são efetuadas. A existência desse nível é mais comum em organizações onde o controle é imprescindível, seja através da padronização de cargos ou fluxo de trabalho. Sua presença diminui a necessidade de supervisão direta do núcleo operacional, sendo mais indispensável à organização quando a padronização é essencial. Os funcionários envolvidos no processo também são supervisionados, sendo instruídos, treinados e reposicionados quando necessário.

O último nível, a **assessoria de apoio**, é responsável pela gestão das atividades desvinculadas do fluxo de trabalho, exercendo função cujo foco não mais se concentra no operacional, mas na provisão de suporte. A assessoria é frequentemente confundida com a tecnoestrutura já que presta um serviço de apoio, mas sua função é de natureza diferente, pois não se concentra na padronização.

Os níveis e os componentes de uma estrutura contribuem para uma visão mais simplificada de sua constituição, porém, para que seja possível diferenciar as estruturas e suas variações Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) afirmam ser necessário definir suas características principais. Segundo esses autores, uma empresa se organiza basicamente através da divisão, coordenação e do agrupamento das tarefas e funções a serem desempenhadas. Robbins (1999) corrobora com esses autores e afirma que a estrutura organizacional é composta por seis elementos-chave: especialização do trabalho, departamentalização, hierarquia, esfera de controle, centralização e descentralização, e formalização.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) classificam os elementos apontados por Robbins (1999) ao afirmarem que os mesmos podem ser agrupados em dois mecanismos básicos responsáveis pela caracterização da estrutura organizacional. Esses mecanismos serão discutidos a seguir, sendo seus elementos principais abordados em seus respectivos grupos.

### 2.2.3 Mecanismos de coordenação ou integração

Para Wagner III (1999, pg.301), a estrutura organizacional “consiste em uma cadeia relativamente estável de interligações entre as pessoas e o trabalho que constituem uma organização”, na qual cada tarefa é relacionada às demais de maneira orquestrada.

Os funcionários de uma empresa são responsáveis por suas respectivas tarefas, e o somatório de funções deve possuir uma unidade geral que represente a capacidade organizacional. Esses funcionários e suas funções podem ser organizados de maneiras distintas, nas quais cada alternativa adequa-se a estruturas e objetivos diferentes. O autor apresenta três meios básicos de se organizar as atividades organizacionais, considerados responsáveis pela uniformidade que rege uma empresa: o ajuste mútuo, a supervisão direta e a padronização. Esses mecanismos podem ser adotados em diferentes contextos através de diferentes combinações, influenciando de forma direta a hierarquia organizacional e a distribuição do poder e controle.

Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) e Wagner III (1999), o **ajuste mútuo** consiste num mecanismo de coordenação no qual duas ou mais pessoas de nível hierárquico semelhante atuam e regulam sua atuação através de processos de comunicação interpessoal. Considerado o mais simples dos mecanismos, o ajuste mútuo se baseia no compartilhamento de informações do trabalho, através da troca direta entre colegas.

A **supervisão direta** é um mecanismo no qual um indivíduo é responsabilizado pela coordenação e controle do trabalho de um determinado grupo de pessoas. Por situar-se em um nível hierárquico superior, o supervisor direto possui autoridade e influência para decidir quais tarefas devem ser executadas, a maneira como as mesmas devem ser desenvolvidas e qual resultado se deve esperar do processo de produção.

Na **padronização**, um padrão formal é estabelecido antes mesmo de o trabalho ser desenvolvido. Ainda que seja o mais complexo dos mecanismos de coordenação, sua aplicação em empresas onde o sistema de produção ocorre em larga escala confere estabilidade aos resultados ao produzir de maneira previsível e planejada. Wagner III (1999) afirma que podem ser padronizados processos de trabalho, comportamentos, habilidades e normas. A padronização dos processos de trabalho ocorre quando os trabalhadores são orientados a seguir um padrão de comportamento durante as tarefas

que desempenham, com o objetivo de integrar um ciclo de produção integrado na organização.

Por sua vez, a padronização de produtos ocorre quando parâmetros e normas relativas ao produto final são estabelecidos, buscando como resultado final produtos idênticos ou muito semelhantes. A padronização de habilidades consiste no estabelecimento da qualificação necessária ao indivíduo para que uma determinada tarefa seja executada com competência. Padronizar habilidades é comum e eficiente em ocasiões em que a padronização do processo de trabalho ou de produção exige um alto grau de complexidade em sua implementação. Por último, a padronização de normas ocorre quando princípios são estabelecidos e aceitos pelos indivíduos como instrumento de direcionamento e regulação da conduta considerada aceitável pela organização.

Wagner III (1999) afirma que a estrutura organizacional pode ser configurada de diferentes maneiras, e fica a critério dos gerentes e diretores encarregados de administrá-la escolher qual mecanismo de coordenação deve ser adotado. Esses mecanismos podem ser utilizados separadamente ou de forma complementar quando um grau mais elevado de integração for necessário, sendo que o principal mecanismo chamado de primário e o complementar de secundário. Esse autor afirma que a escolha desses mecanismos é influenciada por dois fatores principais: o número de pessoas; e a estabilidade relativa da situação.

Em casos onde o número de pessoas trabalhando de forma conjunta é reduzido, o ajuste mútuo pode ser utilizado eficientemente. O número de vínculos necessários para a coordenação de um grupo de até 12 pessoas consegue, na maioria dos casos, estabelecer a integração do trabalho. Porém, quando esse número ultrapassa 15 a 20 pessoas, Wagner III (1999) afirma que a complexidade do processo de comunicação entre os indivíduos passa a afetar o tempo para a execução das tarefas e funções a serem desempenhadas, tornando necessária a adoção de mecanismos mais complexos.

A supervisão direta é a opção mais adequada para a coordenação de grupos de pessoas que ultrapassam esse número, onde o supervisor passa a filtrar e direcionar a troca de informações, simultaneamente controlando o fluxo de trabalho através da emissão de ordens e *feedbacks* a respeito do trabalho desempenhado por seus subordinados. Mais uma vez o autor frisa que o ajuste mútuo pode ser utilizado como mecanismo complementar, onde os indivíduos de cargos semelhantes se coordenam na eventual ausência do supervisor.

Quando o número de pessoas ou de grupos adquire tamanho ou complexidade excessivos, administrar a carga de informações e o fluxo de comunicação se torna impraticável ao supervisor, pois a demanda de tempo e recursos de seus subordinados acaba sobrecarregando-o. Nessas ocasiões, a padronização se torna a opção mais viável e adequada, justamente por eliminar tal sobrecarga. A predeterminação dos processos, habilidades e comportamentos faz com que os indivíduos produzam com eficácia, pois o tempo de adaptação ao meio de trabalho e às normas e padrões do seu ambiente é reduzido de maneira significativa. Conforme abordagem já citada, a padronização requer estabilidade em seu processo de implementação devido ao seu grau elevado de complexidade. De acordo com Wagner III (1999), quando uma organização cuja produção é padronizada, se vê à frente de situações em que essa estabilidade é comprometida, os mecanismos de supervisão direta e ajuste mútuo se tornam opções alternativas para que a comunicação entre os indivíduos seja incrementada, aumentando a capacidade adaptativa da organização, ainda que momentaneamente.

Os mecanismos em questão podem ser colocados em uma sequência em que tanto o grau de coordenação exigido quanto o custo de implementação aumentam proporcionalmente. No ajuste mútuo, o grau de coordenação é relativamente baixo, podendo ser implementado sem muito tempo e custo investidos em sua elaboração. A supervisão direta situa-se entre o ajuste mútuo e a padronização, sendo que seus custos de implementação são mais vantajosos do que o segundo e menos vantajosos do que o primeiro. Ainda que o grau de flexibilidade não seja tão alto quanto no ajuste mútuo, esse mecanismo é considerado mais maleável do que a padronização. O custo elevado no processo de elaboração e aplicação de processos padronizados faz da padronização o mecanismo com o maior consumo de recursos iniciais e menor grau de flexibilidade. Segundo esse autor, a complexidade de seu planejamento inicial requer investimentos em especialistas e procedimentos onerosos; porém, seu custo diminui consideravelmente uma vez que os padrões são estabelecidos e a estabilidade produtiva é alcançada.

Com o objetivo de moldar o comportamento organizacional, os responsáveis pela administração da estrutura podem utilizar mecanismos de formalização diversos. Segundo Wagner III (1999), a formalização consiste em processos onde padrões são elaborados e aplicados com o objetivo de se obter a coordenação do trabalho através da padronização. O autor apresenta três tipos de formalização:

Quadro 1: Tipos de formalização

TIPOS	DEFINIÇÃO
Formalização por cargo	Planejamento e documentação dos detalhes do desempenho da tarefa, tais como os passos específicos a serem dados e a sucessão desses passos
Formalização por fluxo do trabalho	Planejamento e documentação dos padrões do fluxo de trabalho, tais como especificações de qualidade e metas de produção diária
Formalização por regras	Planejamento e documentação de regras e procedimentos gerais do local de trabalho

**Fonte: Adaptado de Wagner III (1999).**

Outras alternativas apresentadas pelo autor para que o processo de padronização seja aplicado à organização são a *profissionalização*, o *treinamento* e a *socialização*. Todos esses processos têm como objetivo “assegurar que os funcionários disponham do *know-how* para executar eficazmente os seus trabalhos” (WAGNER III, 1999. pg.310). A profissionalização ocorre quando pessoas são contratadas para ocupar funções cujas especificações escritas não são suficientes para que a tarefa ou o trabalho sejam desempenhados de maneira plena. Com isso, profissionais detentores de conhecimento, habilidades e qualificação formal, adquiridos e desenvolvidos fora da organização, são considerados os mais apropriados para que essas funções sejam desempenhadas da melhor forma. A contratação desses profissionais pode tornar desnecessária a padronização de processos ou produtos uma vez que o conhecimento formal adquirido pelos mesmos já é capaz de suprir as necessidades específicas da organização.

Quando o conhecimento necessário à execução das tarefas pode ser adquirido internamente ou não é encontrado externamente, o treinamento é apontado pelo autor como a opção mais adequada. Nesses casos, a organização é a responsável pela qualificação do indivíduo através de treinamentos voltados para suas próprias demandas específicas, direcionando-o de maneira mais eficiente para os problemas e necessidades organizacionais. Por último, a socialização é utilizada quando funcionários, geralmente recém-contratados ou iniciantes, passam por processos de instrução ou integralização no intuito de se adequarem às normas organizacionais e se adaptarem à sua cultura. Durante esse processo, o indivíduo é colocado em contato com as políticas internas, normas de conduta, missão e visão organizacionais para que sua atuação enquanto funcionário se aproxime o quanto antes do que é considerado comportamento exemplar.



Uma vez que o trabalho é coordenado e a estrutura é organizada, é necessário que o poder seja distribuído e situado na hierarquia de maneira formal. A liberdade de emitir ordens e tomar decisões é utilizada como instrumento de coerção e influência, sendo o funcionamento eficiente da organização o objetivo final. Ainda que os níveis hierárquicos influenciem a maneira como esse poder é distribuído, uma estrutura pode ser tanto **centralizada** quanto **descentralizada**. Quanto maior o grau de centralização em uma estrutura, mais concentrado é o poder nos cargos de nível hierárquico elevado. Em organizações onde os processos de trabalho não são bem definidos ou os níveis hierárquicos são reduzidos, a alta direção utiliza a centralização do poder com o intuito de controlar e coordenar os processos e grupos de trabalho de forma mais eficiente.

Por outro lado, em organizações onde a estrutura possui um grau elevado de formalização e coordenação tanto vertical quanto horizontal, a descentralização é adotada e o poder é distribuído de forma mais abrangente, teoricamente concedendo maior autonomia aos funcionários. Wagner III (1999) declara que no atual contexto de mudanças contínuas e imprevisíveis, a descentralização se faz cada vez mais presente, pois, ao envolver um número maior de indivíduos no processo decisório, maior é o fluxo de informações utilizado, concedendo aos gestores mais flexibilidade e segurança.

Maximiano (2004) afirma que centralizar ou descentralizar uma organização pode ser tanto benéfico quanto prejudicial. Ambos os processos estimulam mudanças positivas, mas, quando aplicados em momentos inadequados os objetivos traçados podem não ser atingidos da forma esperada.

Uma organização centralizada pode ser controlada mais facilmente, uma vez que seu poder é concentrado nas mãos de poucos indivíduos. Seus processos apresentam uma uniformidade benéfica ao processo comunicativo, facilitando a troca de informações e eliminando desperdícios de recursos e esforços. Por outro lado, a centralização pode tornar a organização dependente de sua hierarquia em relação ao processo decisório. Essa dependência se torna um obstáculo à agilidade e eficiência organizacional, e de certa forma inibe a criatividade e processos de inovação ao restringir a autonomia dos seus funcionários.

Em relação à descentralização, Maximiano (2004) afirma que os benefícios mais comuns são a distribuição da autonomia por toda a hierarquia, consequentemente estimulando a criatividade dos colaboradores e incentivando uma competição sadia entre departamentos e unidades intermediárias. Ainda que esses benefícios sejam significativos, principalmente no cenário atual de hipercompetitividade, organizações

descentralizadas podem encontrar dificuldades em controlar seus processos e indivíduos. Autonomia em excesso enfraquece a capacidade organizacional de avaliação dos seus funcionários e suas respectivas ações e contribuições, assim como constrói um processo de comunicação disperso, no qual o fluxo de informações pode se tornar ineficiente e até mesmo confuso.

A utilização e estímulo desses processos são abordados de maneiras distintas por autores do campo. Enquanto autores como Vasconcelos e Hemsley (2003) afirmam que a descentralização sucede a centralização no processo de crescimento organizacional, a adequação ao contexto interno e ao ambiente é pregada por outros autores.

#### *2.2.4 Mecanismos de divisão ou diferenciação*

Instaurada a padronização, Wagner III (1999) afirma que o passo seguinte mais comum nas organizações é a **especialização**. Tarefas especializadas são adotadas quando o trabalho é individualizado. Oposta às tarefas generalizadas, onde vários funcionários exercem funções semelhantes com um grau de diversidade considerável, a especialização é adotada quando apenas um indivíduo se torna responsável pela execução de tarefas distintas daquelas desempenhadas por seus colegas de trabalho. Para Robbins (1999), a especialização consiste basicamente no grau em que um trabalho específico é dividido em tarefas separadas.

A especialização pode ocorrer de maneiras diversas, variando em grau de aplicação: quanto maior o grau de especialização de um indivíduo, menor será a amplitude de tarefas específicas de seu cargo; quanto menor o grau de especialização, mais diverso será o escopo das tarefas desempenhadas pelo funcionário.

A especialização pode ocorrer de forma horizontal ou vertical. A **especialização horizontal** define o grau de distribuição das tarefas entre funcionários que ocupam o mesmo nível ou faixa hierárquica. Quanto menor o grau de especialização horizontal, mais distribuídas e generalizadas serão as tarefas. Por sua vez, na alta especialização horizontal, os cargos do mesmo nível são especializados e cada funcionário possui responsabilidades distintas. Wagner III (1999) afirma que um alto grau de especialização horizontal tende a apresentar maiores índices de produtividade do que organizações com um grau de especialização mais baixo. Isso se justifica pelo fato de que a repetição constante das mesmas tarefas faz com que o funcionário as exerça de forma mais previsível e otimizada, o que diminui a perda de tempo e foco quando

tarefas distintas deveriam ser desempenhadas. Existe, porém, um ponto negativo: o índice de insatisfação dos funcionários cujas tarefas possuem alto grau de especialização é significativamente maior do que em casos onde a especialização não é tão alta.

A **especialização vertical** refere-se à quantidade de níveis hierárquicos nos quais uma organização é dividida. Quanto maior o grau de especialização, maior será o número de camadas nas quais a hierarquia é estruturada. A autonomia concedida aos funcionários pode variar de uma estrutura para outra, mas frequentemente em organizações com baixa especialização hierárquica os indivíduos possuem mais liberdade de ação, escopo de atuação e menos limitações de poder. Em organizações com diversos níveis, os indivíduos têm sua autonomia limitada ao poder formal, geralmente distribuído de forma mais ampla pelas camadas hierárquicas.

A forma como os processos de trabalho são coordenados é administrada também através da **departamentalização**, que pode ser utilizada ao priorizar-se funcionalidade ou fluxo de trabalho. Na **departamentalização funcional**, Wagner III (1999, pg. 314) destaca que o objetivo é formar “grupos de grupos”, nos quais os indivíduos são agrupados de acordo com a função que exercem. Empresas com departamentos distintos (marketing, contabilidade, jurídico, etc.) adquirem eficiência econômica ao concentrarem em um mesmo grupo funcionários cujo fluxo de informações e especialização por tarefas é semelhante, eliminando conseqüentemente desperdícios em termos de esforços e mão-de-obra. A alternativa é chamada de **departamentalização divisional**, na qual se agrupa o fluxo de trabalho ao invés de funções semelhantes.

Empresas com produtos distintos podem criar departamentos onde a seqüência do processo de produção é mantida; com isso, ao invés de existirem departamentos abrangentes de uma função, cada divisão é constituída por departamentos semelhantes. Se, por exemplo, uma organização possui três linhas principais de produtos (Eletrodomésticos, Automotores, e Aero motores), cada uma das três possuirá departamentos próprios de Pesquisa, Produção, Financeiro, Jurídico e Marketing. Ao contrário de apenas um departamento geral de cada um para todas as linhas. Essa forma de departamentalização concede flexibilidade à organização, porém, em função da duplicação de processos, o desperdício de recursos e o aumento de custos ocorrem frequentemente.

### 2.2.5 Tipos de estrutura

Na medida em que as produções sobre estrutura evoluíram e a abordagem de que não havia uma melhor maneira de se estruturar uma organização se disseminou, a complexidade não só das próprias estruturas, como também os estudos sobre o tema foi expandida. As diferentes formas e configurações estudadas ao longo dos anos serviram como estímulo à criação de modelos e nomenclaturas diversas, contribuindo para o desenvolvimento do campo teórico em questão.

Donaldson (1999) ao citar Burnes e Stalker apresenta duas classificações abrangentes sobre estrutura. As organizações podem ser **mecanicistas**, onde os papéis são bem definidos em uma hierarquia formalizada e rígida e a organização age de forma planejada e sistemática. Seu arranjo difere das organizações **orgânicas**, caracterizadas por hierarquias mais descentralizadas, nas quais os papéis se tornam mais abstratos e a autoridade é mais distribuída.

Wagner III (1999), Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) afirmam que a diversidade de modelos estruturais pode ser agrupada sob um sistema classificatório de três categorias: as estruturas pré-burocráticas, burocráticas e pós-burocráticas.

Na categoria **pré-burocrática** estão inseridas as estruturas simples, geralmente em estágios iniciais de desenvolvimento e expansão. Negócios ou empreendimentos, cujo número de empregados é reduzido e a estrutura não possui vários níveis hierárquicos, são os exemplos mais comuns. O grau de complexidade é reduzido e os indivíduos são concentrados em poucos departamentos, reportando-se diretamente ao responsável ou dono da organização. As relações internas e o fluxo de informações são caracterizados pela informalidade e o grau de centralização é alto. A simplicidade da estrutura se adequa a ambientes de baixa competitividade e complexidade, mas, uma vez que organizações como estas evoluem, suas estruturas se tornam inadequadas para novos problemas e ambientes mais complexos, tornando-se necessário um processo de reestruturação. Os autores afirmam que grande parte dessas organizações é de natureza familiar ou dependente de um empreendedor responsável pela criação da mesma.

Uma estrutura que reúne padronização, formalização e especialização horizontal e vertical é definida por Wagner III (1999) como uma **burocracia**. Baseada no modelo burocrático de Max Weber, uma estrutura burocrática consiste no estabelecimento de regras e padrões formalizados e documentados com o objetivo de se controlar tanto o comportamento dos funcionários quanto o seu desempenho. O poder é concentrado nas

mãos de cargos especificamente planejados, nos quais apenas determinados indivíduos possuem posição e direitos de emissão de ordens ou de decisão estratégica. Ainda que existam variações de estruturas burocráticas, sua base se concentra na padronização como principal mecanismo de coordenação.

As obras e contribuições de autores clássicos como Taylor e Fayol, ambos influenciados pelas teorias de Weber, serviram como os principais propulsores para a disseminação de hierarquias burocráticas como a melhor forma de se organizar no século XX. Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, pg. 101):

A burocracia é um tipo de organização que se apoia na formalização do comportamento para alcançar a coordenação. A burocracia tornou-se um arranjo tão dominante que, muitas vezes, é tomado como sinônimo de organização.

Segundo esses autores, estruturas dessa categoria são geralmente representadas por organogramas piramidais, através dos quais se evidenciam rigidez; autoridade bem definida através de uma hierarquia formal; normas e regulamentos utilizados como forma de controle comportamental; departamentalização; e especialização vertical e horizontal acentuada.

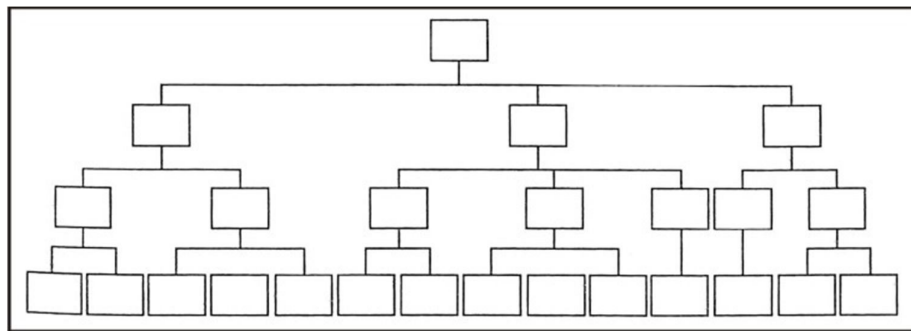


Figura 3: Organograma de uma empresa burocrática  
Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004).

Dentre os diversos formatos existentes na categoria de estruturas burocráticas, três são considerados mais comuns.

A **burocracia funcional** define organizações em que a estrutura é dividida em função das atividades desempenhadas. Os funcionários são agrupados em departamentos e unidades que concentram a execução de funções similares ou complementares, aproximando os indivíduos responsáveis por lidar com tarefas e problemas semelhantes no intuito de provê-los com um suporte maior. Para Wagner III

(1999, pg. 321), “uma estrutura funcional pode coordenar com eficácia o trabalho de uma organização se a empresa limitar-se a um tipo de produto, produzi-lo em uma única localização geográfica e suas vendas se destinarem a um só tipo geral de consumidor”.

A **burocracia divisional** é um arranjo utilizado por organizações cujos produtos ou mercados atendidos servem como critério para a criação de divisões em sua estrutura. Essas divisões são efetuadas com o objetivo de melhor adequar cada linha de produção às características específicas do mercado em que atuam. Considerada como um estágio posterior à burocracia funcional, esse tipo de estrutura concede maior autonomia a cada divisão, porém, em casos específicos, cada divisão pode tornar-se especializada a ponto de se distanciar da visão global da organização. Wagner III (1999) afirma que suas principais características são a padronização, formalização e especialização. Em relação à estrutura funcional, esse tipo de configuração apresenta um grau mais elevado de descentralização, sendo os níveis inferiores mais autônomos e participantes na tomada de decisões. A adoção de estruturas divisionais possibilita maior flexibilidade do que estruturas funcionais, uma vez que cada divisão possui autonomia para tomar decisões e efetuarem modificações internas sem que as outras sejam afetadas.

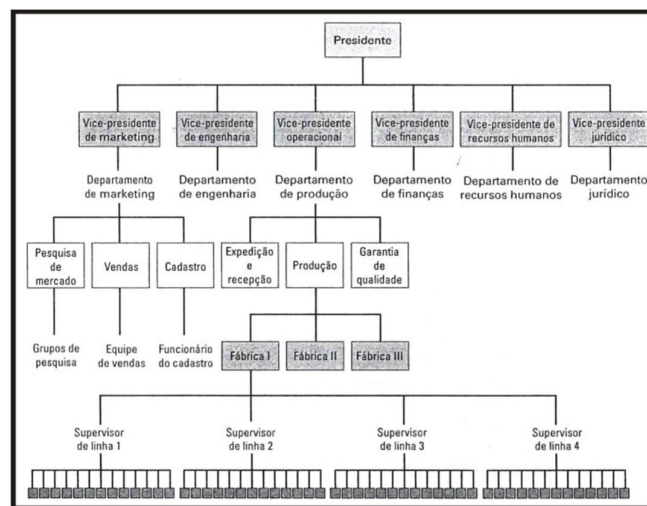


Figura 4: A estrutura funcional  
Fonte: Wagner III (1999).

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) afirmam que a **estrutura matricial** pode ser considerada como integrada ou simultânea, segundo Wagner III (1999). Seu arranjo combina as características positivas das departamentalizações funcionais e divisionais, estabelecendo um vínculo duradouro dos funcionários com seus

departamentos funcionais, ao mesmo tempo em que é possível a atuação episódica em projetos e grupos divisionais específicos. Tradicional em empresas como hospitais e agências publicitárias, esse arranjo tem como principal objetivo se desvencilhar de estruturas burocráticas e sua rigidez característica.

Através da descentralização, a estrutura matricial confere aos indivíduos mais responsabilidades e autonomia, subordinando-os a uma cadeia de comando teoricamente mais flexível. A adoção desse tipo de estrutura é adequada a organizações cujo fluxo de trabalho não se concentra em apenas um produto ou processo, mas é constituído por projetos múltiplos que exigem maior dinamismo por parte da organização. Ainda que sua capacidade de lidar com mudanças a diferencie de outras configurações, a estrutura matricial apresenta custo elevado em função de sua coordenação complexa. Wagner III (1999) afirma que, uma vez que o mecanismo básico de coordenação utilizado é o ajuste mútuo a organização ganha em flexibilidade, mas perde ao desperdiçar tempo e recursos em processos duplicados e às vezes contraditórios.

As organizações **pós-burocráticas** surgiram no final da década de 1970, marcada por uma onda de críticas às estruturas burocráticas, e até então sua incapacidade de lidar com o período de crises no capitalismo. Após serem questionadas quando ainda eram dominantes no mercado e na literatura, alternativas estruturais para arranjos burocráticos foram valorizadas cada vez mais. A solução para as disfunções apresentadas por essas estruturas estaria na busca por inovações organizacionais através da reengenharia de processos; por sua vez baseadas em conceitos e modelos que estimulassem a criatividade e participação dos indivíduos.

As características das estruturas pós-burocráticas se concentram em horizontalização da hierarquia; acréscimo do grau de complexidade das tarefas; aumento das responsabilidades e da autonomia dos funcionários através do *empowerment*; e a valorização do conhecimento como diferencial competitivo. Seus formatos são diversos, descritos por inúmeros autores em nomenclaturas como organizações em rede; de aprendizado; virtuais; híbridas, etc.

### **2.3 Ambiente**

Além de sua contribuição para os estudos sobre estrutura, a Teoria Contingencial desempenhou um papel determinante no surgimento e expansão dos estudos sobre o

ambiente organizacional. Em meio ao debate entre a Escola de Administração Científica e a Escola de Relações Humanas, a Teoria Contingencial declarava não haver uma estrutura única e ideal, e que tanto estruturas orgânicas quanto mecanicistas poderiam ser adequadas às organizações, uma vez que seu contexto fosse analisado.

Por sua vez, esse contexto seria influenciado de maneira direta e indireta pelos fatores contingenciais, ou seja, todos os elementos que influenciam o processo de tomada de decisão. É nesse ponto que sua principal contribuição se destaca. Com a introdução desses fatores, o ambiente organizacional passou a exercer uma função distinta daquela desempenhada até então. De externo, analisável e controlável, o ambiente adquiriu relevância e se tornou mais abstrato, confundindo-se com os limites organizacionais e aumentando seu poder de influência sobre as organizações.

Os caminhos percorridos pelos autores que exploram esse tema são diversos, assim como as perspectivas e modelos de análise desenvolvidos até atualmente. A seguir, é apresentado um panorama evolutivo das contribuições aos estudos sobre o ambiente.

### *2.3.1 Contexto e evolução histórica*

O ambiente foi introduzido nos estudos organizacionais na década de 1950, através do movimento Estruturalista-Sistêmico. De acordo com Carvalho (2010), esse movimento pode ser dividido em duas fases: Estruturalismo e Teoria dos sistemas, cujo período de maior influência se estendeu até a metade da década de 1960. O Estruturalismo consiste em uma abordagem na qual a estrutura ocupa o foco central e se estuda a relação das partes com a sua totalidade. Segundo a autora, as partes da estrutura estariam relacionadas de tal forma que as mesmas poderiam ser utilizadas para a consecução dos objetivos organizacionais, concedendo a esta abordagem uma característica funcionalista.

Tung (1979) afirma que, a partir da década de 1950, os principais teóricos organizacionais defendiam uma abordagem de sistema aberto, considerada por Frishammar (2006) como imprescindível ao desenvolvimento dos estudos sobre o ambiente e sua interação com a organização. A segunda metade do século XX apresentou mudanças tecnológicas, econômicas e sociais em um ritmo mais acelerado do que a primeira metade do século. Esse processo contribuiu para o aumento da incerteza no mundo organizacional, onde mercados se tornaram mais complexos, os



recursos mais escassos e a concorrência mais acirrada. Com o aumento da complexidade, as teorias organizacionais inevitavelmente concederam espaço para o surgimento de estudos nos quais o ambiente desempenhava cada vez mais um papel de destaque e as organizações passavam a ser descritas como adaptativas. Na fase da Teoria dos Sistemas, a ideia principal era a de que a organização deve se adequar ao seu ambiente para sobreviver. Enquanto um sistema aberto, a organização passa a ser afetada por fatores externos, sendo então incumbida de reagir aos mesmos. Somente com as contribuições da Teoria Contingencial, predominantes entre 1965-1980, o ambiente passa a ocupar uma posição de destaque nas teorias organizacionais (CARVALHO, 2010).

Segundo Donaldson (1999), a complexidade comum ao novo cenário organizacional levou as organizações a se preocupar cada vez mais com a adequação de sua estrutura. Conforme a performance fosse mantida ou aumentada, a estrutura organizacional deveria ser modificada levando em consideração os fatores contingenciais que a influenciam. Os estudos desenvolvidos eram inicialmente focados no desempenho organizacional, onde o ambiente, apesar de adquirir mais relevância e espaço, ainda era investigado sem ser completamente desvinculado das estruturas e estratégias.

Considerados pioneiros nos estudos sobre o ambiente, Burns e Stalker (1961) foram os primeiros a estabelecer uma conexão entre a estrutura e as condições ambientais. Ainda que o foco de seus estudos estivesse voltado às contingências estruturais, o modelo apresentado serviu como base para o desenvolvimento de teorias mais complexas sobre o tema. Segundo esses autores, a estrutura mais adequada a uma organização era diretamente influenciada pela estabilidade do ambiente em que a mesma se insere. Quando estável, estruturas mais rígidas e formais seriam mais adequadas ao ambiente, porém, em ambientes instáveis, o grau de incerteza das tarefas desempenhadas pela organização tornava necessária uma estrutura mais orgânica, onde a capacidade de adaptação era teoricamente maior. Burnes e Stalker (1961) afirmam que, devido às mudanças tecnológicas e à velocidade em que as mesmas aconteceram, as organizações do futuro seriam predominantemente estruturadas de forma mais orgânica.

Da mesma forma que esses autores, Lawrence e Lorsch (1973) apresentam tipologias sobre o ambiente por meio de um foco interno. Ainda que o ambiente seja relevante, sua investigação é desenvolvida com a atenção voltada ao interior da

organização. O ambiente é caracterizado pelos autores em sua relação com a integração (coordenação das partes) e diferenciação (divisão das partes) do trabalho organizacional. A taxa de mudança do ambiente, assim como as especificidades de cada fator contingencial afetam a organização de maneira específica, onde cada setor ou unidade da empresa reage de maneira distinta dos demais.

Em organizações complexas, unidades ou departamentos podem adotar configurações estruturais distintas, adequando-se aos fatores contingenciais mais relevantes a cada setor. O exemplo clássico são as unidades de Produção e Pesquisa & Desenvolvimento. Devido à natureza e aos objetivos específicos dessas unidades, as mudanças no ambiente exercem influência sobre ambas de maneira ímpar. Setores produtivos apresentam características mecanicistas em grande parte das organizações, com funções e tarefas bem definidas e uma hierarquia mais rígida. Por sua vez, o setor de Pesquisa & Desenvolvimento possui características mais orgânicas em função de sua própria finalidade, a inovação. Logo, em meio a um ambiente que passa de estável para dinâmico, uma unidade de P&D é afetada em menor amplitude em relação ao setor produtivo, por lidar com um grau de incerteza mais elevado. De acordo com esses autores, uma vez que o ambiente influencia a estrutura, o objetivo das empresas consiste em buscar a adequação da organização e suas partes aos fatores contingenciais relevantes, e, com isso, otimizar seu desempenho.

Os modelos contingenciais e estruturalista-sistêmicos desenvolvidos são criticados por seu determinismo, considerado por diversos autores como responsável por situar a organização em uma posição não arbitrária. Nesses modelos, os fatores contingenciais são a causa da mudança estrutural, onde uma empresa precisa se moldar ao ambiente sob o risco de perder desempenho ou ameaça à sua sustentabilidade. Essa relação de causalidade supostamente torna a organização submissa aos fatores que a cercam, deixando-a sem alternativa senão a adequação. Nesse contexto, o processo decisório resume-se ao acúmulo de informações sobre as contingências ambientais e análise racional das consequências das possíveis respostas organizacionais (ASTLEY e VAN DE VEN 1983; DONALDSON, 1999).

Em função de sua análise limitada, essas abordagens passaram a ser contestadas por autores, como Child (1972) e Astley e Van de Ven (1983). Para eles, a realidade se constitui de maneira pluriparadigmática. O racionalismo predominante na adaptação das organizações ao seu ambiente não considerava aspectos relevantes a um processo constituído de facetas múltiplas, nas quais o indivíduo possui influência nem sempre

lógica nas decisões tomadas. As teorias desenvolvidas a partir desse período contribuem para a ampliação da lente pela qual o ambiente é explorado, contribuindo assim para conceitos e modelos mais abrangentes e aprofundados (CARVALHO, 2010).

Como consequência, o funcionalismo começou a responder parte destes descontentamentos e a partir da década de 1970 começam a surgir, dentro do paradigma, teorias que contestam alguns aspectos explicativos da relação entre organização e ambiente, principalmente relacionados à adaptação racional (CARVALHO, 2010. pg. 36).

Frishammar (2006) afirma que o debate dos teóricos deste campo de estudos ainda carece de um consenso. O que é o ambiente e quais são os fatores e elementos que o compõem ainda permanecem confusos devido à pluralidade de conceitos e abordagens disponíveis na literatura. Na opinião do autor, investigar o ambiente através de apenas uma perspectiva é limitar em demasia a análise. Para tanto, as quatro abordagens mais relevantes sobre o ambiente são apresentadas: perspectiva adaptativa; dependência de recursos; cognitiva; e população-ecologia.

A **perspectiva adaptativa** é considerada pelo autor como a mais “popular, e mais utilizada” das quatro perspectivas analisadas (FRISHAMMAR, 2006, pg. 26). A premissa básica dos estudos concentrados sob essa abordagem consiste no fato de que o ambiente é relevante às organizações, e para que a mesma atinja o sucesso ou garanta sua sobrevivência, as demandas ambientais precisam ser consideradas e utilizadas como pretexto para a mudança. Como seu próprio nome indica, ela enfatiza a adaptação das organizações às mudanças oriundas do ambiente.

É importante ressaltar que, ainda que não seja passivo, o ambiente não atua de forma completamente ativa e desvinculada das influências organizacionais. Empresas possuem um papel ativo no processo de adaptação, modificando-se através das decisões tomadas e de alterações em sua estratégia ou estrutura. Considerada pelo autor como a perspectiva que mais se assemelha à Teoria Contingencial, a perspectiva adaptativa declara que as organizações que melhor se adequarem às demandas ambientais apresentarão a melhor adaptação, conseqüentemente seguida de melhor desempenho.

Sob a perspectiva adaptativa, a suposição sobre o ambiente é de que o mesmo é analisável. As organizações não inventam ou criam seus ambientes, porque o ambiente representa uma ordem subjacente ao invés de uma superimposta (FRISHAMMAR, 2006. Pg. 27)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Traduzido pelo autor.

Pela citação de Frishammar (2006), evidencia-se que, uma vez que o ambiente é analisável, as organizações podem utilizar pesquisas de mercado e análises aprofundadas como base para a formulação de novas estratégias e estruturas, com o objetivo de atingir estágios avançados de adaptação. Autores como Porter (1986) exploram esse aspecto ambiental, argumentando que não só a análise possibilita a tomada de decisão estratégica como o ambiente e seus fatores mais relevantes podem ser conhecidos previamente para a atuação organizacional.

Frishammar (2006) complementa seus argumentos ao afirmar que os estudos dessa perspectiva compreendem o mundo através de uma ótica realista, na qual o ambiente organizacional é formado por instituições e estruturas tangíveis, cuja existência independe de uma organização específica. Visto que o ambiente possibilita a análise, essa perspectiva busca explicações racionais e objetivas através da atuação de indivíduos considerados autônomos e dotados de livre arbítrio.

A **perspectiva da dependência de recursos** é considerada por Frishammar (2006) como semelhante à adaptativa. Ambas agrupam produções que compartilham as mesmas suposições acerca do ambiente e sua análise. Porém, a principal diferença entre essas perspectivas reside na relevância concedida aos recursos organizacionais.

Ainda segundo o autor, a perspectiva da dependência de recursos originou-se no início dos anos 1960 com as contribuições de Levine e White, que afirmavam haver uma ligação entre o comportamento organizacional e as relações de troca estabelecidas com outras organizações e instituições. Somadas às produções de autores como Pfeffer e Salancik, Emery e Trist e Penrose, esses estudos enfatizaram a relevância das diferenças ambientais na distribuição dos recursos disponíveis para a organização. Cada ambiente específico possui uma configuração onde os recursos são adquiridos e mantidos através de relações distintas, nas quais cabe à organização desenvolver a habilidade de firmá-las de modo a assegurar sua sobrevivência.

Ainda que a importância dos recursos seja ressaltada, Frishammar (2006, pg. 29) afirma que os autores dessa perspectiva frequentemente “não ressaltam a questão de *como* esses recursos são adquiridos ou a interdependência que as organizações enfrentam em relação aos outros elementos do ambiente quando necessários”. Logo, a importância dos recursos para a sobrevivência organizacional é apontada, mas quais recursos e como os mesmos influenciam a organização não são abordados de maneira aprofundada.

Tratando-se do foco desses estudos, e sendo a organização dependente do seu ambiente e dos recursos nele situados, a maneira como o mesmo a influencia se torna a questão central, visto que o ambiente é descrito aqui como imprevisível e não confiável. Conforme especificado anteriormente, o ambiente também é analisável nessa perspectiva; porém, uma questão destacada por seus autores é a dos limites organizacionais. Segundo Pfeffer e Salancik (1978), uma organização termina onde o controle das atividades desempenhadas pela mesma passa a ser exercido pelo ambiente ou indivíduos e organizações nele inseridos.

A mudança organizacional é descrita por essa perspectiva de maneira objetiva. Quando a distribuição de recursos no ambiente sofrer alterações, as organizações deverão responder através de modificações estruturais e estratégicas para que uma nova adequação seja estabelecida. Pfeffer e Salancik (1978) argumentam que, na medida em que essas alterações vão ocorrendo, as organizações desenvolvem seu aprendizado, modificando-se ao longo do tempo apenas em relação aos fatores que julgam serem relevantes.

Sob a **perspectiva cognitiva** estão concentrados estudos que entendem que o ambiente não pode ser reduzido a análises aprofundadas, mas é construído através da interação e interpretação dos indivíduos nele inseridos. Nessa perspectiva, a percepção ocupa papel central, pois influencia as ações desencadeadas pela organização, sua resposta ao ambiente e suas alterações.

O ambiente adquire nessa perspectiva um grau de abstração e complexidade que tornam sua análise objetiva quase impraticável. Para que uma organização atue e reaja ao seu ambiente não são necessários estudos aprofundados ou minuciosos, apenas a percepção dos indivíduos serve como instrumento de ação. Visto que o ambiente não é analisável, Frishammar (2006) afirma que os estudos dessa perspectiva se preocupam menos em reduzir a incerteza ambiental através de estudos e levantamentos, e, portanto, direcionam-se à redução dos equívocos gerados pela multiplicidade de sentidos e significados existentes. Devido ao número elevado de informações a serem processadas, frequentemente as ações organizacionais baseiam-se mais em respostas interpretadas pelos indivíduos do que em soluções aprendidas através da análise de novas informações. É possível afirmar que o ambiente é compreendido ao invés de analisado.

Ao contrário da perspectiva adaptativa, a perspectiva cognitiva enxerga o mundo como relativo, onde a interação dos indivíduos e organizações torna o ambiente um conjunto de percepções subjetivas ao invés de uma estrutura real.

Na **perspectiva população-ecologia** o ambiente passa a exercer um papel central na dinâmica com a organização. Ainda que não seja completamente passiva, a organização se encontra à margem das influências do ambiente, descrito como ativo. A possibilidade de adaptação existe, porém, de maneira remota. Nessa perspectiva, a seleção natural é a racionalidade predominante, na qual as pressões exercidas pelo ambiente nas organizações selecionam apenas aquelas cujas configurações são mais eficientes.

O processo de adaptação organizacional é retratado de maneira distinta da perspectiva adaptativa, que nem sempre ocorre de maneira consciente. A instabilidade e complexidade impossibilitam a organização de realizar uma varredura completa dos elementos ambientais, tornando a própria capacidade de adaptação questionável. Autores dessa abordagem afirmam que as organizações tendem à inercia, sendo programadas para manterem a estabilidade já estabelecida. Existe, portanto, uma limitação significativa na capacidade de mudança das organizações, o que coloca o ambiente como principal fator de influência na sobrevivência das mesmas. No processo de tomada de decisão, os líderes enfrentam configurações estruturais e estratégicas que impedem ou atrasam a velocidade da mudança, fazendo com que as pressões externas sejam mais determinantes na sobrevivência das organizações do que os fatores internos.

Nessa perspectiva a incerteza ambiental é significativamente mais influente do que em outras perspectivas. Não bastasse a dificuldade da capacidade adaptativa das organizações, a imprevisibilidade do ambiente faz com que as mudanças e modificações efetuadas nem sempre surtam efeito. Com isso, o ambiente e suas alterações adquirem um caráter aleatório.

A importância dos recursos também é levantada nessa perspectiva, uma vez que os seus principais autores relatam a influência que a disponibilidade e escassez exercem sobre a organização. Determinadas populações ou nichos de mercado se estruturam sobre recursos comuns, e esse laço de dependência, quando afetado por instabilidades ou escassez, provoca mobilização nas organizações, obrigando-as a se adaptar. A capacidade de reter esses recursos define quais organizações são mais eficientes e quais provavelmente não sobreviverão.

As produções dessa perspectiva frequentemente possuem uma visão realista, onde as populações, nichos e sistemas existem independentemente da percepção de indivíduos ou organizações. Ao buscar a previsão de como esses sistemas funcionam e se modificam, a perspectiva população-ecologia se baseia em conhecimento objetivo e

racional, ainda que o determinismo comum ao darwinismo influencie significativamente os estudos.

Quando comparados, os estudos desenvolvidos sob as quatro perspectivas, apresentam áreas concomitantes e divergentes, o que de certa forma estimula a confusão existente. Na tentativa de esclarecer pontos obscuros ou coincidentes, Frishammar (2006) elaborou um quadro onde os principais pontos de análise desses estudos são comparados. Suas principais ideias são apresentadas a seguir:

Quadro 2: Resumo das diferentes perspectivas

	Perspectiva adaptativa	Perspectiva da dependência de recursos	Perspectiva cognitiva	Perspectiva população-ecologia
Pressupostos principais	As organizações são ativas ao invés de passivas, e podem mudar em resposta às mudanças do ambiente através de um processo de adaptação	As organizações são restringidas pela dependência de recursos externos controlados por outros	As organizações criam um ambiente de informações confusas através de um processo de representação	A inércia restringe a adaptação das organizações enquanto a seleção explica a mudança de maneiras efetividade
Pressupostos sobre o ambiente	Analisável, mas seus limites não são claros apesar de implicitamente supostos	Analisável, com limites definidos pela influência sobre as suas atividades	Não-Analisável, sem limites	Quase não-analisável, com limites abstratos mas implicitamente supostos
Foco investigativo	Como o ambiente afeta as organizações	Como o ambiente afeta as organizações	Como as organizações ou indivíduos compreendem seu ambiente	Como o ambiente afeta as organizações
Pressupostos sobre a estrutura do ambiente	O ambiente é composto de forças/fatores competitivos em uma indústria assim como macro fatores acima da mesma		O ambiente é incorporado em uma estrutura cognitiva	O ambiente é formado por outras organizações e recursos; combinações de recursos formam nichos

Fonte: Frishammar, (2006)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Traduzido pelo autor.

Apresentadas as características específicas de cada perspectiva, é importante ressaltar que, no intuito de manter-se fiel aos objetivos da presente pesquisa, a perspectiva cognitiva não foi utilizada para a descrição do ambiente. O foco a ser seguido consiste nas relações do ambiente e suas dimensões com a organização e sua estrutura e estratégia. Assim, as interpretações e significados produzidos nessa relação não foram investigados empiricamente. Ainda que complexo e com grau significativo de abstração, o ambiente foi explorado como uma instituição com poder de influência na esfera organizacional, não sendo apenas descrito de maneira isolada ou dissociada das organizações posteriormente pesquisadas. Portanto, para que o ambiente fosse retratado de maneira mais objetiva e tangível, são apresentadas a seguir as dimensões e características mais relevantes à sua análise.

### 2.3.2 Fatores, dimensões e características do ambiente

Por se tratar de algo de difícil definição, o ambiente organizacional pode ser descrito através de suas principais características e elementos, possibilitando compreensão maior de como relacioná-lo com as organizações e as mudanças provocadas. Tung (1979) argumenta ser importante distinguir a *composição* do ambiente organizacional de suas *dimensões* e *características*. A composição consiste nos fatores específicos que, situados externamente à organização, a influenciam. Os principais fatores são: clientes; fornecedores; concorrentes; sindicatos; tecnologia; legislação; política; economia; demografia; ecologia; e cultura (DUNCAN, 1972; HALL; 1972; PORTER, 1986). O quadro 4 apresenta os principais fatores ambientais e a respectiva relevância dos mesmos para as organizações:

Os fatores do ambiente são distribuídos em dois setores principais. Segundo Carvalho (2010), esses setores são descritos por autores diversos através de nomenclaturas distintas, mas possuem um sentido similar. O primeiro é composto por elementos com influência direta no desempenho organizacional. O **ambiente específico** (competitivo; de tarefas; ou operacional) compreende todos os indivíduos, empresas ou órgãos com os quais essa organização interage frequentemente, estando seu funcionamento diretamente ligado aos mesmos. Por sua vez, o **ambiente geral** (macro; ou contextual) possui influência indireta no funcionamento organizacional. As mudanças provocadas nesse setor, composto por condições “econômicas, socioculturais, político-legais, tecnológicas e meio ambiente”, frequentemente atingem a esfera



estratégica, visto que não só uma organização é afetada, mas todo o segmento ou setor industrial (CARVALHO, 2010. pg. 33).

Quadro 3: Principais fatores ambientais

Fator	Relevância
Clientes	Consumem os produtos e serviços da organização.
Fornecedores	Abastecem as organizações com os recursos necessários à produção.
Concorrentes	Disputam recursos, clientes e poder com a organização.
Sindicatos	Afetam a organização internamente ao mobilizarem seus recursos humanos.
Tecnologia	Determinam os processos internos de produção e comunicação e os mecanismos básicos de coordenação.
Legislação	Regula a atuação das organizações, através de leis, regulamentos, impostos e punições.
Política	Influenciam a legislação e a obtenção de recursos organizacionais através de negociações e decisões.
Economia	Afetam as unidades internas através da escassez de recursos de investimento.
Demografia	A população e seus aspectos influenciam o mercado, seus nichos e as condições econômicas.
Ecologia	Condições climáticas e a geografia influenciam fisicamente a organização e seus processos.
Cultura	Influencia a maneira como a organização opera e toma decisões.
Regulação - fiscalização <sup>6</sup>	Estabelecem e regulam as regras, servindo como mediadores de conflitos e problemas. Aplicam punições e penalidades à infratores e se apoiam no poder político como meio de coerção.

Fonte: Elaborado a partir dos trabalhos de Duncan (1972), Hall (1972) e Porter (1986).

<sup>6</sup> Fator adaptado pelo autor como forma de diferenciar as entidades cujo poder regulatório não se relaciona diretamente aos fatores Legislação ou Política do ambiente.

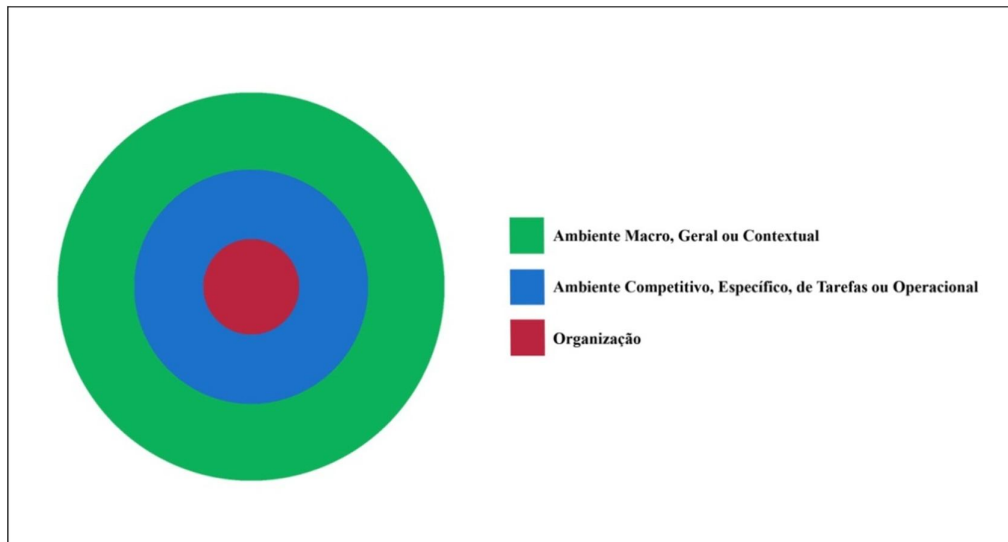


Figura 5: Segmentação do ambiente organizacional  
 Fonte: Adaptado de Carvalho (2010).

As dimensões e características ambientais são mais abrangentes, descrevendo de maneira mais ampla o ambiente em sua totalidade, assim como sua influência na organização. Mintzberg (1979) afirma que apesar de não existirem definições convincentes sobre o ambiente nas teorias organizacionais, uma parte considerável dos estudos apresenta características e variáveis que podem ser concentradas em quatro dimensões principais: estabilidade; complexidade; diversidade de mercado; e hostilidade.

Os gestores se preocupam com os fatores do ambiente porque eles criam incertezas para a organização. Incerteza significa que os tomadores de decisão não possuem informação suficiente sobre o ambiente. Ela é resultado da relação de duas dimensões: o quanto o ambiente é simples ou complexo e o quanto é instável ou estável (DAFT apud CARVALHO, 2010. Pg. 34).

As dimensões Estabilidade e Complexidade, apresentadas por Mintzberg (1979) foram introduzidas inicialmente por Duncan (1972), que visava contribuir para a até então inexistente definição do ambiente e suas diferentes variações. Para tanto, Duncan (1972) apresenta as dimensões Simples-Complexo e Estático-Dinâmico.

Na dimensão Simples-Complexo, um ambiente pode variar de acordo com o número de níveis de incerteza. Quando simples, o número de fatores que afetam o processo decisório em uma unidade organizacional é pequeno, e, portanto, a incerteza também. Quando complexo, esses fatores são mais numerosos. Por sua vez, a dimensão

Estático-Dinâmico classifica o grau de mudança pelo qual esses fatores são afetados. Em um ambiente estático (estável), o grau de mudança desses fatores ao longo do tempo é pequeno, tornando-o mais previsível; já em um ambiente dinâmico, esses fatores mudam frequentemente, aumentando a incerteza na organização.

**Estabilidade:** para Mintzberg (1979), as organizações podem se situar em ambientes estáveis ou dinâmicos. O autor afirma existirem diversos fatores que determinam essas características, tais como governo, economia, demanda do consumidor, concorrência, meteorologia, etc. Esses fatores variam de acordo com cada ambiente, pois as diferentes configurações disponíveis no mundo demonstram haver condições específicas que são determinantes em certo tipo de ambiente, enquanto em outro podem ser irrelevantes.

Ainda que os fatores que influenciam essa dimensão sejam indeterminados, o ponto principal a ser avaliado é o grau de previsibilidade do trabalho a ser desenvolvido. Em um ambiente estável, é possível identificar um padrão de mudanças, possibilitando à organização tempo, informações e segurança para que a estrutura ou estratégia sejam geridas. Por outro lado, em um ambiente dinâmico, a imprevisibilidade do trabalho afeta a organização, uma vez que problemas e mudanças ocorrerão em quantidade e velocidade mais frequentes, exigindo maior adaptação.

**Complexidade:** um ambiente pode ser simples ou complexo, dependendo do grau de sofisticação que envolve o trabalho desempenhado. Segundo o autor, essa dimensão refere-se à compreensão dos fatores que envolvem o trabalho realizado pela organização. Um ambiente é simples quando o conhecimento exigido em um processo de trabalho pode ser facilmente racionalizado e compreendido. Quando complexo, o conhecimento acerca dos produtos, do mercado consumidor, e das relações organizacionais se torna mais sofisticado, exigindo maior compreensão em função dos desdobramentos que constituem um processo mais elaborado.

**Diversidade de mercado:** as organizações podem atuar em mercados integrados ou diversificados. Nessa dimensão, o foco situa-se na diversidade do trabalho a ser desenvolvido, que se refere à quantidade de fornecedores com que a organização trabalha, com o escopo de clientes com que negocia, ou até mesmo a diversidade de produtos e serviços que oferece. A diversidade aqui se relaciona com o número de relações e conexões que uma organização estabelece ao exercer seu trabalho. Quanto menor for o número dessas relações, mais integrado será o ambiente, e à medida que esse número aumenta, os mercados se tornam diversificados.

**Hostilidade:** um ambiente pode ser hostil ou amistoso. Segundo Mintzberg (1979, pg. 269), essa dimensão “é influenciada pela competição, pelas relações da organização com sindicatos, governo, e outros grupos externos, assim como pela disponibilidade dos recursos para os mesmos”. O autor afirma que essa dimensão poderia ser inserida sob a dimensão estabilidade, porém, é destacada em função das consequências distintas que sua influência exerce sobre a estrutura organizacional. Em ambientes onde a hostilidade é alta, a velocidade da resposta organizacional deve ser maior, pois a sobrevivência da mesma não depende apenas de sua capacidade de mudança, mas de sua capacidade competitiva e reativa.

As quatro dimensões apresentadas são discutidas por Mintzberg (1979), através de suas respectivas consequências na estrutura ou design organizacional. O autor afirma que a melhor maneira de se compreender o ambiente não é por meio da análise de cada contingência e sua relação com a estrutura organizacional, mas através do estudo de tipos específicos de estruturas em determinadas condições ambientais.

No quadro 5 (matriz bidimensional) as duas principais dimensões (Estabilidade e Complexidade) possibilitam quatro diferentes arranjos de ambiente. O primeiro ambiente é simples e estável, o que torna a estrutura burocrática e centralizada a configuração mais adequada. No segundo ambiente, a estabilidade permite a burocratização dos processos de trabalho, mas sua complexidade faz com que a descentralização (vertical e horizontal) seja necessária. No terceiro ambiente, o dinamismo torna a estrutura orgânica a configuração mais adequada, mas a simplicidade faz com que a centralização do poder seja possível. No quarto ambiente, a estrutura orgânica deve ser descentralizada em função da complexidade, concedendo à organização mais flexibilidade quando confrontada por problemas imprevisíveis.

Quadro 4: Tipos de estrutura

	<i>Estável</i>	<i>Dinâmico</i>
<i>Complexo</i>	Descentralizada e Burocrática (Padronização de habilidades)	Descentralizada e Orgânica (Ajuste mútuo)
<i>Simples</i>	Centralizada e Burocrática (Padronização do processos de trabalho)	Centralizada e Orgânica (Supervisão direta)

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1979).

Ainda que o quadro apresente apenas duas das quatro dimensões apresentadas, Mintzberg (1979) afirma que a Diversidade de mercado deve ser considerada como uma terceira dimensão imposta a essa matriz bidimensional. Quando os mercados desses quatro tipos de organizações forem integrados, suas estruturas possuirão tendências funcionalistas; quando diversificados, serão baseadas no mercado. Por sua vez, a dimensão Hostilidade deve ser caracterizada como uma condição especial onde, em um ambiente hostil, todas essas quatro estruturas tenderão à centralização temporária, buscando no comando central uma resposta rápida e eficiente às condições de ameaça.

## **2.4 Profissionalização**

Segundo Marinho (1986), as teorias sobre profissionalização se inserem no campo da sociologia das profissões, que ao abordar o assunto se divide por dois caminhos. Segundo o autor, ou se questiona o conceito e a definição de *profissão*, ou se discute as etapas que constituem o processo de *profissionalização*. Ao discorrer sobre o conceito de profissão, o autor utiliza a definição de Moore: “uma ocupação que exige que se crie e utilize sistematicamente um conhecimento geral e acumulado para a solução de problemas colocados pela clientela, sejam indivíduos ou coletividade.” (MARINHO, 1986, p. 27).

Esse autor ressalta que a definição apresentada por Moore é genérica, e o conceito de profissão é compreendido por outros autores em diferentes escalas, que, por sua vez, são formadas por atributos distintos e específicos. Wilensky, citado por Marinho (1986), apresenta dois pontos básicos que caracterizam uma profissão. Segundo esse autor, toda profissão é baseada em um corpo específico de conhecimento, adquirido por meio de aprendizado ou treinamento; e apenas se constitui como um profissional o indivíduo pautado por um conjunto determinado de normas e regras da profissão. Por sua vez, ocupação consiste em uma atividade exercida por um determinado indivíduo como modo de sustento. Exercê-la não exige um corpo de conhecimento formal nem um código de conduta.

Ainda que o conceito apresentado por Moore seja genérico, Marinho (1986) afirma que o conjunto de dimensões que ele apresenta é mais abrangente que o de outros. Esse conjunto determina que uma profissão consiste em uma ocupação à qual o

indivíduo se dedica de forma *integral* em um campo de atuação organizado, no qual se controla a produção e a atuação de seus membros por meio de um código ético. O corpo de conhecimento deste campo é formal, onde seu uso atende ao objetivo de servir aos interesses e necessidades da comunidade, de uma forma livre e autônoma.

Em relação ao processo da profissionalização, Marinho (1986) argumenta que na época em que seu livro foi escrito, era possível a verificação de uma tendência à profissionalização, provocada, segundo o autor, pelas mudanças econômicas e sociais daquele determinado período. De forma semelhante às dimensões de Moore, o autor apresenta as cinco etapas do processo de profissionalização, elaboradas por Wilensky. Segundo esse autor, esse processo é constituído pelas seguintes etapas:

- 1) o trabalho se torna uma ocupação que exige dedicação integral;
- 2) centros e escolas de treinamento são criados;
- 3) uma associação é fundada para regulamentar a atuação dos profissionais do campo;
- 4) ocorre a regulamentação da profissão; e
- 5) um código de ética é adotado pelos profissionais conforme estabelece a associação.

Sobre o conceito em si, Emener e Cottone (1989, p.576) afirmam que profissionalização “é o processo no qual uma atividade remunerada move-se do *status* de ‘ocupação’ para o *status* de ‘profissão’”. Por sua vez, Larson (1977) a define como um processo em que determinados produtores de serviços ou bens especiais tentam, por meio de seu conhecimento e experiência, constituir e controlar um mercado. Esse autor afirma que a posse de conhecimento e habilidade especializados estaria de certa forma relacionada ao conceito moderno de propriedade weberiana, no qual não só a profissionalização possui um aspecto econômico, como também implica a questão social de *status*, onde profissionalizar-se implica uma forma positiva de mobilidade social.

Ao citar Friedson, Marinho (1986) ressalta a importância do governo nas etapas do processo de profissionalização. Para ele, mercado de uma determinada profissão geralmente só se estabelece e cria raízes quando o estado legitima o conhecimento utilizado por um determinado campo, garantindo assim o seu uso exclusivo por direito.

Por sua vez, Shiroma (2002) afirma que o termo *profissionalização* é utilizado para designar o processo no qual uma semi-profissão se aproxima do *status* de profissão, pois a mesma agrega os fatores necessários para tal. Por outro lado, o

conceito de *professional* estaria relacionado com o *status* daquele que exerce uma ocupação, onde existe a aquisição de um determinado tipo de conhecimento específico a essa profissão, juntamente com um código de ética e moral que rege a atuação daqueles envolvidos em sua prática.

Hoyle e Popkewitz, citados por Shiroma (2002) afirmam que o debate sobre esses conceitos teve início em decorrência da proliferação de profissões, impulsionada pelas novas relações sociais do capitalismo no século XIX. O debate sobre o conceito se estendeu, passando por modificações até que foi elaborado o significado contemporâneo. Até meados da década de setenta, o conceito era abordado por duas diferentes perspectivas, a perspectiva funcionalista e a perspectiva do conflito:

Até 1960, as profissões eram compreendidas, quase exclusivamente, na perspectiva funcionalista, qual seja, da sociedade como um organismo de partes inter-relacionadas, voltado para a harmonia, eficiência e equilíbrio do todo social. Para tanto, pressupunha-se que grupos sociais compartilhariam um conjunto de valores que formavam a base de um consenso sobre fins e metas comuns. Nessa perspectiva, o processo de profissionalização era visto como uma forma de aprimorar a sociedade e o conhecimento profissional como meio para resolução de problemas (SHIROMA, 2002, p.4).

Segundo Cervantes citado por Shiroma (2002, p.4), a perspectiva do conflito, cuja postura era em grande parte crítica à abordagem funcionalista:

[...] levava em consideração não só a busca de harmonia e consenso, mas também a questão do poder e a existência do conflito social. Essa abordagem sugeria que o “profissionalismo” é visto como uma ideologia para controlar a ocupação mais do que um fim ideal para o qual todas as ocupações deveriam aspirar para o melhoramento da sociedade.

Ainda segundo Shiroma (2002) enquanto a perspectiva funcionalista é centrada no conceito de competência, onde os profissionais são detentores de um conhecimento altamente específico e voltado para a solução de problemas isolados, na perspectiva do conflito. O ponto central é o poder, no qual o profissional goza de autonomia e autoridade sobre o cliente. Impulsionada pela crítica de que ambas as perspectivas caracterizam a “profissão” como um termo genérico e sem historicidade ou potencial de mudança, surge uma terceira perspectiva, a socioeconômica, elaborada por Larson e Freidson. Conforme afirma Shiroma (2002, p. 5), nessa perspectiva “a ‘profissionalidade’ é vista como uma construção social que ocorre no interior de uma

guerra política, onde altos graus de recompensa econômica e social são conferidos aos vencedores.”.

Esses autores afirmam ainda que, diferentemente daqueles que acreditam que essa multiplicação de profissões foi um movimento causado pelos próprios aspirantes a profissionais na busca por reconhecimento, *status* ou segurança, o que de fato a impulsionou foi a medida do governo em categorizar esses semiprofissionais, pressionado por uma lógica capitalista em que os serviços oferecidos pelas demais ocupações deveriam se inserir em um corpo de conhecimento maior e específico.

Quando associado ao processo no qual as empresas familiares se profissionalizam, o conceito de profissionalização a seguir destaca os aspectos inerentes deste processo:

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. (LODI, 1986, p.25 *apud* ROCHA, 2001, p. 58).

Segundo Rocha (2001), a profissionalização, quando relacionada mais especificamente à gestão organizacional, se refere à transição da mesma de um nível de menor formalidade para um nível de maior formalidade. Durante tal processo, ao citar Barry, Rocha (2001) aponta elementos necessários para que se aumente esse grau de formalidade na gestão, tais como: hierarquia bem definida; adoção de um sistema formal de regras e normas processuais; divisão funcional da força de produção; utilização de um sistema de remuneração e recompensas baseado por competências e resultados; e maior poder a cargos e postos do que a indivíduos.

No contexto das organizações familiares, a profissionalização não implica na retirada do poder das mãos dos membros familiares ou sua exclusão dos processos decisórios; o que ocorre é o prevaletimento dos critérios formais e não consanguíneos, onde a competência e o profissionalismo são fatores decisivos para a distribuição do poder.

Dessa maneira, o autor sugere que a profissionalização de uma organização se assemelha, de certo modo, à burocratização weberiana, onde o poder é distribuído de maneira formal, baseado em critérios de eficiência e hierarquia, ao invés de fatores informais ou não documentados.



Nos trabalhos de Weber (1963), ainda que o conceito de profissão não tenha sido estabelecido de maneira clara, é possível relacioná-lo com a perspectiva moderna que aborda através de elementos estruturais, processuais e de poder o conceito em si. Ao contrário de alguns sociólogos que relatam que a profissionalização e a burocratização na visão weberiana são contrárias. Ritzer (1975) afirma que Weber, na realidade, descreve ambos como sendo partes características do processo de racionalização ocidental. A profissionalização e burocratização seriam, de certa maneira, complementares, sendo a profissionalização um processo característico em burocracias (WEBER, 1963). O autor cita exemplos do Exército e da Igreja para explicitar a maneira como a racionalização das funções e cargos de poder são elementos necessários à ordem e à estabilidade de uma organização:

Os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridades significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores. [...] O princípio da autoridade hierárquica de cargo encontra-se em todas as organizações burocráticas: no Estado e nas organizações eclesiais, bem como nas grandes organizações partidárias e empresas privadas. (WEBER, 1963, p.230).

Weber (1963) argumenta posteriormente que uma profissão seria a ocupação de um cargo, e aponta elementos característicos à profissionalização muito semelhantes aos apontados pelos teóricos modernos: corpo de conhecimento especializado; treinamento específico, poder e prestígio social; remuneração do profissional pelos serviços executados; a existência de uma clientela; etc.

Ainda que esse autor admita que o processo de racionalização carregue aspectos negativos ao trabalho do indivíduo, fica evidente sua posição de que uma estrutura burocrática é a mais vantajosa das organizações, em função dos resultados e estabilidade que a mesma proporciona:

A razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi sempre a superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização. [...] Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discricção, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoal – são levados ao ponto ótimo da administração rigorosamente burocrática [...] Em comparação com todas as formas colegiadas honoríficas e avocacionais de administração, a burocracia treinada é superior, em todos esses pontos. (WEBER, 1963, p.249).

Shiroma (2002), conforme destacado, inicia o debate sobre o profissionalismo como base para suas críticas à crescente profissionalização dos professores no país. Segundo o autor, a lógica capitalista de que os professores devem ser contratados e remunerados em função de sua eficiência para entregar um produto (ensinamentos aos alunos), ao invés do corpo de conhecimento específico que o mesmo possui, acaba por estabelecer uma relação de clientelismo com seu aluno. Com isso, tanto o professor, prejudicado por um processo de “desintelectualização”, quanto à relação entre ele e o seu aluno, são descaracterizados em consequência de uma lógica cujo objetivo principal é aumento da produção.

Conforme argumenta o autor, a lógica de produção em larga escala de empresas capitalistas e estatais desencadeia um processo de proletarização, no qual o professor, em função de um processo de divisão do trabalho semelhante ao do taylorismo, vê sua autonomia, habilidade e relevância cada vez mais limitadas.

O processo de burocratização do sistema educacional britânico citado pelo autor adquiriu força e amplitude ao se apoiar em uma “onda” do *managerialism* no país, traduzido pelo autor como **gerencialismo**. Hoyle e John, citados por Shiroma (2002), afirmam que o gerencialismo é guiado pelos resultados financeiros, ainda que o sistema em questão seja o de ensino. Seu conceito se assemelha ao do profissionalismo, pois ambos se referem à entrega de produtos e serviços de forma impessoal e eficiente, na medida em que estimula o controle da força de produção.

Segundo Shiroma (2002, p.8), dessa maneira é possível que se estabeleça uma cultura organizacional onde essa força de produção “mantém-se coesa, porém não solidária”. A atuação baseada no discurso gerencialista pode gerar, por sua vez, um processo de descaracterização da organização, onde a natureza das suas relações e práticas é modificada a tal ponto que o propósito pelo qual uma organização é criada, é desvirtuado ou até mesmo substituído. Claude e Newman, citados por Shiroma (2002, p.8) afirmam:

o discurso gerencialista oferece representações particulares da relação entre problemas sociais e soluções. É linear e orientado para um ‘pensamento único’. Preocupa-se com metas e planos mais que com intenções e julgamentos. Refere-se à ação mais que à reflexão. Concentra-se em análises mais que em sínteses. Estabelece fronteiras entre políticas e fornecimento, “estratégia” e “implementação”, pensamento e ação. Oferece um discurso tecnicista que retira do debate suas bases políticas, de modo que a discussão sobre os meios suplanta a dos fins.

Ao realizarem um estudo sobre os impactos da profissionalização no setor de organizações sem fins lucrativos, Hwang e Powell (2009) fornecem argumentos e dados que contribuem para esse debate. Segundo esses autores, com o aumento significativo da proporção de indivíduos *profissionais* na força de trabalho mundial, aumentou a expansão de trabalhadores intelectualizados. Aliado a esse fato, no mundo contemporâneo existe uma demanda crescente por profissionais desta natureza em domínios e campos de atuação nos quais essa mão-de-obra não era necessária. O próprio conceito de *professional*, ancorado na dedicação integral e no objetivo de capacitação contínua, foi disseminado, provavelmente como consequência de um cenário onde as organizações são cada vez mais formadas por um número maior de detentores de conhecimento altamente especializado.

Segundo os autores, isso pode ser considerado uma mudança institucional, onde a crescente parcela dos novos profissionais compartilha treinamentos e princípios administrativos ou gerenciais, fazendo com que suas práticas sejam adotadas por um número crescente de organizações.

Os novos profissionais administrativos fazem um *link* entre as organizações e seu ambiente, facilitando o fluxo de informações, colonizando novos domínios de trabalho e erguendo novos *status* hierárquicos baseados no prestígio de seus treinamentos e empregos. A demanda por conhecimento gerencial, se disseminou. (HWANG e POWELL, 2009, p. 269)<sup>7</sup>.

Segundo os autores, o conhecimento administrativo adquiriu um caráter comercial, passando a ser padronizado e utilizado por indivíduos de diferentes profissões. Com isso, o profissionalismo passa a ser associado às aspirações e objetivos administrativos, o que afeta de forma inevitável diferentes setores da sociedade, exemplificados pelos autores como o setor sem fins lucrativos, onde amadores e voluntários representavam a maior parte da mão-de-obra.

O setor sem fins lucrativos é um caso especial no qual as atividades que perseguem metas podem ser organizadas tanto em uma base voluntária intrínseca, quanto em trabalho instrumental remunerado, ou uma combinação de ambos. Em função da ausência de um componente voluntário no setor público ou privado, é impossível ver o impacto do profissionalismo em sua totalidade. (HWANG E POWELL, 2009, p. 271)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Traduzido pelo autor.

<sup>8</sup> Traduzido pelo autor.

Devido às especificidades desse setor, os autores afirmam que, para que se analisem os possíveis efeitos causados pela profissionalização, é necessário cautela e a elaboração de hipóteses, potencialmente associadas com o seu processo de formação.

Segundo os autores, as organizações sem fins lucrativos se diferenciam daquelas que objetivam o lucro, em parte, pela sua mão-de-obra. Os trabalhadores são predominantemente voluntários e amadores, enquanto organizações comerciais são integradas basicamente por funcionários remunerados. Com a proliferação do profissionalismo, as organizações desse setor se veem diante de uma nova mão-de-obra, dividida entre tipos distintos de trabalhadores. Ainda que os dois tipos de organização não apresentem necessariamente o mesmo comprometimento na busca por um ideal, seja ele qual for, Hwang e Powell (2009) afirmam que as organizações sem fins lucrativos, integradas por trabalhadores remunerados, apresentam um grau de racionalização maior do que as organizações formadas apenas por voluntários, o que conseqüentemente torna mais provável que essas se encontrem diante de questões e problemas característicos às organizações comerciais.

Com isso, os autores argumentam que através de certos processos e variáveis é possível verificar o grau de profissionalização de organizações sem fins lucrativos. Processos como planejamento estratégico, auditoria financeira independente, programas de avaliação quantitativa, contratação de consultores, etc. são práticas tradicionalmente empresariais. Caso um ou mais desses processos seja comum dentro de uma organização sem fins lucrativos, os autores argumentam que a mesma pode ser considerada como profissionalizada, variando de acordo com o grau. Casos como esse, são considerados pelos autores como uma consequência de mudanças externas no ambiente organizacional, decorrentes da transformação da força de trabalho, onde o trabalho informal foi substituído de forma substancial por uma nova geração de trabalhadores instruídos e especializados. Isso torna necessária uma nova abordagem sobre os profissionais, assim como sobre os processos de profissionalização, visto que essas mudanças externas afetam diretamente o funcionamento das organizações como um todo.

Skinner, Stewart e Edwards (1999), apresentam os efeitos do processo de transição do amadorismo para o profissionalismo em uma organização esportiva de rúgbi. A Queensland Rugby Union (QRU) - instituição não governamental fundada na Austrália há mais de 115 anos - tradicionalmente caracterizada por valores amadores tanto em sua administração quanto pelos seus atletas, iniciou um processo de mudança

em sua estrutura, cultura e valores ao ser pressionada por mudanças externas no ambiente esportivo australiano.

Após o anúncio da federação internacional de rúgbi em 1995, que ficou conhecido como a Declaração de Paris, na qual foi anunciada a regulamentação da remuneração dos atletas envolvidos no esporte, a QRU, apoiada por sua federação nacional, optou por adotar princípios do profissionalismo em todos os seus níveis organizacionais.

O processo de mudança desencadeado em função dessa decisão afetou de modo significativo a cultura e a maneira como a QRU operava, uma vez que até então, não houvera nenhum tipo de pressão ou necessidade de se profissionalizar a gestão ou o corpo administrativo da organização. Ao alinhar-se com o novo contexto, a QRU se encontrou diante de um novo dilema, onde objetivos comerciais e esportivos se tornaram conflitantes, o que, por sua vez, exigiu cautela em administrar ambos de forma equilibrada.

Skinner, Stewart e Edwards (1999) analisam de forma geral como esse processo de profissionalização se desenrolou. As etapas descritas pelos autores compreendem aspectos e características das teorias e abordagens de profissionalização, descritos anteriormente. Ainda que a pesquisa aqui apresentada não seja estruturada nos mesmos moldes do trabalho realizado por esses autores, seu exemplo é relevante para demonstrar tanto a relevância de uma pesquisa desta natureza quanto seu potencial de realização.

Quando aplicados ao contexto das organizações de futebol do Brasil, os processos de mudança organizacional e profissionalização são em grande parte explorados de forma limitada em termos científicos. A ausência de pesquisas embasadas sobre estas organizações não reflete descaso quanto à sua relevância, mas apenas ressalta a necessidade de se executar pesquisas que explorem e associem com rigor e método científico as teorias organizacionais às organizações do futebol.

## **2.5 Considerações finais**

O referencial teórico levantado neste capítulo ressalta a complexidade das dimensões organizacionais analisadas e como estas se relacionam com o processo de profissionalização. Constata-se que ao se profissionalizar, uma organização desenvolve

um processo abrangente cujos desdobramentos influenciam suas diversas partes e dimensões de maneira holística.

A análise deste processo exige uma coleta de dados que examine a organização como um todo e investigue as relações entre o processo de profissionalização e seus efeitos nestas diferentes dimensões. Nos próximos capítulos, são apresentados uma revisão da trajetória do futebol e os aspectos metodológicos que possibilitam a execução de uma pesquisa como essa.

### 3 CONTEXTO E TRAJETÓRIA DO FUTEBOL

O objetivo deste capítulo é apresentar uma análise longitudinal do futebol no Brasil e no mundo, haja vista a quantidade escassa de produções científicas que contemplam o seu ambiente organizacional, com foco direcionado aos objetivos propostos nesta pesquisa.

Devido à complexidade desse contexto histórico, primeiramente é apresentada a evolução do futebol no mundo e posteriormente no Brasil, com ênfase nos aspectos, episódios e acontecimentos mais relevantes quanto à maneira como os clubes e entidades do futebol foram administrados. Como o número de eventos significativos a serem descritos é grande, optou-se por apresentá-los cronologicamente, separados por períodos relevantes.

#### 3.1 A evolução do futebol no mundo

A origem do futebol é descrita de maneira divergente pelos principais autores do assunto. Sua prática nos moldes atuais surgiu na Inglaterra no início do século XIX, embora autores como Gurgel (2006) e Mosca (2006) afirmem que esse esporte teria surgido em sociedades antigas como a Grécia e China há mais de três mil anos.

[...] o futebol do qual falamos – essa atividade recreativa racionalmente organizada, desvinculada do calendário de festas civis ou religiosas, com manual de regras e intermediação de árbitros para inibir a violência e a trapaça, e com campeonatos regidos por uma associação esportiva – surgiu somente em meados do século XIX na Inglaterra (PRONI, 1998, pg. 144).

**- Século XIX – O futebol se populariza no mundo:** Da regra unificada à profissionalização dos jogadores na Inglaterra, o futebol chega aos Jogos Olímpicos

1810 - O futebol é adotado em escolas como atividade recreativa, populariza-se rapidamente entre os ingleses e, com sua disseminação, aparecem diferentes regras para ordenar sua prática (GURGEL, 2006; PRONI, 1998).

1830 - *The Football Rules* é escrito no colégio britânico Harrow, constituindo-se então nas primeiras regras escritas do futebol, fruto da reunião de diferentes instituições para definirem uma regra unificada (PRONI, 1998).

1860 - O futebol é introduzido na América do Sul, inicialmente na Argentina, onde havia uma presença britânica significativa.

1863 - Ocorre o rompimento entre aqueles que acreditavam que o futebol deveria ser praticado de forma mais viril e com o uso das mãos (rugger) e os que defendiam que o esporte deveria ser praticado com o contato físico limitado entre seus jogadores (soccer).

1870 - O futebol passa a ser praticado, na Inglaterra, por trabalhadores e indivíduos de classes menos favorecidas, sendo utilizado como um mecanismo de controle da marginalidade e estímulo a comportamentos socialmente aceitáveis: “disciplina funcional e a obediência às normas e aos comandos” (PRONI, 1998, pg.150).

1886 - Surge a IFAB - *International Football Association Board*, a entidade responsável pela elaboração e manutenção das regras de futebol (GURGEL, 2006).

A *Football Association*, controlada inicialmente por aristocratas, era contrária a qualquer forma de remuneração dos jogadores. Os operários que atuavam nas equipes que foram criadas por toda a Inglaterra começam a receber bonificações e incentivos dos donos de suas equipes para se dedicar mais intensamente ao esporte.

Frente ao impasse social entre os praticantes e espectadores do futebol e aqueles que detinham o poder de organizá-lo, bem como consequência das ameaças de clubes que defendiam a remuneração dos jogadores e parte da sociedade que incentivava o estímulo ao espetáculo, “a solução encontrada foi a adoção de um meio termo: o profissionalismo foi aceito entre os atletas, mas os dirigentes permaneceriam amadores” (PRONI, 1998, pg.151).

As equipes inglesas da época dividiram-se entre as que optavam por aderir ao novo modelo profissional e as que escolhiam o amadorismo tradicional.

Regras e limites foram estabelecidos pela aristocracia com o objetivo de preservar os ideais amadores do esporte, impedindo que o mesmo fosse transformado em atividade comercial.

Foi nessas bases que se consolidou o modelo inglês de organização do futebol profissional – um modelo híbrido que incorporou valores modernos que transformaram o espetáculo esportivo em lazer das massas urbanas, mas preservando aspectos do ideário amador, hostil à mercantilização do esporte e favorável à hierarquização das equipes e dos níveis de poder. [...] os times ingleses deviam ser organizados como entidade civil sem fins lucrativos. Deviam compor um quadro societário formado basicamente por “profissionais liberais”, empresários e comerciantes locais, e deviam ser



dirigidos por uma diretoria eleita pelos conselheiros do clube (PRONI, 1998, pg.152).

Devido à força política e destaque internacional da Inglaterra nesse período, o futebol foi “exportado” para diversos países europeus. Sua prática foi disseminada através dos jovens que estudavam nas escolas britânicas e retornavam aos seus países de origem já adeptos do futebol. Frequentemente burgueses, esses jovens foram os principais responsáveis pelo surgimento dos primeiros clubes europeus, dando início a uma fase onde campeonatos e ligas foram criados para o estímulo e prática do esporte. (PRONI, 1998).

1894 - O futebol começa a ser praticado no Brasil.

1900 - O futebol foi classificado como esporte Olímpico.

**- Século XX, primeira metade – O futebol se organiza no mundo:** Da fundação da FIFA à das confederações continentais, o futebol adota a profissionalização de atletas e se notabiliza por sua “Copa do Mundo”.

1904 – é fundada a *Federati6n Internationale de Football Association (FIFA)* por iniciativa de dirigentes franceses, com a participação da França, Bélgica, Dinamarca, Holanda, Espanha, Suécia e Suíça.

Os ingleses recusaram-se a participar por acreditar que a FIFA era uma ameaça à IFAB e sua hegemonia nas regras do jogo. Somente com o ingresso do britânico Daniel Burley Wollfall na presidência da FIFA, a Inglaterra aderiu, com a condição de que a IFAB se tornasse a responsável pela elaboração e manutenção das regras do jogo e a FIFA pela fiscalização de seu cumprimento por parte das equipes dos países-membros.

A maior parte dos campeonatos europeus, naquele período, era disputada de maneira organizada, mas por equipes amadoras, segundo Proni (1998).

1916 - A Confederação Sul Americana de Futebol foi criada (atual CONMEBOL)

Com o passar do tempo, ficou evidente que a FIFA não teria como supervisionar torneios no Novo Mundo. Assim, em 1916, durante a Grande Guerra, foi criada a Confederação Sul Americana de Futebol (hoje **CONMEBOL**), subordinada à FIFA, a fim de estimular o intercâmbio e o crescimento da modalidade por aqui (PRONI, 1998, pg.155).

1920 – Década em que é disseminada a prática da remuneração dos jogadores de futebol na Europa. Até 1930, Áustria (1924), Tchecoslováquia (1925), Hungria (1926), e Espanha e Itália (1929) já possuíam equipes com jogadores pagos (PRONI, 1998).

1930 – A FIFA cria a Copa do Mundo de Futebol, disputada no Uruguai com a participação de treze países afiliados: Uruguai, Argentina, Bolívia, Brasil, Bélgica, Chile, Estados Unidos, França, Iugoslávia, México, Paraguai, Peru e Romênia.

A Copa tinha o intuito de ser uma competição onde os melhores atletas pudessem participar, visto que os jogos olímpicos eram disputados sem a presença de atletas remunerados. Ironicamente, as principais seleções europeias já profissionalizadas desistiram da competição pelo risco de perda financeira. Apenas quatro seleções da Europa compareceram à disputa, após a promessa do então presidente da FIFA, Jules Rimet, de que todos os custos da viagem seriam custeados pela Federação e pelo Governo Uruguaio.

1931 – Influenciados pela Copa do Mundo e outros clubes europeus, clubes argentinos e uruguaios adotaram a profissionalização de atletas. Na América do Sul, a motivação foi o êxodo de jogadores amadores do continente, contratados por equipes espanholas e italianas com salários vultosos. Senaux (2010) argumenta que na França, a profissionalização só foi aceita após a influência decisiva do empresário Peugeot, dono da montadora de automóveis e do clube de futebol Sochaux que, ao montar uma equipe com profissionais remunerados, convidou outros oito clubes dispostos a apoiar o profissionalismo e disputar a Copa Sochaux. Receosa de perder o controle do esporte no país, a Federação francesa foi forçada a aceitar a remuneração de jogadores, sob uma condição: os clubes deveriam permanecer como entidades sem fins lucrativos, sendo geridas por dirigentes não remunerados.

1938 – O número de países afiliados à FIFA sobe para 50 (eram 7 em 1904).

A FIFA, a partir de então, se encontra às voltas com a responsabilidade de organizar e supervisionar o futebol de maneira mais elaborada. No intuito de delegar suas funções, a Federação estimulou a fundação de confederações em outros continentes, pois a CONMEBOL havia sido fundada na América do Sul.

1954 - Foram fundadas a **UEFA** (*Union of European Football Associations*) e a **AFC** (*Asian Football Confederation*), responsáveis na época por organizar torneios classificatórios para a Copa do Mundo na Europa e na Ásia.

1957 - Surge no continente africano a **CAF** (*Confédération Africaine de Football*).

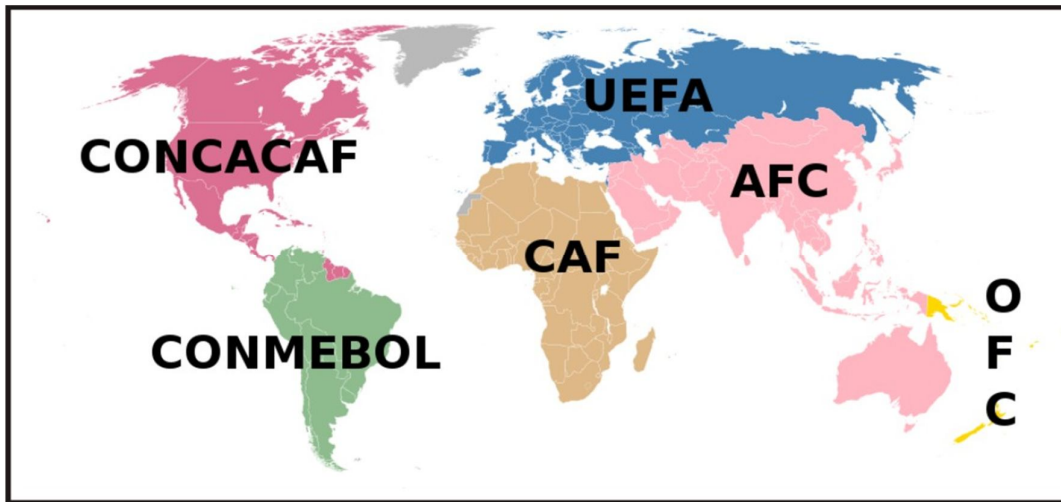


Figura 6: Confederações mundiais de futebol  
 Fonte: Google Imagens

- **Século XX, segunda metade – O futebol se mercantiliza no mundo:** Uma nova fase na estrutura de financiamento e comercialização do futebol mundial provoca a transição da gestão amadora à (carência de) gestão profissional.

- **A FIFA amplia sua atuação e abre suas portas ao capital privado:**

1954 – Os clubes europeus iniciam a realização de torneios internacionais.

A FIFA estabelece, nesse período, as primeiras regras e normas de transferências, visando preservar não só o esporte como as equipes e atletas, em resposta ao aumento significativo do intercâmbio do futebol ao redor do mundo (SENAUX, 2010).

1961 – A **CONCACAF** (*Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football*) é fundada.

1966 - Surge a mais recente das confederações, a **OFC** (*Oceania Football Confederation*) e a FIFA atinge um total de 130 federações afiliadas.

1974 – O brasileiro João Havelange é eleito o novo presidente da FIFA e inicia um período de mudanças no futebol mundial. A Federação se modificou significativamente quando João Havelange implantou na entidade princípios e projetos ousados até então. Para chegar ao poder, ele havia prometido aos países asiáticos e africanos maior participação no futebol mundial (aumento de 16 seleções na Copa para 24) e auxílio financeiro para investimentos em infraestrutura em troca de seus votos na

eleição da Federação. Como a FIFA só possuía renda de quatro em quatro anos, quando a Copa do Mundo era realizada, Havelange buscou o apoio da Coca-Cola e da Adidas - as primeiras parcerias firmadas - para financiar seus projetos e promessas, considerados ambiciosos na época. Iniciou-se, então, o período em que o capital privado investiu no futebol de forma mais significativa.

E foi assim que a mudança na direção da FIFA sinalizou o começo de uma nova fase na estrutura de financiamento e comercialização do futebol mundial. Desde então, a organização do futebol foi se transformando numa atividade complexa, passando a exigir uma condução cada vez mais profissional. Embora a cúpula dirigente permanecesse oficialmente composta por amadores, profissionais contratados passaram a prestar serviços em uma gama enorme de assuntos (PRONI, 1998, pg.167).

### **- Os meios de comunicação contribuem para a massificação do futebol:**

Proni (1998, pg.159) afirma que os meios de comunicação contribuíram significativamente para que o futebol se tornasse o esporte mais popular do mundo:

Certamente, não podemos explicar a difusão internacional do futebol profissional exclusivamente pelo grau de desenvolvimento econômico de um país ou pelo estágio de “civilidade” de sua população. Mas podemos constatar que o regime profissional foi melhor aceito onde a mercantilização da cultura já começara e os meios de comunicação de alcance popular – o jornal, o rádio, o cinema – ajudavam a disseminar os valores da “modernidade”, ainda que essa modernidade viesse de forma parcial, enviesada.

1970 - A Copa do Mundo disputada naquele ano foi a primeira a ser transmitida pela televisão ao vivo e em cores, um marco na história do futebol mundial, dando início a um período de mudanças nas relações do esporte, modificando gradativamente a forma como o mesmo era organizado e explorado.

A televisão, com transmissões ao vivo, imagem e som de qualidade, viabilizou o investimento de empresas no futebol através de patrocínios e acordos comerciais, fazendo do esporte um negócio cada vez mais rentável na Europa. As emissoras modificaram suas grades programáticas, concedendo mais tempo ao futebol, contribuindo ainda mais para sua popularização. Com o aumento da exposição e dos investimentos, os clubes passaram a receber quotas televisivas referentes aos direitos de transmissão de sua imagem.

1985 - A partir deste período, as emissoras de transmissão fechada passam a comprar seus direitos de exclusividade.

**- O culto ao amadorismo cede lugar à lógica mercantil na gestão do futebol mundial:**

1950 - A maior parte dos jogadores se transferia para as equipes da Europa, que possuíam na época melhores salários em relação aos praticados em outros continentes. Segundo Proni (1998), apesar das quantias oferecidas pelos clubes europeus serem mais vultosas, a maneira como eram administrados não diferia tanto da gestão dos demais clubes no mundo.

[...] ainda que a comparação entre a estrutura futebolística em um e outro continentes pudesse mostrar uma clara defasagem em favor dos europeus, o modelo geral de gestão amadora e a finalidade social (não lucrativa) da atividade esportiva eram muito semelhantes (PRONI, 1998, pg.160).

1970 – Até essa década, a *profissionalização* discutida se limitava, na verdade, ao profissionalismo dos atletas do futebol. Apesar de já se configurar um espetáculo das massas, o futebol ainda não era dominado por uma lógica mercantil, como afirma Proni (1998). Os clubes permaneciam em sua maioria como entidades sem fins lucrativos, ainda ligados aos princípios de culto ao amadorismo inicialmente disseminado na Inglaterra pela aristocracia da *Football Association* (SENAUX, 2010).

1981 – Inicia-se a utilização de patrocinadores nas camisas dos clubes, na Itália, prática que se disseminou rapidamente para os demais países europeus, fazendo com que os campeonatos disputados na época se transformassem em um produto altamente rentável.

A união entre televisão e patrocinadores afetou a gestão dos clubes. Os torneios disputados, transmitidos ao vivo, encareciam os comerciais exibidos nesse período, o que atraiu mais investimentos de patrocínio e de fornecedores de material esportivo. Com isso, a renda dos clubes, quase que totalmente dependentes do dinheiro da comercialização de jogadores e das bilheteiras de jogos, passou a se compor de quantias cada vez maiores de cotas televisivas, patrocinadores, empresas de material esportivo e de licenciamento de produtos. Começava a se solidificar a identidade do futebol como um negócio, distanciando-o de seu caráter amador tradicional.

1990 - A partir dessa década, já se identifica na Europa a ideia de que o futebol deveria ser um negócio lucrativo. Novos dirigentes, com um foco comercial, ganharam espaço e as transações envolvendo o futebol estreitaram-se cada vez mais com grandes corporações e empresários milionários. Enquanto alguns clubes se transformavam em empresa na Itália e França e os clubes espanhóis mobilizavam-se para aprimorar sua gestão, os clubes ingleses permaneciam sendo geridos por empresários locais. Proni (1998) afirma que um dos principais fatores que contribuíram para a evolução do futebol inglês foi a mentalidade disseminada a partir dos anos oitenta de que os torcedores que compravam ingressos deveriam ser tratados como clientes, pois possuíam o direito de conforto, lazer e segurança uma vez que pagavam por esses serviços.

1992 – É criada a J-League, a *Japan Professional Football League*

1996 – É fundada a MLS, a *Major League Soccer*, da United States Soccer Federation .

A J-League e a MLS constituem dois casos peculiares, segundo Proni (1998) e Gurgel (2006). O poder econômico do Japão e dos EUA possibilitou a criação de ligas com um alto grau de organização e visão empresarial. As estratégias de marketing utilizadas em ambas as competições permitiram o desenvolvimento de equipes e de um campeonato cuja organização é referência mundial. No entanto, o fator cultural fez com que em ambos os casos o futebol possuísse organização e transparência, mas, por outro lado, pouca audiência e resultados financeiros. A baixa aceitação do futebol pelo público fez com que as ligas tivessem se tornado pouco relevantes no cenário mundial, dificultando a manutenção de jogadores de primeira linha. Seus modelos, apesar de desenvolvidos e ancorados em princípios que prezam pelo aspecto comercial do esporte, ainda esbarram na falta de tradição do mesmo em meio à população.

Também é importante observar que os EUA e o Japão “queimaram etapas” na implantação do futebol-empresa. Porque, na Europa e na América Latina, a configuração do futebol amador de elite antecedeu, historicamente, a transformação do futebol em espetáculo popular, que por sua vez foi uma condição necessária (mas não suficiente) para a adoção do profissionalismo. Naqueles dois países, ao contrário, o futebol-empresa surgiu como uma construção – digamos – “artificial”, implicando um esforço de marketing muito maior (PRONI, 1998, pg.174).

**- Escândalos financeiros, questões trabalhistas e alto endividamento forçam a intervenção de governos de Estado no futebol mundial:**

1970 - Na Itália, a “lavagem” de dinheiro e a adulteração de resultados em jogos de azar pela Máfia exigiram uma intervenção do Estado. A partir desta década, a fiscalização do esporte passou a controlar com maior rigor a maneira como os clubes movimentavam seus recursos, pressionando para que a gestão dos mesmos se tornasse mais profissional (PRONI, 1998).

1980 - Surge um movimento, na Itália e em outros países europeus, para que fosse permitida a aquisição dos clubes por empresas ou empresários através do capital privado, sob o argumento que essa nova etapa possibilitaria aos mesmo o saneamento das dívidas acumuladas (PRONI, 1998, pg.167).

A legislação italiana de esportes profissionais, aprovada em março de 1981, apresentava apenas 14 artigos e caracterizava-se pelo seu caráter liberal, com grande autonomia para os clubes – inclusive permitindo se constituírem como empresas comerciais (sem fins lucrativos) pertencentes a grupos econômicos privados e criarem uma liga independente da federação nacional.

1984 – Na França, é promulgada a “Lei de 1984” na busca por transparência na gestão dos clubes franceses, motivada por escândalos financeiros de clubes tradicionais como o Saint-Etienne e o Paris-Saint-Germain. Esta lei permitia a adoção do formato comercial, utilizando como referência a lei francesa de 1966 para companhias comerciais. Segundo Senaux (2010), uma vez que empresas eram reguladas por leis que garantiam a transparência em sua gestão e a responsabilização de seus diretores, os clubes de futebol deveriam ser geridos de uma nova forma. A Lei de 1984 ditava que, quando atingissem um patamar econômico elevado, as associações esportivas sem fins lucrativos deveriam criar uma empresa comercial que, com porcentagem minoritária do poder, ficaria incumbida de gerir profissionalmente a instituição em sua totalidade. O lucro era permitido, mas não poderia ser distribuído, apenas reinvestido no clube de forma geral.

1990 – O Governo da Espanha criou um formato jurídico específico que permitiu aos clubes de futebol transformarem-se em Sociedades Anônimas Desportivas (S.A.D), ao invés de sociedades com fins comerciais, como proposta de solução ao endividamento de dois dos clubes mais tradicionais do mundo, o Barcelona e o Real Madrid, situação na qual também se encontrava a maioria dos demais clubes espanhóis.

Este cenário já existia há diversos anos e resultava da gestão amadora desses clubes aliada à política de gastos desenfreados em busca de jogadores que trouxessem maior capacitação técnica às equipes e público nos estádios.

1990 - Teve início, na Europa, um dos eventos mais significativos para o futebol, que daria origem ao fim da “Lei do Passe”. O belga Jean-Marc Bosman reivindicou junto ao RC Liège o direito de jogar por outra equipe (o Dunquerc, na França) depois que seu salário foi reduzido. Frente à recusa do clube, decidiu entrar com um processo na justiça comum e posteriormente no Supremo Tribunal Europeu.

1995 - A Corte Europeia concedeu o ganho de causa ao jogador Jean-Marc Bosman em 15 de dezembro de 1995, e em sua posição transparecia o repúdio a duas regras que até então norteavam as ações dos clubes europeus.

O direito de passe dos jogadores, pertencente às equipes europeias, exigia a autorização do clube detentor do passe para transferência a outras equipes, ainda que o contrato do jogador com o clube houvesse expirado (PRONI, 1998). Além dessa norma, a UEFA impedia qualquer equipe europeia de utilizar jogadores estrangeiros acima de uma determinada quantidade, preservando, desta forma, os jogadores naturais de seu país de origem. A grande mudança resultante do caso Bosman veio do Supremo Tribunal que afirmou que a decisão em favor do jogador baseava-se no tratado da União Europeia, que estabelecia que cidadãos europeus possuíam o direito de livre circulação em seus países-membros.

O advogado (de Bosman) baseou sua defesa no acordo de livre circulação de trabalhadores nos países da Comunidade Europeia. A sentença, inédita até então, criou uma jurisprudência que, na prática, acabou com a posse do passe do jogador pelos clubes na Europa. Após a polêmica, Bosman foi boicotado pelos times europeus, que não quiseram mais contrata-lo. À despeito disso, os clubes tiveram que se adaptar à nova regra (SANTOS, 2002, pg. 29).

Com o fim da “lei do passe”, coube à UEFA aplicar nos quinze países-membros as modificações exigidas após o veredito no caso Bosman. Em termos de relações trabalhistas, os jogadores foram favorecidos com a “liberdade” de escolher onde jogariam a partir de então. Por outro lado, a UEFA e os clubes europeus expressaram descontentamento: o antigo sistema de transferências baseado na “lei do passe” era estruturado de forma que os clubes de futebol recebessem compensações financeiras pelo desenvolvimento, manutenção e capacitação de jogadores. Com a decisão do Supremo Tribunal, as equipes onde jogadores eram formados, sobretudo as menores, seriam lesadas por não receber um retorno no investimento realizado.



As consequências do caso Bosman desencadearam um processo onde diversos países de outros continentes modificaram suas leis em busca de equiparação ao modelo europeu. De acordo com Proni (1998), o resultado desse processo evidenciou que a tradicional gestão amadora do futebol perdera ainda mais espaço, sendo suplantada pelo liberalismo econômico no futebol. Com isso, tanto a FIFA quanto as confederações deveriam conceder cada vez mais espaço para decisões que privilegiavam relações comerciais, onde os termos são formalizados e contestáveis quando desrespeitados.

**- Século XXI – O futebol se endivida no mundo:** O elevado endividamento dos clubes europeus leva a UEFA a impor programa de controle financeiro, enquanto a Inglaterra permanece na vanguarda da gestão profissional do futebol.

**- A FIFA preocupa-se com a elevação das dívidas dos clubes em todo o mundo:**

2009 - Praticamente todos os clubes na primeira divisão do campeonato espanhol apresentavam resultados negativos, sendo o Real Madrid e Barcelona detentores de uma dívida acumulada de mais de 2,4 bilhões de euros, valor semelhante à soma de todas as dívidas dos principais clubes brasileiros no mesmo período (Ver Apêndice A).

Apesar da gestão mais profissional do que nos tempos em que a lógica amadora predominava, a prática de contratações milionárias de jogadores diferenciados ainda é costumeira, buscando o aumento da demanda por ingressos, a elevação dos valores cobrados pelos direitos televisivos e de patrocínio, bem como a maior receita de licenciamento de produtos comercializados com a imagem e o nome desses atletas.

Com o crescimento das quantias investidas no esporte, a preocupação da FIFA se direcionou para o aumento expressivo das dívidas acumuladas por clubes de todo o mundo.

Em 2009, o *Financial Fair Play* – “FFP” – foi apresentado como programa que visa contribuir para que esse quadro negativo seja evitado e revertido.

2010 - O FFP, aprovado pelo Comitê Executivo da UEFA, estabelece que em um período de três anos todos os clubes europeus disputando as principais competições europeias deverão seguir os requisitos financeiros exigidos para que não percam seu direito de participação em disputas oficiais. O objetivo do programa, segundo o presidente da UEFA, Michel Platini, é preservar os clubes através de princípios de boa

gestão, evitando que os mesmos gastem mais do que arrecadam. O FFP encontra-se em período de testes e, dentro do prazo de três anos até sua implementação total, poderá contribuir positivamente para o futebol mundial, caso os clubes e a FIFA trabalhem em conjunto para o seu sucesso. Para que isso seja alcançado, os tradicionais esquemas de corrupção, favores políticos e práticas administrativas inadequadas deverão ser erradicados, o que não deve ser conseguido com poucos esforços.

2010 – O TMS (*Transfer Matching System*) passou a ser obrigatório. O TMS, um sistema *on-line* controlado pela FIFA passou a ser utilizado para a regulamentação das transações de jogadores entre confederações. Instituído em 2008 durante um período de testes, o sistema controla as transferências e os dados apresentados por ambos os clubes envolvidos na negociação, tornando o processo mais ágil e transparente. O sistema só autoriza as negociações se os dados e documentos apresentados por ambas as partes forem compatíveis, o que diminui a possibilidade de fraudes e impede que a prática de lavagem de dinheiro através dessas transações ocorra.

#### **- Gestão profissionalizada faz do modelo inglês a vanguarda mundial:**

Quando o assunto profissionalização é colocado em pauta, diversos clubes europeus de grande porte são apontados como modelos de gestão por serem propriedade de empresários e serem geridos como uma empresa. Ainda que clubes italianos, franceses e alemães tenham sido adquiridos como empresas normais, a Inglaterra é o melhor exemplo de como o futebol de um país pode ser transformado em uma Indústria. Apenas nas duas principais divisões do futebol inglês, mais de quarenta clubes são propriedades privadas de empresários ou grupos de investimento. Arsenal, Tottenham, West Ham e Everton são exemplos de clubes cuja propriedade é dividida por porcentagens de ações. Grupos de investimentos adquiriram porções majoritárias e minoritárias, transformando esses clubes em Sociedades Anônimas. Outros clubes como o Chelsea, Liverpool, Fulham e Manchester United também são S.A's, porém suas ações pertencem apenas à um dono ou grupo investidor.

Além de diferir dos demais campeonatos europeus pela natureza jurídica dos clubes e da maneira como os mesmos são administrados, o campeonato inglês caracteriza-se atualmente por ser um produto altamente rentável. O fato de todos os seus grandes clubes serem S.A's faz com que a negociação dos direitos de transmissão seja

decidida de maneira mais profissional, tornando-se mais lucrativa para os clubes que disputam o campeonato.

No pacote negociado para as temporadas de 2007 a 2010, as emissoras Sky e Setanta compraram os direitos de transmissão por um valor combinado de aproximadamente 1,7 bilhões de euros. Desse montante, aproximadamente 28 milhões de euros foram repassados a cada clube. Por sua rentabilidade e exposição mundial, o campeonato inglês atrai investimentos de todo o mundo, o que possibilita a entrada de capital estrangeiro na gestão desses clubes. Mesmo que a maior parte dos clubes da primeira divisão seja propriedade de empresários e grupos britânicos, existem clubes cujos donos são bilionários estrangeiros, como por exemplo, o Chelsea – Roman Abramovich (RUS); Fulham – Mohamed Al-Fayed (EGI); Manchester United – Malcolm Glazer (EUA); Manchester City - Mansour bin Zayed Al Nahyan (EAU).

### **3.2 A evolução do futebol no Brasil**

#### **- Século XIX – O futebol difunde-se no Brasil**

1894 - Charles Miller, um brasileiro descendente de ingleses, retorna a São Paulo após estudar em uma escola na Inglaterra, com dois uniformes de jogo completos, duas bolas e uma bomba de ar. Ele é considerado o principal responsável pela introdução do futebol no território brasileiro. (GURGEL, 2006; MOSCA, 2006; PRONI, 1998). Embora a prática de atividades semelhantes ao futebol tenha sido identificada décadas antes do retorno de Miller ao país, Proni (1998) afirma que é apenas com a intervenção do mesmo que o futebol, em seu formato inicial (com uniformes, bola oficial e um livro de regras), começou a ser difundido no Brasil.

Inicialmente propagado em clubes já existentes e dedicados a outros esportes, como o Clube de Regatas do Flamengo (1895) e o Vasco da Gama (1898), a simplicidade é apontada como principal fator da rápida aceitação do esporte pelos brasileiros. Ao contrário do críquete e do remo, o futebol não exigia equipamentos caros ou preparo físico primoroso de seus praticantes e era regido por regras e estruturas bem simples.

- **Século XX, primeira metade – O futebol se organiza no Brasil:** Da fundação da CBD à do CND, o futebol se populariza, adota a profissionalização de atletas e ganha seus primeiros estádios públicos:

1900 – É fundado, no Rio Grande do Sul, o Sport Club Rio Grande, o primeiro clube dedicado exclusivamente à prática do futebol (GURGEL, 2006).

1901 - Surge, em São Paulo, a primeira liga de futebol.

1902 – É fundado o Fluminense Football Club, no Rio de Janeiro, sob a tutela de Oscar Cox, seu primeiro presidente, estudante brasileiro de família inglesa.

1905 – Surge no Rio de Janeiro a primeira liga de futebol do estado.

Não podemos nos esquecer de que a escravidão havia sido abolida em 1888 e que o regime republicano se iniciara em 1889. Tratava-se, portanto, de uma sociedade ainda em constituição, muito marcada pela segregação social e pelas tradições do período imperial. Por essa razão, nas principais cidades do país – especialmente Rio de Janeiro (capital da República) e São Paulo (capital do café) – a prática esportiva era privilégio da elite dirigente e se restringia aos clubes de regatas, *cricket*, turfe (PRONI, 1998, pg.194).

1915 – É fundada a Confederação Brasileira de Desportos (CBD), no intuito de unificar as associações esportivas da época, como resultado de uma disputa entre os estados de São Paulo e Rio de Janeiro pelo privilégio de representar o país em competições no exterior (MOSCA, 2006; PRONI 1998).

Naquele ano, os estados da Bahia, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Pernambuco também já possuíam competições formais (MOSCA, 2006).

1917 - A FIFA reconhece oficialmente a CBD como sua representante no Brasil, que passa então a participar de torneios internacionais.

Institui-se a cobrança de ingressos nas partidas realizadas nos campeonatos, com o objetivo de formar equipes competitivas, o que conseqüentemente abriu mais espaço para indivíduos de classe mais baixas praticar o esporte (PRONI, 1998).

1920 - Nesta década, caracteriza-se o período em que o futebol é influenciado por duas questões principais: a aceitação dos negros em equipes oficiais e a remuneração dos jogadores (SANTOS, 2002).

1923 - o Vasco da Gama conquistou o campeonato carioca com uma equipe mesclada de negros e brancos. O desempenho do time chamou a atenção não apenas pelos jogadores, mas também pela qualidade técnica exibida pelos mesmos. Nesta década, conhecida como a época do “profissionalismo marrom”, os dirigentes de clubes

que possuíam empresas abastadas estimulavam jogadores a dedicar mais tempo ao esporte, contratando-os para trabalhar em seus negócios recebendo incentivos financeiros e prêmios “por trás dos panos”. Essa prática, considerada ilegal, distanciava o desempenho de equipes formadas apenas por amadores e times formados pelos “profissionais marrons”. (GURGEL, 2006).

1930 - O futebol brasileiro inicia seu processo de profissionalização dos atletas. Com a participação da seleção nacional na Copa do Mundo de 1930, os jogadores brasileiros iniciaram um movimento de êxodo para os clubes europeus onde os salários já eram praticados há anos.

1931 - a Legislação Social e Trabalhista instituída na Era Vargas inclui a profissão de jogador de futebol dentre as que “deveriam ser regulamentadas [...] sinalizando positivamente na direção do profissionalismo” (PRONI, 1998, pg.202).

Na virada da década de 1920 para a de 1930, a briga entre os defensores do amadorismo e do profissionalismo era intensa, com vantagem cada vez maior para os últimos. A CBD - Confederação Brasileira de Desportos -, que era a maior autoridade esportiva do país queria o amadorismo. De outro lado, a APEA - Associação Paulista de Esportes Atléticos - junto com os clubes da Liga Carioca de Futebol, membros da AMEA – Associação Metropolitana de Esportes Atléticos - defendiam o profissionalismo (SANTOS, 2002, pg. 37).

1933 - É organizado, entre clubes paulistas e cariocas que se opunham à CBD, o torneio Rio-São Paulo, que seria disputado apenas pelos clubes que defendiam o profissionalismo e já aceitavam negros e trabalhadores mais pobres. Em uma disputa política e ideológica, esses clubes reivindicavam não só a profissionalização dos atletas como desafiaram a CBD perante a FIFA, passando a disputar o direito de representar o país. Durante quatro anos, duas entidades coexistiram, a FBF (Federação Brasileira de Football), defendendo o profissionalismo, e a CBD o amadorismo.

1937 - Uma vez que a FBF representava os principais clubes brasileiros, a CBD decide reconhecer o profissionalismo sob a condição de manter sua posição de entidade legitimada pela FIFA (PRONI, 1998).

1940 - Nesta década, o Estado passou a atuar de maneira mais presente no esporte. Ainda sob o governo de Getúlio Vargas e sua política populista, o potencial da utilização do futebol como meio para influenciar as massas e ganhar a simpatia dos adeptos do esporte foi reconhecido e conseqüentemente explorado.

Com o profissionalismo e a nova dimensão social alcançada pelo esporte, estreitou-se a relação entre política e futebol: por um lado, houve uma maior aproximação entre dirigentes esportivos e políticos locais; por outro, as autoridades governamentais passaram a se preocupar com a definição de uma “política” nacional para o esporte (PRONI, 1998, pg.207).

O Governo Federal passou então a investir em infraestrutura no futebol, quando Vargas autorizou a construção de estádios públicos como o Pacaembu (SP), o Mineirão (MG) e o Maracanã (RJ).

1941 - Com o Decreto-Lei nº3.199, o governo cria o Conselho Nacional de Desportos (CND), entidade responsável por fiscalizar, disciplinar e estimular a prática esportiva no Brasil. Ainda que a CBD fosse a responsável por exercer tal papel, o CND foi fundado pela crença de que havia necessidade de normas e regimentos que regulassem de fato a forma como os esportes eram desenvolvidos. Conforme afirma Santos (2002), os clubes de futebol agora respondiam à CND em relação à administração, modelo estatutário e práticas contábeis. As entidades estaduais deveriam obrigatoriamente intitular-se de federações e se subordinar à CBD. Assim como nas eleições dos clubes onde os sócios elegiam seu presidente, cada clube possuía o direito a voto para eleger o representante da federação estadual.

Se, por um lado, essa estrutura permitiu a difusão e o desenvolvimento do futebol profissional no país; por outro lado solidificou a antiga estrutura oligárquica baseada em forças políticas locais, o que tornava as decisões esportivas meros acordos eleitoreiros. Portanto, a democracia existia apenas no papel. (SANTOS, 2002, pg. 45).

Com a criação do CND, o futebol passou a ser regulado e fiscalizado. O modelo de gestão dos clubes na época fez com que os traços administrativos presentes até então se prolongassem durante anos, muitos inclusive são comuns atualmente. Os dirigentes dos clubes não recebiam qualquer tipo de remuneração, sendo a exposição midiática, o prestígio local e o reconhecimento considerados suficientes para aqueles que não reivindicavam salários. Por outro lado, a liberdade que esses dirigentes dispunham frequentemente abria espaço para atividades ilegais, onde comissões, propinas e desvios de recursos tornavam os corruptos detentores do poder cada vez mais ricos.

1945 – É criado o Código Brasileiro de Futebol. O CND teve sua posição de judicante mantida e os demais tribunais foram organizados, deixando o Superior Tribunal de Justiça Desportiva (STJD) responsável pela jurisdição nacional, o Tribunal de Justiça Desportiva (TJD) pela jurisdição estadual e as Juntas Disciplinares Desportivas pela jurisdição municipal.

Através do CND, os clubes, constituídos como associações sem fins lucrativos, receberiam isenções fiscais do governo e poderiam utilizar os estádios públicos construídos se, por sua vez, atuassem de maneira responsável financeiramente, reinvestindo qualquer lucro no próprio clube e em suas atividades desportivas. Como afirma Proni (1998), não restam dúvidas que esse caminho não foi seguido pelos clubes, salvo poucas exceções.

Nesse sentido, apesar da estruturação federativa ter sido útil por difundir os esportes no país, ela engessou a possibilidade de desenvolvimento da gestão, já que sua lógica seguia (e segue) critérios de decisão políticos e não gerenciais. Como essa estruturação era baseada na lógica do poder local, as federações e a CBD ficaram escravas dos acordos políticos, que sempre foram feitos para a manutenção do poder e não para o desenvolvimento do esporte, o que explica a cristalização dessa lógica e sua manutenção até os dias de hoje (SANTOS, 2002, pg. 48).

1950 – É inaugurado o Estádio Jornalista Mário Filho, mais conhecido como Maracanã, localizado no Rio de Janeiro e utilizado na Copa do Mundo de Futebol daquele ano.

**- Século XX, segunda metade – O futebol se mercantiliza no Brasil após libertar-se da tutela do Estado:** Com cinco títulos mundiais, o futebol brasileiro defronta-se com a modificação de instituições e leis, enfrenta a resistência de federações, clubes e atletas e estreita a relação com o capital privado e a lógica de mercado.

1958 – A seleção brasileira conquista a Copa do Mundo, na Suécia.

1959 - A CBD cria a “Taça Brasil”, competição que reunia as equipes campeãs estaduais do Brasil, para indicar os representantes brasileiros para a Copa Libertadores da América.

1962 – O Brasil sagra-se bicampeão do mundo, no Chile.

1967 – O Torneio Roberto Gomes Pedrosa foi ampliado para transformar-se em competição nacional (até então, era o Torneio Rio-São Paulo), passando a ser conhecido como “Robertão”.

1968 - O Conselho Nacional de Desportos regulamentou a comercialização do passe dos jogadores, instituindo que os mesmos deveriam concordar com os termos da transação e possuir o direito de 15% do valor negociado.

Sob a tutela de um governo militar, o futebol foi utilizado como forma de manobras sociais.

1969 - A Loteria Esportiva foi implantada com a finalidade de angariar recursos para financiar e promover os desportos (PRONI, 1998).

1970 – A seleção brasileira vence a Copa do Mundo e sagra-se tricampeã, no México.

1971 - Foi criado o Campeonato Brasileiro, no qual os clubes recebiam incentivos para participarem das competições através do custeio das despesas com os recursos oriundos da Loteria Esportiva. Os clubes passaram a disputar os campeonatos regionais e nacionais, e ocasionalmente internacionais. Nesse novo cenário, vislumbrou-se a possibilidade de novas receitas e maior visibilidade, ainda assim mantendo intactas as hierarquias e formatos regionais das federações (PRONI, 1998).

1975 - O Governo Militar concede ao CND mais poder após reformar o sistema esportivo nacional. Com isso, os grandes clubes do país foram prejudicados após uma decisão do Conselho de instituir o voto unitário para todas as federações, dando aos clubes de menor expressão o mesmo poder dos clubes maiores e, conseqüentemente, a oportunidade de instituírem mudanças no futebol, caso houvesse uma organização dessas equipes menores em prol de um objetivo maior.

1979 - A profissão de jogador de futebol é regulamentada pela Lei Federal 6.354 (SANTOS, 2002). Proni (1998) afirma que mesmo que a nova legislação oferecesse, à época, uma proteção aos atletas, a forma como o sistema federativo se organizava ainda mantinha uma estrutura movida por politicagens e acordos ilegítimos pelo poder. Após uma derrota significativa nas eleições para o Congresso, o governo da ditadura militar interferiu no Campeonato Brasileiro com o objetivo de resgatar sua popularidade. Através de manobras e favores políticos, o campeonato teve seu número recorde de clubes participantes, 94 no total.

Ainda nesse ano, o decreto da FIFA de que a entidade nacional a ela afiliada deveria dedicar-se exclusivamente ao futebol fez com que o governo decidisse extinguir a já tradicional CBD, desmembrando-a em 30 confederações específicas para cada esporte. Com o fim da CBD, a nova entidade responsável pelo futebol passou a ser a recém-fundada CBF - Confederação Brasileira de Futebol, e o COI – Comitê Olímpico Brasileiro - passou a exercer um papel semelhante à antiga CBD (SANTOS, 2002; PRONI, 1998).

Sem dúvida, esse desmembramento significou uma modernização institucional e uma ampliação dos quadros administrativos, mas os velhos traços do esquema de cooptação política (fundado no antigo sistema federativo) foram, em grande medida, mantidos ou “maquiados”. O perfil de atuação da recém-criada Confederação Brasileira de Futebol (CBF) na



organização de campeonatos e na supervisão das federações estaduais não diferia muito do perfil que até então caracterizara a atuação da CBD (PRONI, 1998).

1980 – Encerra-se um período onde a tutela do Estado foi determinante na modernização do futebol brasileiro e inicia-se então um período de crise anunciada no país. Qualificado pela imprensa como decadente e defasado, o futebol passaria a ser investigado e criticado por seu sistema de gestão inadequado. O “futebol-empresa” passava a se tornar uma exigência cada vez mais comum entre personalidades da imprensa e do esporte. A transição de um governo ditatorial para a nova democracia, que viria a seguir, fez com que o esporte fosse relegado a segundo plano, permanecendo então praticamente inalterado. (SANTOS, 2002; PRONI, 1998).

Assim como na Europa, a principal mudança relevante no esporte e a forma como os clubes eram administrados foi a introdução dos patrocínios esportivos nas camisas das equipes e a expansão dos investimentos de empresas privadas no futebol através do marketing. A queda vertiginosa de público nos estádios na década anterior deixou os clubes brasileiros dependentes do dinheiro desses patrocínios, cada vez mais necessários em função do aumento expressivo de suas dívidas com a Previdência.

1981 - A crise econômica enfrentada principalmente a partir desse ano, afirma Proni (1998), tornou transparente a incapacidade da gestão amadora dos clubes de se adaptar às mudanças relativas ao aumento de custo e queda de investimentos comuns em um período de desestímulo financeiro. Helal (1997) argumenta que nesse período predominavam dois discursos no campo do futebol: enquanto a CBF e os dirigentes das federações estaduais responsabilizavam fatores externos como o motivo desse cenário de fragilidade econômica, os meios de comunicação direcionavam suas críticas ao sistema obsoleto de gerir o futebol e à legislação da época, considerada inadequada por interferir nos estatutos dos clubes, limitando suas opções de captação de recursos.

1987 - Um episódio neste ano serve como marco no futebol brasileiro.

[...] a utilização política e o caráter amador da administração dos clubes e federações continuavam dificultando um relacionamento mais profissional com patrocinadores e com a própria televisão. A desorganização dos campeonatos (constantes mudanças na tabela) e a instabilidade interna da direção dos clubes (descontinuidade nos acordos) faziam que poucas empresas se dispusessem a utilizar o patrocínio de clubes como meio de propaganda para seus produtos (PRONI, 1998, pg.225)

A “Copa União”, a substituta do campeonato brasileiro disputado naquele ano, resultou da mobilização dos maiores clubes brasileiros na época. Seus dirigentes

fundaram o “Clube dos Treze”, com o objetivo de aprimorar a organização da competição e questionar as práticas da Confederação Brasileira, taxadas de autoritárias e irracionais, após o anúncio da CBF de que não haveria recursos para organizar e custear a realização do campeonato nacional.

Às voltas com uma crise financeira generalizada, a hipótese de não disputar o campeonato era inaceitável para esses clubes, pois ele era responsável pelas bilheterias mais expressivas e principais fontes de recursos externos. O Clube dos Treze conseguiu, após acordos com a Rede Globo de televisão, a Coca-Cola e a Varig, os fundos necessários para a realização de um campeonato nacional, batizado sugestivamente de Copa União. Foram bons os resultados em termos de marketing, e o acordo foi considerado bem-sucedido ao final da disputa. Por outro lado, a CBF, legitimada pela FIFA, ameaçava excluir os clubes que participariam da Copa União das disputas oficiais, tanto nacional quanto internacionalmente. O Clube dos Treze não repetiu a competição no ano seguinte, conseqüentemente restaurando à CBF o dever de regular o campeonato nacional. Proni (1998) afirma que o movimento ocasionado pela mobilização geral dos grandes clubes é lembrado até hoje como exemplo de cooperação necessária ao progresso do futebol e de resistência às práticas de gestão questionáveis da Confederação Brasileira.

1988 – Com a aprovação da nova Constituição Federal, a Justiça Desportiva é pela primeira vez reconhecida constitucionalmente. Proni (1998) argumenta que o principal benefício para os clubes foi o término do autoritarismo excessivo do Governo. A intervenção comum no período ditatorial foi revogada após a reformulação do sistema desportivo brasileiro. Com o CND desprovido de seus poderes abusivos, as entidades esportivas e seus dirigentes passaram a atuar de maneira mais autônoma.

1990 – Até então, existia no Brasil uma cultura implícita no futebol de que o responsável por solucionar os problemas no esporte seria o Poder Executivo. Mesmo que essa dependência fosse de fato confirmada em décadas anteriores, a partir desse período as mudanças voltaram-se para o Legislativo, onde tanto os clubes quanto a imprensa e o governo iniciariam, cada um à sua maneira, um movimento rumo ao aperfeiçoamento das leis que regiam o esporte (PRONI, 1998).

A “liberalização” do futebol foi estimulada com o início do governo Collor. A política de estímulo econômico do então presidente contribuiu para que a intervenção estatal diminuísse também na esfera esportiva, o que contribuiu para a criação de

medidas e projetos que possibilitaram e estimularam o progresso da gestão dos clubes de futebol.

1991 - O então Secretário Federal dos Esportes, Arthur Antunes Coimbra, jogador conhecido popularmente como “Zico”, encaminhou um projeto de lei inspirado no modelo de futebol inglês, cujo objetivo principal era romper com o intervencionismo estatal nas confederações e clubes, iniciando um processo de reorganização do futebol brasileiro. Dentre as principais propostas da “Lei Zico”, como ficou conhecida, destacam-se: a regularização dos jogos de azar, a extinção do “passe” dos jogadores e a transformação dos clubes em empresas, admitindo a possibilidade de lucro nessas instituições (SOUSA, 2008; PERRUCCI, 2006).

O objetivo inicial do projeto do Secretário era modernizar a gestão do futebol, a exemplo dos clubes europeus, possibilitando-lhes o estreitamento de sua relação com investimentos do capital privado. De acordo com o seu texto original, inicialmente, os clubes possuiriam a permissão de:

[...] Art. 11 – É facultado às entidades de prática e às entidades federais de administração de modalidade profissional, manter a gestão de suas atividades sob a responsabilidade de sociedade com fins lucrativos, desde que adotada uma das seguintes formas:  
**I** – transformar-se em sociedade comercial com finalidade desportiva;  
**II** – constituir sociedade comercial com finalidade desportiva, controlando a maioria do seu capital com direito a voto;  
**III** – contratar sociedade comercial para gerir suas atividades desportivas [...] (BRASIL, 1993).

As propostas do projeto eram justificadas pela situação financeira precária apresentada historicamente pelos clubes brasileiros. A possibilidade da introdução de investimentos nos clubes propiciaria a adoção de princípios profissionais e a conquista da estabilidade financeira. Apesar de baseados no modelo inglês, os formatos propostos para os clubes brasileiros eram diferentes. As mudanças estatutárias na Inglaterra permitiram que os clubes se transformassem em Sociedades Limitadas (Ltda) ou Sociedades Anônimas (S.A.), sendo passíveis de aquisição por empresários milionários ou por grupos de investimento que adquiriam a porção majoritária de suas ações (SOUSA, 2008).

Devido às suas ideias arrojadas, a “Lei Zico” encontrou grandes dificuldades de implementação face à cultura de gestão tipicamente amadora já enraizada nos clubes. Com a transformação dos clubes em empresas, as isenções fiscais comuns a associações sem fins lucrativos não seriam mais concedidas, o que, aliado aos vícios do amadorismo

e ao despreparo dos dirigentes, colocaria em risco de falência a maioria dos clubes dentro de um ou dois anos. O fim do “passe” foi outro fator que contribuiu para a dificuldade na sua aprovação. Assim como o Caso Bosman repercutia na Europa, no Brasil eram levantadas as hipóteses sobre o possível cenário e suas consequências diretas no futebol brasileiro. Tradicionalmente um país “exportador” de jogadores, tanto os clubes grandes quanto os pequenos seriam prejudicados e em diversos casos inviabilizados caso o projeto fosse aprovado na Câmara. Ainda que houvesse grandes clubes por todo o território brasileiro, a grande maioria deles é pequena e sem expressão nacional. Essas equipes possuíam como principal renda a negociação de jogadores, naquele momento ameaçada pela Lei Zico.

1993 – A “Lei Zico” é editada oficialmente, resultando em um projeto completamente desfigurado em relação ao original, ao ser votado na Câmara dos Deputados. As alterações realizadas foram fruto das pressões e vínculos políticos da CBF e das federações estaduais, que se opunham à nova proposta de organização e eleição das entidades que controlavam o futebol. Aos clubes foi permitida a adoção do novo formato de empresa, mas a “Lei do Passe” não foi aprovada. A regulamentação dos jogos de azar foi aceita e se tornou a medida mais significativa em termos de ações concretas no país, o que fez com que a “Lei Zico” ficasse conhecida também como a “Lei dos Bingos”.

Mesmo não sendo aprovada em seu formato original, diversos autores e personalidades sobre o tema concordam em afirmar que a “Lei Zico” serviu como porta de entrada para o investimento privado no futebol. Após sua aprovação, uma série de parcerias entre clubes e empresas foi iniciada. Apesar de não terem de fato transformado a gestão dos clubes no país, sua presença simbolizou uma nova etapa onde a mentalidade comercial se consolidou no futebol, transformando-o enfim em um negócio.

Ainda no ano de 1993, foi extinto o Conselho Nacional de Desportos. Soberano desde 1941, o que marcou o início de um período onde a CBF se transformou no órgão mais poderoso do futebol brasileiro. Ricardo Teixeira, eleito presidente da Confederação em 1989 quando ainda era genro do Presidente da FIFA João Havelange, mantém-se no poder até os dias atuais e, mesmo com denúncias de corrupção e processos contra sua pessoa e a própria CBF, Teixeira ainda é considerado o homem mais poderoso do futebol brasileiro.

1992 – Um acordo firmado entre o clube Palmeiras – SP e a empresa italiana de laticínios Parmalat, que durou até o ano 2000, foi o primeiro novo modelo de gestão no país, onde a Parmalat investiu milhões de reais no departamento de futebol do clube paulista. Enquanto o Palmeiras acumulou títulos e craques, na que é hoje considerada sua época de ouro, a Parmalat recuperou o prestígio de sua imagem institucional, até então manchada, através de investimentos em marketing e publicidade. Apesar da piora significativa nos resultados esportivos e financeiros do clube após o seu término, a cogestão Palmeiras-Parmalat é considerada até hoje como a mais bem-sucedida no Brasil, pois apresentou resultados positivos tanto para o clube quanto para a empresa.

1994 – A seleção brasileira vence a Copa do Mundo e sagra-se tetracampeã, nos Estados Unidos. Pela primeira vez na história do país, a seleção era formada em sua maioria por jogadores que atuavam no exterior. As queixas sobre o êxodo dos craques brasileiros foram justificadas na época pela falta de organização interna dos clubes e na baixa atratividade comercial do futebol brasileiro.

1995 - Com o fim do Caso Bosman na Europa, Edson Arantes do Nascimento, o “Pelé”, então Ministro Extraordinário dos Esportes, apresentou um projeto de lei que viria redefinir “o marco legal que rege o futebol brasileiro” (PRONI, 1998, pg.245). O projeto de Pelé visava reformular questões relevantes da Lei Zico, incorporando algumas de suas medidas iniciais e acrescentando novas condições para o sistema de organização do futebol.

1997 - O Clube dos Treze conseguiu adquirir os direitos de negociar com a Rede Globo e a Rede Bandeirantes de televisão as quantias estabelecidas pelos direitos de transmissão do campeonato brasileiro. Essa tarefa, até então de responsabilidade da CBF, é considerada como outra vitória para os clubes, uma vez que os contratos assinados seriam mais vantajosos para eles. Proni (1998) afirma que, com a introdução dos canais pagos e das transmissões *pay-per-view*, os clubes brasileiros poderiam explorar de uma forma mais rentável o campeonato nacional; porém, as quantias milionárias oferecidas pelas emissoras acabaram criando um vínculo de dependência na gestão desses clubes. Devido às somas expressivas disponibilizadas, as receitas dos principais clubes brasileiros ainda encontram nas cotas televisivas sua segunda maior fonte de renda, atrás apenas das negociações de atletas.

Mesmo que o poder da CBF de negociar as cotas de TV tenha sido repassado ao Clube dos Treze, a Confederação Brasileira não foi afetada financeiramente. Nesse ano, a CBF assinou com a Nike um contrato milionário de dez anos, onde uma quantia de

cerca de US\$ 400 milhões seriam investidos na entidade em troca da exclusividade de fornecimento do material esportivo da seleção principal e das equipes Sub-23, Sub-20 e seleção feminina.

1998 - A “Lei Pelé”, aprovada em 24 de março, estabelecia dentre suas principais exigências a extinção gradual do “passe” dos jogadores, com prazo limitado para três anos após a aprovação do projeto e a transformação em empresa das entidades esportivas envolvidas em atividades profissionais.

Art. 27. As atividades relacionadas a competições de atletas profissionais são privativas de:

**I** - sociedades civis de fins econômicos;

**II** - sociedades comerciais admitidas na legislação;

**III** - entidades de prática desportiva que constituírem sociedade comercial para administração das atividades de que trata este artigo [...] (BRASIL, 1998).

Assim como ocorrera com a Lei Zico, as possíveis consequências que resultariam do projeto da Lei Pelé geraram resistência não só dos clubes como dos próprios jogadores. O fim do “passe” era visto por Pelé como o fim da escravidão do jogador brasileiro, porém, os jogadores menos talentosos e contratados por equipes menores acreditavam que seriam desamparados caso o “passe” fosse extinto. Por outro lado, os clubes questionavam a obrigatoriedade de se transformar em empresas dentro do prazo estabelecido. Assim como argumentado na tentativa de aprovação da Lei Zico, a maior parcela dos clubes brasileiros não exibia traços ou condições de modificar uma gestão historicamente amadora, o que tornaria sua transformação em empresa uma decisão inviável e irracional.

O estabelecimento de uma multa e a suspensão dos clubes que não respeitassem o prazo de três anos para o fim do “passe” e do prazo para a transformação de seu formato jurídico fizeram com que, após três anos de polêmicas, a Lei Pelé fosse alterada diversas vezes. As reações contrárias das federações, clubes e atletas fizeram com que o texto original fosse modificado por medidas provisórias, sendo editado pela última vez em 2002. Ao final desse processo, a transformação dos clubes cujas atividades envolvessem atletas profissionais em sociedades com fins lucrativos não era mais imposta. De **obrigatória**, essa decisão passou a ser **facultativa**. Foi estabelecida também a extinção da “Lei do Passe”, tendo sido substituída por contratos e multas rescisórias. Aos investidores privados foi limitado o número de clubes com os quais podiam negociar, e a categoria de atleta amador foi mantida (SANTOS, 2002).

O formato final da Lei Pelé ainda é motivo de discussões que questionam sua real contribuição para a modernização dos clubes de futebol. A tentativa inicial de imposição de um novo formato jurídico aos clubes gerou desconforto nos responsáveis por sua gestão. A adoção de ferramentas e políticas profissionais não poderia ser realizada sem que o modelo tradicional de poder fosse ameaçado. Ainda que negócios como o marketing, licenciamento, *merchandising* e venda de direitos de imagem tenham se intensificado no futebol, grande parte dos clubes não soube utilizá-los para tornarem-se mais rentáveis ou financeiramente estáveis. A substituição do “passe” pelas multas contratuais ainda é considerada por muitos um desestímulo e uma forma disfarçada de controlar o jogador. Além de prejudicar o retorno dos clubes que investem em atletas desde categorias mais novas, o fim do “passe” fez com que a prática de processos judiciais de reivindicação de jogadores contra suas equipes contribuísse para que a dívida dos clubes fosse incrementada.

Ainda em 1998, o departamento de futebol do Esporte Clube Bahia foi transformado em uma S.A após ser adquirido por um sócio através do fundo de investimentos *Opportunity*. Gurgel (2006) afirma que a divisão de lucros ficou definida com 67% destinados ao investidor e 33% para o clube. Com um investimento inicial de US\$ 12 milhões no clube baiano, a parceria viria a ser uma das únicas formadas neste período a durar mais do que cinco anos.

**- Século XXI – O futebol se fragiliza no Brasil pelo descompasso entre as oportunidades de mercado e a capacidade de gestão dos clubes:** Após receber mais de US\$ 800 milhões em investimentos externos no futebol, o período é marcado pelo encerramento de parcerias, recuo das empresas e precariedade da situação financeira dos clubes.

2000 - a Receita Federal autuou a CBF em mais de R\$ 14 milhões de dívidas com o fisco, após as tentativas de seu presidente, Sr. Ricardo Teixeira, de fechar a Comissão Parlamentar de Inquérito instalada em outubro daquele ano, criada para apurar uma série de irregularidades, denúncias de corrupção e atividades ilegais na Confederação Brasileira de Futebol (AZEVEDO E REBELO, 2002). Diante de irregularidade no lucro anual da CBF e suspeitas de fraude na Copa de 1998, a CPI questionava, entre outros aspectos, se o contrato firmado entre a Confederação e a empresa americana Nike não estariam interferindo nos resultados finais do esporte.

Outras acusações eram direcionadas à maneira como a entidade era dirigida: até 1997 a CBF fechava seus balanços anuais com lucro, mas, após o contrato com a Nike e as quantias milionárias depositadas, seus resultados financeiros começaram a ficar negativos. A CBF foi questionada de ser utilizada por Teixeira, entre outros figurões do futebol, como uma empresa para negociar atletas, explorar a imagem do futebol brasileiro e sonegar impostos.

2000 - O Vitória (BA) firmou um acordo semelhante ao que o Esporte Clube Bahia havia assinado dois anos antes. O grupo argentino Exxel investira US\$ 18 milhões iniciais para deter o controle majoritário do clube. Após quatro anos, o Vitória decidiu readquirir o controle do clube ao comprar em parcelas a porção majoritária do grupo investidor por US\$ 7,5 milhões. O clube entendeu que apesar de importante para o seu desenvolvimento, a parceria deveria ser extinta por acreditar na época que a retomada do controle estimularia a valorização do patrimônio do mesmo. Em 2008, quatro anos após o encerramento do contrato, o clube baiano ainda não havia quitado suas dívidas com o grupo Exxel, precisando assim de um novo parcelamento para honrar seus compromissos.

2001 - A ISL, *International Sport & Leisure*, empresa suíça de marketing esportivo vai a falência em quatro de abril, deixando o pagamento de parte de suas dívidas para os clubes Flamengo (RJ) e Grêmio (RS). A ISL havia firmado contrato os dois clubes em 1999, aproveitando-se de uma oportunidade para investir em mais de um clube no país, o que era vetado pela Lei Pelé (que previa que apenas um clube poderia ser explorado por uma empresa). A ISL, até então a maior empresa de marketing no mundo e parceira da FIFA, exploraria a marca dos dois clubes e os seus dividendos do marketing. Em troca, os clubes receberiam recursos para a contratação de jogadores, pagamento de dívidas e investimentos em infraestrutura. O acordo firmado estabelecia vigência de 15 anos e os valores acordados não eram os mesmos para ambas as equipes. No Flamengo, clube com a maior torcida do país, o investimento inicial seria de US\$ 80 milhões, somado ao montante final de US\$ 850 milhões até o final do contrato. No Grêmio o valor investido até o final do contrato seria R\$ 95 milhões, disponibilizado em parcelas. Em ambas as equipes o dinheiro investido foi utilizado na contratação de grandes jogadores. No Grêmio, a falência da ISL teve um efeito devastador, pois as dívidas do clube aumentaram significativamente. O auge da crise se deu entre 2003 e 2004. No Campeonato Brasileiro de 2003 o clube escapou do rebaixamento apenas na última rodada, tendo sido rebaixado no Campeonato Brasileiro de 2004.



2001 – É rompido outro polêmico modelo de contrato, firmado pelo clube carioca Vasco da Gama e o Nations Bank (posteriormente adquirido pelo *Bank of America*). O contrato estipulava que através do licenciamento da marca do clube, a empresa criada pelo banco (VGL – Vasco da Gama Licenciamentos) poderia explorá-la durante 98 anos em troca de um valor investido de aproximadamente US\$ 150 milhões. A quantia inicial repassada ao clube vascaíno era cerca de US\$ 30 milhões. Após dois anos do investimento inicial, a quantia depositada havia praticamente desaparecido.

O então presidente e polêmico dirigente Eurico Miranda foi acusado de desviar parte desse montante para contas bancárias no exterior, utilizar para fins particulares os recursos do clube, e movimentar ilegalmente o dinheiro pertencente ao Vasco. Ciente das irregularidades nas transações com seus recursos, a VGL suspendeu a verba ao clube e exigiu explicações sobre o caso. Como consequência, o presidente vascaíno decidiu romper o contrato no seu terceiro ano de vigência. Como a empresa possuía direitos sobre o licenciamento da marca e das cotas de transmissão de TV do clube, a VGL exigiu a devolução de cerca de R\$ 79 milhões investidos e multa rescisória contratual de R\$ 17 milhões, sob a pena de o clube ter seus bens confiscados, como o passe de seus principais jogadores e seu estádio São Januário. O caso foi parar nos tribunais em um processo que permanece aberto, onde o clube e a empresa acusam-se mutuamente (GURGEL, 2006).

2001 – Chega ao fim, por decisão unilateral da empresa, a parceria entre a Hicks, Muse, Tate & Furst Incorporated (HMTF) e os clubes Corinthians (SP) e Cruzeiro (MG), estabelecida por meio de licenciamento de marca. Com um contrato de 10 anos, a HMTF investiu inicialmente no Corinthians US\$ 55 milhões de um total de US\$ 600 milhões, que seria investido ao longo da parceria. Os valores investidos no Cruzeiro foram semelhantes aos do time paulista. Em ambos os casos, os recursos investidos pela empresa foram destinados ao pagamento de dívidas e no investimento em jogadores e infraestrutura. A intenção inicial de investir no futebol não previa o fim do “passe”, e com isso, a diminuição das receitas de negociações de jogadores fez com que o retorno financeiro da HMTF não correspondesse ao esperado. Com prejuízos mensais e a perspectiva de continuidade desses resultados, a empresa rescindiu o contrato. Na cláusula assinada entre os clubes e a HMTF, foi acordado que apenas a empresa poderia romper o contrato antes de seu prazo estabelecido sem que houvesse necessidade de pagamento de multa. As equipes montadas com os recursos da empresa trouxeram resultados dentro de campo para ambas as equipes, e com a saída dos

investidores, suas finanças não foram tão prejudicadas como em outras parcerias firmadas anteriormente.

2002 - O Brasil vence a Copa do Mundo, na Alemanha, sagrando-se pentacampeão e consolidando sua posição de melhor seleção de futebol no mundo. Mais uma vez, a equipe brasileira foi formada majoritariamente por jogadores que atuavam na Europa, o que estimulou as críticas da imprensa brasileira sobre a falta de recursos no país para a retenção de craques nos campeonatos nacionais.

2003 - O projeto de lei 10.671 foi aprovado. Conhecido popularmente como o Estatuto do Torcedor, a lei buscava estabelecer um regulamento que protegesse os torcedores de futebol como clientes e consumidores, garantindo-lhes direitos e benefícios ao responsabilizar as instituições esportivas por uma estruturação mais organizada e íntegra dos eventos relacionados ao futebol. Assim, como a Lei Zico e a Lei Pelé, a forma impositiva de fomentar mudanças não gerou modificações significativas na administração dos clubes e, em certos casos, suas regras foram prejudiciais aos mesmos. Responsáveis pelos atos cometidos pelos torcedores de seu time, em diversas ocasiões, os clubes tiveram que arcar com prejuízos e penalizações consequentes do mau comportamento da sua torcida.

2003 – É criado o primeiro código destinado a regulamentar e fiscalizar o futebol, fruto do trabalho de uma comissão especial designada pelo Ministério dos Esportes. O Código Brasileiro de Justiça Desportiva (CBJD) veio substituir o arcaico Código Brasileiro de Futebol e suas alterações posteriores. Sua aplicabilidade não se limitou ao futebol especificamente, mas a todos os demais esportes.

2003 - O Campeonato Brasileiro foi reformulado, fazendo com que o tradicional sistema de “mata-mata” fosse substituído pelo de pontos corridos e que, pela primeira vez na história do campeonato, a fórmula de disputa fosse mantida por mais de três anos seguidos, permanecendo em vigor até o momento.

2005 - O campeonato nacional foi marcado por um dos maiores escândalos da história do futebol nacional, envolvendo corrupção da arbitragem e anulação de resultados. Somado a esse fato, o campeão brasileiro naquele ano, o Corinthians (SP) foi investigado após o término da competição. Uma parceria firmada entre o clube paulista e a empresa britânica *Media Sports Investments* – MSI - foi marcada por lavagem de dinheiro, esquemas de adulteração de resultados e fraude.

Após esse episódio, surgiu uma mobilização no Congresso Nacional para que parcerias firmadas entre clubes e empresas fossem fiscalizadas com maior rigor, com o

objetivo de inibir o estabelecimento de outros esquemas de corrupção nas entidades esportivas brasileiras. Segundo Gurgel (2006), desde o ano em que a Lei Pelé entrou em vigor até 2006 o montante de investimentos externos nos 25 principais clubes brasileiros circulava em torno dos US\$ 800 milhões. Nesse período, ainda que tenham existido de fato novas tentativas de modernização da gestão dos clubes, o progresso real alcançado foi limitado. O maior problema encontrado fora justamente a incapacidade de gerenciar os volumosos investimentos de forma profissional.

Ainda que empresas e grupos de investidores disponibilizassem quantias significativas nos clubes brasileiros, o despreparo, o amadorismo e casos de corrupção daqueles responsáveis por sua administração fizeram com que a atratividade desses investimentos se tornasse cada vez menor, causando o recuo das empresas e o término das parcerias firmadas. Como a finalidade dos clubes é o futebol, grande parcela do dinheiro investido fora justamente aplicado nos departamentos de futebol. Os resultados alcançados foram diversos, porém, de forma geral, a gestão desses clubes permaneceu praticamente inalterada.

Empresas de investimento no futebol tornaram-se comuns, como a Traffic e o Grupo Sonda. A Traffic, a maior empresa de marketing esportivo da América do Sul, agrupa sob sua marca um grupo de investidores no futebol, que especificamente através da negociação de atletas relacionam-se com os clubes brasileiros. Ainda deficitários, a maioria deles firma parcerias com esses grupos como uma forma de facilitar a contratação de atletas e montar e manter elencos competitivos. O clube serve como uma plataforma de exposição e valorização dos jogadores, usufruindo do mesmo através de sua imagem. Para que acordos ou parcerias com empresas dessa natureza sejam firmados, frequentemente o clube precisa possuir uma grande torcida ou um desempenho esportivo destacado, pois a publicidade e exposição consequentes tornam a valorização dos atletas dessa equipe mais provável.

2010 - A CBF anuncia sua polêmica decisão de unificar os títulos de campeonatos nacionais. Os títulos dos clubes são a finalidade do esporte para a maior parte dos seus torcedores. Por este motivo, a decisão da CBF, tomada em 22 de dezembro de 2010, causou tanto agrado quanto desagrado a vários clubes e torcedores. O Campeonato Brasileiro, realizado desde 1971, era considerado até 2010 como a principal competição nacional. Porém, conforme apontado anteriormente, as competições da Taça Brasil e do Torneio Roberto Gomes Pedrosa haviam sido disputadas entre 1959 e 1970 por diversos clubes nacionais. A decisão da CBF fez com

que os títulos dessas competições fossem considerados como Campeonatos Brasileiros, modificando então a distribuição de títulos entre os clubes brasileiros. Aos clubes que anteriormente eram os que possuíam maior número de títulos, restou a argumentação de que tal decisão era política e ilegítima; porém, uma vez que a CBF é a entidade máxima do futebol no país, sua decisão só pode ser contestada se a totalidade dos clubes afiliados se opuser, o que dificilmente ocorrerá.

2011 – O último ano do contrato firmado entre o Clube dos Treze e a Rede Globo pela comercialização dos direitos exclusivos de transmissão do Campeonato Brasileiro fez com que o um novo edital fosse publicado pelo C13, referente aos campeonatos disputados entre 2012 e 2014. Como o montante repassado aos clubes integrantes era o mesmo até esse ano, os clubes com maior torcida no país (Corinthians e Flamengo) iniciaram um movimento de desvinculação da entidade por insatisfação com os valores recebidos. Cientes dessa insatisfação, a Rede Globo decidiu negociar os direitos diretamente com os clubes em uma decisão que contribuiria para o enfraquecimento do C13 e sua possível extinção. Após a publicação do seu edital, a Rede TV adquiriu os direitos exclusivos de transmissão, mas um número expressivo dos grandes clubes brasileiros negociou com a Rede Globo os valores referentes aos seus direitos de imagem (Corinthians, Flamengo, Fluminense, Vasco, Botafogo, Coritiba, Cruzeiro e Grêmio).

O Clube dos 13 afirmou que o pedido de desfiliação dos clubes só será aceito após a quitação das suas dívidas com a entidade. Clubes como Corinthians, Flamengo, Vasco, Fluminense e Botafogo devem juntos cerca de R\$ 85 milhões relativos à antecipação de cotas de TV e empréstimos bancários, nos quais o C13 foi avalista. A entidade acusa a Rede Globo de tentar dissolver o C13 como forma de pagar um valor inferior negociando diretamente com os clubes. Até o fechamento deste projeto, os clubes permaneciam divididos entre negociar com a Rede Globo e o C13, e a situação referente à como e por quem os campeonatos seriam televisionados permanecia incerta.

Após a construção do contexto evolutivo do futebol e do referencial teórico sobre ambiente organizacional, a análise conjunta de seus dados possibilita a elaboração de um quadro geral que contemple o ambiente dos clubes brasileiros, seus principais atores e características. Esse quadro será apresentado no capítulo 5, logo após as considerações metodológicas da pesquisa.

## 4 METODOLOGIA

Gonçalves e Meirelles (2004) argumentam ser indispensável à realização de cada estudo científico a exposição de um capítulo cujo objetivo é apresentar e justificar quais métodos, ferramentas e conhecimentos são utilizados em sua construção. Portanto, nesta seção são inicialmente apresentadas a abordagem e caracterização da pesquisa realizada, seguidas do universo e métodos adotados para a coleta e análise dos dados.

### 4.1 Abordagem e estratégia

O presente trabalho consiste numa pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, cuja estratégia é um estudo de casos.

### 4.2 Tipo de Pesquisa

O futebol é rico e complexo como campo de estudos. Sua relevância na cultura brasileira faz com que suas várias dimensões e facetas sejam exploradas por meio de teorias, perspectivas e campos científicos distintos. Segundo Santos (2002), essas produções podem ser classificadas de acordo com seus objetivos e foco de análise. O futebol e sua relação com as massas de torcedores e a mídia são abordados por estudos de **comunicação**. Os estudos **sociológicos**, **antropológicos** e **históricos** o relacionam com a cultura do país e seus reflexos no indivíduo e seus grupos sociais. Os aspectos biológicos, psicológicos e fisiológicos desse esporte são construídos em trabalhos de **medicina** e **educação física**. Por sua vez, seu papel na inserção social e na educação é retratado através da **pedagogia**. Os dados e informações acerca do passado do esporte são destacados por produções **estatísticas**, sua dimensão jurídica através do **direito** e as histórias de personagens ilustres do esporte são descritas e revividas através de **biografias**.

Em que pese o futebol ser amplamente discutido em uma quantidade abundante de livros, revistas, jornais, artigos e periódicos, o que Santos (2002) contesta é a pequena quantidade de produções científicas que o relacionem à Administração ou à

Economia, por razões ligadas ao próprio desenvolvimento do futebol no país, onde o distanciamento entre a gestão e o futebol é evidenciado:

[...] de fato, as poucas obras que analisam o futebol sob o ponto de vista da gestão, atestam a necessidade de ampliação da discussão, principalmente no âmbito acadêmico. Se, por um lado, isso dificulta a observação do estado da arte do assunto no Brasil, por outro, indica-nos que há um grande espaço para este tipo de abordagem. (SANTOS, 2002, pg. 13)

A profissionalização administrativa do futebol tem se destacado de forma crescente dentre os principais assuntos discutidos nos últimos 15 anos, em quantidade ainda limitada de dissertações, teses e artigos, cujas conclusões baseiam-se em dados empíricos. A evolução do futebol até os dias atuais é retratada amplamente e as mudanças históricas ocorridas ressaltam fatores, elementos e atores diversos cujo papel no processo de sua profissionalização não pode ser relevado.

Em função da escassez de produções acadêmicas relevantes sobre o assunto, aliada à dificuldade de acesso à administração dos principais clubes de futebol brasileiros, compreendia-se que a execução desta dissertação enfrentaria, em um determinado momento, algum tipo de resistência. De modo que estes obstáculos fossem superados, se fez necessária uma extensa revisão bibliográfica sobre as produções de cunho acadêmico que poderiam de fato contribuir como referencial teórico para a construção desta pesquisa, evitando dessa maneira uma pesquisa embasada apenas pelo que é conhecido como “literatura de aeroporto” - livros, textos e produções elaborados sem critérios e normas científicas.

Para evitar que a colaboração de indivíduos e representantes dos clubes analisados fosse negada ao pesquisador, o foco da análise e levantamento de dados da pesquisa foi estabelecido de modo a respeitar o caráter confidencial do Departamento de Futebol dos clubes em questão, por serem as áreas mais assediadas pela mídia e pelo público em geral, o que faz com que sejam preservados pelos clubes e, de certa maneira, blindadas no que tange a assuntos de natureza mais sigilosa.

O futebol, conhecido popularmente como a “paixão nacional” do brasileiro, ainda que seja o elemento central de inúmeros livros, jornais, crônicas, etc., é tratado pela academia com cautela. Mesmo ciente de que esse assunto esteja cercado pelo amadorismo, a relevância do tema, bem como a tradição e a complexidade da natureza das organizações do futebol, são prerrogativas suficientes para que as Teorias Organizacionais concedam maior importância e dedicação ao estudo dos elementos que

compõem esse universo. Logo, em função do estágio inicial no qual o encontram-se essas pesquisas, a presente dissertação possui um caráter exploratório e descritivo.

Segundo Godoy (1995), o método descritivo caracteriza-se por uma menor rigidez e integração com o fenômeno estudado, o que possibilita ao pesquisador maior liberdade em sua construção. Visto isso, é possível constatar que um estudo descritivo é adequado ao problema de pesquisa, pois, segundo Richardson *et al* (1985), ao levantarem, ordenarem e classificarem as variáveis específicas de um determinado fenômeno, estudos como esse abrem espaço para o desenvolvimento futuro de outras pesquisas relacionadas ao tema.

A carência de referenciais qualificados faz com que a realização de uma pesquisa qualitativa seja mais adequada aos propósitos desta pesquisa, pois, segundo Flick (2004), produções desta natureza permitem que o pesquisador explore de maneira mais profunda as relações e fatos envolvidos em um determinado caso. Logo, a complexidade que caracteriza a gestão dos clubes brasileiros, bem como as relações sociais envolvidas no dia a dia de um clube, conseqüentemente elegem a pesquisa qualitativa como a metodologia mais apropriada para fornecer as respostas às questões levantadas anteriormente.

Com o objetivo de analisar com mais profundidade os fatores que constituem um fenômeno em questão, optou-se pela realização de estudos de caso, que, segundo Vergara (2005), possibilitam ao pesquisador uma análise aprofundada das variáveis envolvidas na sua explicação. Segundo Yin (2001), na realização de um estudo de caso, além de se considerar um número de evidências maior do que outras estratégias de pesquisa, é possível que as características e especificidades de um determinado evento sejam preservadas, uma vez que as mesmas são analisadas dentro de seu próprio contexto, respeitando-se seus limites. Ainda segundo Yin (2001), o método de estudo de caso consiste em uma investigação empírica, onde um fenômeno contemporâneo é investigado dentro do seu contexto da vida real. Há ainda o pressuposto de que os limites entre esse fenômeno e os elementos que o constituem não estejam claramente definidos e, portanto, a coleta e as estratégias de análise qualitativa de dados tornam-se fundamentais.

Dentro do universo dos clubes brasileiros, os vinte principais clubes possuem diversas especificidades políticas, econômicas e culturais. A presente pesquisa baseou-se na suposição de que, para que se compreendessem melhor as mudanças provocadas

no campo da gestão do futebol brasileiro, seria necessária a realização de mais de um estudo de caso.

Segundo Yin (2001), um estudo de casos múltiplos é considerado mais robusto e abrangente do que um estudo de caso único. Ainda que não possibilitem uma análise mais generalizada em relação aos estudos de caso único, os mesmos propiciam ao pesquisador uma base mais ampla de dados para análise. Logo, com o objetivo de se estruturar uma análise mais completa do modo como são geridos estes clubes de futebol, optou-se pela realização de um estudo de casos múltiplos e incorporados. Pelo fato de que os casos holísticos analisarem a organização e todos seus aspectos de maneira mais superficial, a escolha por estudos de caso incorporados pretende aprofundar essa análise em aspectos mais específicos: estratégia, estrutura, ambiente e profissionalização.

Segundo Yin (2001), este tipo de estudo apresenta mais de uma unidade de análise, fornecendo uma perspectiva mais complexa sobre os aspectos gerais da organização. As unidades aqui analisadas são a estrutura, estratégia e ambiente organizacional dos clubes em questão, exploradas no intuito de questionar/confirmar a existência de um processo de profissionalização.

### **4.3 Universo e Coleta de Dados**

Os clubes escolhidos para a realização do estudo de casos foram selecionados em função de seus desempenhos dentro e fora de campo nos últimos 10 anos, assim como suas posições de destaque em *rankings* esportivos e na mídia.

Para identificar os clubes mais influentes no campo do futebol brasileiro na atualidade foram utilizadas as classificações fornecidas por três *rankings* (ver apêndice B):

- (a) *Ranking* da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) em 2010;
- (b) *Ranking* da Confederação Sul-americana de Futebol (CONMEBOL) em 2010;
- (c) *Ranking* da *International Federation of Football History & Statistics* (IFFHS) em 2010.

A utilização desses *rankings* se deve pelo fato de os mesmos analisarem as posições dos clubes brasileiros em nível nacional, continental e internacional,



respectivamente. Em função da inexistência de um *ranking* de clubes da FIFA, entidade máxima do futebol mundial, optou-se pela utilização da IFFHS, reconhecida pela Federação Internacional.

De posse dessas listas e considerando os critérios utilizados em cada uma delas para estabelecer o ordenamento dos clubes, foram selecionados inicialmente, para fins desta pesquisa, os 12 clubes mais citados e melhor posicionados nestes *rankings*, considerados os principais no campo do futebol no Brasil.

Dentre os principais clubes listados aparecem: Atlético Mineiro, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco. Destes 12 clubes, foram escolhidos para estudo do caso: Cruzeiro e Internacional.

A utilização de *rankings*, ainda que tenha contribuído para a escolha dos clubes estudados, contemplam apenas o desempenho esportivo. Visto que os objetivos da dissertação transcendem o desempenho dentro das quatro linhas, além de suas posições de destaque estes clubes foram selecionados por serem citados por diferentes profissionais do esporte como modelos em termos de gestão esportiva no país.

Conforme destacado pela mídia e jornalistas esportivos, o Internacional se destaca pela mudança radical em sua posição, tanto financeira quanto esportiva nos últimos dez anos. Até o final do século XX o clube possuía um dos piores balanços financeiros do país e alternava posições medianas e inferiores em competições esportivas. A partir de 2002, o clube aumentou seu quadro social de sete mil para mais de cem mil associados, tornando-se o sétimo clube no mundo em número de associações. Sua renda é, desde 2007, a segunda maior do país, destacando-se por ser um clube do sul do país e receber quantias de cotas de TV e patrocínio significativamente menores do que os clubes do Rio de Janeiro e São Paulo.

Já o Cruzeiro, ainda que não apresente rendimentos tão expressivos, é junto com o Internacional, o clube que mais se destacou nos últimos dez anos em termos de desempenho financeiro e esportivo fora do eixo Rio - São Paulo, que concentra grande parte dos investimentos no esporte brasileiro. Sua infraestrutura e centro de treinamento são modernos e considerados de qualidade superior em relação ao padrão comum aos clubes brasileiros, além do quinto maior faturamento no país e uma das menores dívidas dentre os principais clubes.

O corte longitudinal efetuado para a análise da estrutura e estratégia dos casos contempla o período entre os anos 2000 e 2011. Esse corte se justifica primeiramente

por ser a década seguinte à aprovação da Lei Pelé, considerada um marco no futebol, e posteriormente, por se tratar de um período significativo para a análise da suposta profissionalização pela qual esses clubes passaram. A continuidade administrativa em ambos os clubes, geridos pelo mesmo movimento político ou grupo de dirigentes durante os anos em questão, tornou possível uma coleta de dados mais padronizada.

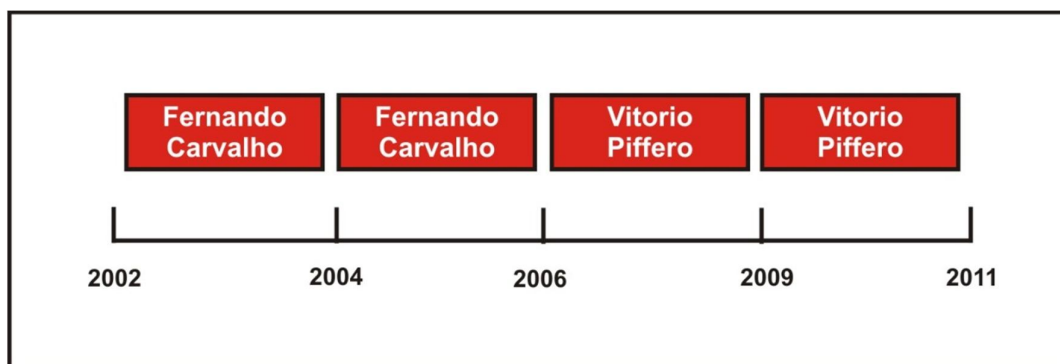


Figura 7: Presidentes do Internacional  
Fonte: Elaborada pelo autor

Enquanto no Internacional o movimento Convergência Colorada presidiu o clube entre 2002 e 2011, no Cruzeiro a gestão foi encabeçada pelos irmãos Zezé e Alvimar Perrella e seus aliados políticos.

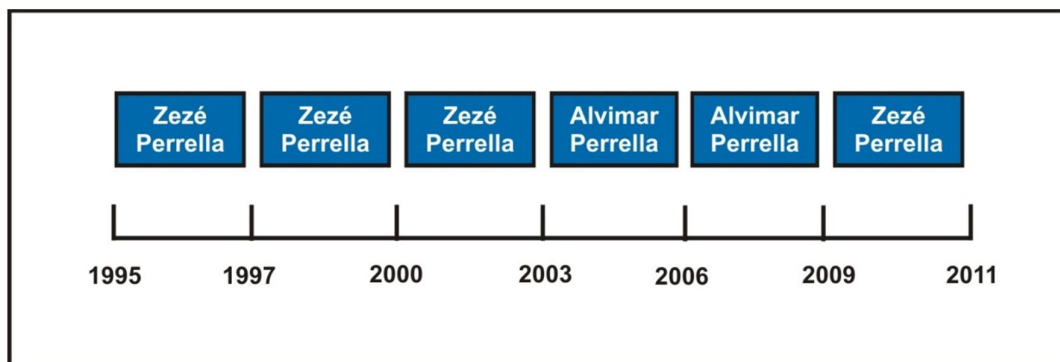


Figura 8: Presidentes do Cruzeiro  
Fonte: Elaborada pelo autor

A fim de triangular os dados obtidos por meio das entrevistas, foi necessária uma pesquisa documental de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos diretamente do Cruzeiro e Internacional, enquanto os secundários foram

buscados em livros, documentos, coletâneas, revistas, jornais, editoriais e *sites* esportivos.

Com o objetivo de contextualizar os casos estudados e o período analisado em suas respectivas gestões, foram construídas suas trajetórias a partir da pesquisa documental e de entrevistas com um historiador do Internacional (Raul Pons), e um jornalista e ex-funcionário do Cruzeiro (Henrique Ribeiro), ambos indicados pelos clubes como referências qualificadas para a execução dessa tarefa.

A pesquisa documental foi realizada conforme a autorização e disponibilização de documentos e arquivos de propriedade dos clubes. Esse método é considerado útil uma vez que possibilita comprovação de fatos através de detalhes específicos, assim como amplia o leque de questões relevantes analisadas.

Completada essa etapa, foram realizadas 21 entrevistas semiestruturadas com dirigentes e funcionários dos clubes, gravadas de acordo com o consentimento dos entrevistados. A utilização desta estratégia de pesquisa se deve ao fato de que, segundo Flick (2004), as entrevistas semiestruturadas permitem ao pesquisador um aumento na comparabilidade de seus dados coletados, assim como o levantamento e estudo de questões cuja análise não seria possível caso o pesquisador estivesse fora do ambiente organizacional onde estas ocorrem. Além disso, optou-se por essa estratégia ao invés de questionários uma vez que os últimos não permitem maior interação entre o pesquisador e o entrevistado, interação esta que é considerada importante para a observação e posteriores conclusões do pesquisador em relação aos dados coletados e pontos de vista dos entrevistados.

Um dos desafios enfrentados durante a construção da pesquisa foi o acesso aos dados. Além dos clubes abordados serem instituições assediadas pela mídia e o público geral, a realização de qualquer pesquisa com os métodos aqui utilizados afeta a rotina da organização e seus membros, sem uma troca imediata de benefícios entre ambas as partes (FLICK, 2004). Somado ao fato de que parcela significativa dos entrevistados é composta por funcionários voluntários, a dificuldade em estabelecer datas e horários para as gravação foi notável. Apesar destes entraves, a postura adotada entre o pesquisador e os clubes foi marcada pela transparência: os dirigentes de ambos foram solícitos em sua maioria, respondendo às questões e solicitações de informações/documentos de forma prestativa.

Dentre os entrevistados que trabalham nos clubes, remunerados ou voluntários, foram selecionados para entrevista os detentores de cargos estratégicos e de destaque,

ou seja, que possuem poder e visão mais ampla sobre os demais cargos operacionais dos clubes. Além de presidentes e vice-presidentes, foram entrevistados os diretores e superintendentes de cada clube. No Internacional, de um total de 11 entrevistados, 9 possuíam cargos formais na cúpula estratégica e linha intermediária.

Quadro 5: Profissionais e dirigentes entrevistados no Internacional

Entrevistado	Cargo	Data	Duração
Fernando Carvalho	Ex-Presidente (2002-2006) VP de Futebol (2007-2010)	20/10/2010	31m34s
Pedro Affatato	VP de Patrimônio (2004-2008) 1ºVP eleito (2008-2010) VP de Finanças (2008-2010)	22/10/2010	21m50s
Alexandre Silveira	Diretor Administrativo (2007-2008) Diretor Executivo de Administração (2008-2010)	22/10/2010	66m33s
Luiz Antônio Lopes	VP de Serviços Jurídicos (2002-2010) Presidente do Conselho Deliberativo (2008-2010)	27/07/2010	64m54s
Jorge Avancini	Diretor de Marketing (2000-2001) Diretor de Marketing (2002-2006) VP de Marketing (2007-2008) Diretor Executivo de Marketing (2009-2010)	30/07/2010	21m15s
Luís Dagoberto Paganella	Assessor da Presidência (2003-2008) VP de Serviços Jurídicos (2008-2010)	18/10/2010	78m27s
Roberto Oliveira	Assessor de Comunicação Social (2006-2007) Assessor Financeiro (2007-2008) VP de Esportes Amadores (2009-2010)	30/07/2010	32m56s
Newton Drummond	Diretor de Categorias de Base (1995-1999) Diretor Executivo de Futebol (2002-2010)	20/10/2010	48m42s
Julio Emmel	Diretor Executivo de Relacionamento com os Sócios (2004-2010)	30/07/2010	62m26s
Paulo Barcellos	Professor da UFRGS Conselheiro Eleito	23/07/2010	19m05s (telefone)
Raul Pons	Historiador	19/10/2010	59m54s

Fonte: Elaborado pelo autor

No Cruzeiro, de 10 entrevistados, 9 entrevistados ocupavam a cúpula estratégica e a linha intermediária:

Quadro 6: Profissionais e dirigentes entrevistados no Cruzeiro

Entrevistado	Cargo	Data	Duração
Alvimar Perrella	Superintendente de Futebol (1997-2002)	29/03/2011	50m50s
	1º VP eleito (2000-2003)		
	Presidente (2003-2008)		
José Francisco Lemos Filho	Presidente (1954-1955)	24/11/2010	50m52s
	1º VP eleito (1995-2002)		
	VP de Administração (2002-2010)		
José Ramos de Araújo	Diretor da Sede Campestre (1985)	20/01/2011	36m02s
	Superintendente Financeiro (1986, 1995-1999)		
	Diretor Financeiro (1999-2002)		
	1º VP eleito (2002-2008)		
	Secretário Geral (2008-2010)		
Diretor Financeiro (2010-2011)			
Wilmer Santa	1º Secretário do Conselho	25/11/2010	38m51s
Luzia Mendes	Deliberativo (2008-2011)		
Fabiano de Oliveira Costa	Estagiário Jurídico (1997-1999)	09/02/2011	36m02s
	Assessor Jurídico (2000-2008)		
	Diretor Jurídico (2009-2011)		
Aristóteles Lorêdo	Diretor de Informática (1996-1999)	01/12/2010	71m04s
	Diretor de T.I. (2000-2011)		
Marcone Barbosa	Estagiário de Marketing (2001-2002)	30/02/2011	47m23s
	Assessor de Marketing (2004-2008)		
	Gerente de Marketing (2009-2010)		
	Diretor de Marketing (2010-2011)		
Benecy Queiroz	Preparador Físico (1972-1985)	02/12/2010	30m11s
	Supervisor de Futebol		
	Assessor do VP de Futebol		
	Diretor de Futebol		
Sérgio Rodrigues	Superintendente de Futebol	17/03/2011	23m06s
	Superintendente Jurídico (2010)		
	Superintendente de Gestão e Estratégia (2010-2011)		
Henrique Ribeiro	Jornalista	22/02/2011	159m
	Assessor de Imprensa (1997-2001)		

Fonte: Elaborado pelo autor

A opção de entrevistar apenas funcionários e colaboradores com cargos estratégicos se deve ao fato de que esses profissionais, além de dotados de maior poder decisório, possuem uma visão geral e mais integrada da organização como um todo. A realização de entrevistas com funcionários do nível operacional, ainda que possibilitasse uma análise mais profunda de questões relevantes, não foi priorizada em função das limitações impostas ao pesquisador. Além das restrições financeiras que impediram um trânsito mais frequente entre os diferentes estados onde os clubes se situam, o espaço de tempo para a realização de uma dissertação de mestrado fez com que uma análise muito extensa de dados se tornasse impraticável.

Cada entrevista seguiu um roteiro direcionado à área/departamento dirigido pelo entrevistado. O modelo básico adotado é uma adaptação dos questionários de Marques (1993) utilizado para o diagnóstico organizacional e Marques (2005) para a identificação de práticas de governança corporativa (ver apêndices C e D). As entrevistas foram transcritas, porém, por força de acordo verbal com os entrevistados, que apesar de concordarem com a utilização de seus nomes, em sua maioria optaram por tornar o conteúdo das gravações restrito ao pesquisador, elas foram limitadas à identificação e análise dos dados coletados e não foram anexadas ao final deste estudo.

A partir destes modelos foram elaborados questionários com perguntas direcionadas às áreas e cargos pelos quais os entrevistados são responsáveis. Um modelo básico destes questionários pode ser examinado através do apêndice E.

#### **4.4 Tratamento de dados**

[...] a pesquisa qualitativa trabalha, sobretudo, com textos. Métodos para a coleta de informações – como entrevistas e observações – produzem dados que são transformados em texto por gravação e transcrição. Os métodos de interpretação partem desses textos. (FLICK, 2004, p. 21).

A partir dos dados levantados junto aos clubes selecionados, foi utilizada a análise de conteúdo em função da natureza qualitativa dos dados coletados. A escolha desse tipo de análise se deve em função de Bardin (2002, p. 37), que afirma que a análise de conteúdo consiste em um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

A análise de conteúdo contribuiu para o desmembramento das informações coletadas e sua separação em assuntos estabelecidos pelos roteiros utilizados nas entrevistas. Os discursos foram relacionados àqueles que os enunciaram, já que a compreensão e validade das informações não podem ser dissociadas de seu contexto e dos elementos nele inseridos.

Na primeira fase da análise chamada de pré-análise, as entrevistas foram revisadas de forma minuciosa e exaustiva no intuito de não relevar informações significativas e de coletá-las de acordo com a relevância aos objetivos da pesquisa. Em um segundo momento, na fase de análise/exploração, as informações coletadas foram categorizadas, organizando-as por assunto ou temas específicos. Na última fase, o tratamento dos dados, essas informações foram organizadas em quadros e citações relevantes, todos exibidos na descrição dos casos e suas posteriores conclusões.

O material coletado nas entrevistas foi então triangulado com os dados primários e secundários, possibilitando a construção da análise de maneira mais verossímil à realidade.

## 5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O objetivo deste capítulo é apontar os aspectos mais relevantes do ambiente organizacional dos clubes estudados e descrever suas características principais.

Primeiramente, os agentes e fatores ambientais mais relevantes são apresentados, utilizando como base as teorias do ambiente organizacional descritas no referencial teórico. Em seguida, as principais características do ambiente organizacional do futebol brasileiro são destacadas, possibilitando sua classificação completa.

A análise desenvolvida neste capítulo foi baseada no cruzamento das informações levantadas no referencial teórico e no contexto evolutivo do futebol.

### 5.1 Principais fatores do ambiente

Ao relacionarmos os modelos de fatores ambientais de Duncan (1972), Hall (1972) e Porter (1986) com a evolução histórica do futebol, torna-se possível apontar os principais fatores do ambiente. Após sua identificação, a dinâmica das relações desses fatores é apresentada. Sua finalidade principal, além de descrever como funciona o ambiente do futebol, é apontar a maneira como ela influencia os clubes brasileiros.

A seguir, são apresentados os fatores mais relevantes por meio de seus atores mais significativos e influentes.

**Clientes:** Os torcedores e “fãs” do futebol consomem produtos esportivos direta e indiretamente, ainda que não possam ser caracterizados completamente como clientes. A relação entre um torcedor e seu clube é frequentemente pautada por motivos emocionais, mas isso não exclui fatores que a caracterizem comercialmente. Torcer por um clube significa, com raras exceções (“vira-casacas”), segui-lo até a morte, jamais modificando sua escolha. Independentemente dos motivos pelos quais uma pessoa escolhe torcer por determinado time, sua decisão final permanece inalterada frequentemente. Ainda que essa escolha diferencie a relação torcedor-clube daquela caracterizada pela relação cliente-produto, é preciso ressaltar que nem sempre um torcedor é um cliente. De acordo como IBOPE/LANCE!NET (2010), os grandes clubes brasileiros possuem entre três e trinta e cinco milhões de torcedores, contudo, mesmo



que seus fãs sejam “fiéis”, apenas aqueles que consomem produtos e serviços do clube devem ser considerados como clientes.

Os torcedores-clientes podem ser identificados pelo consumo de produtos oficiais vendidos pelo próprio clube ou por lojas autorizadas e na compra de ingressos para jogos realizados dentro ou fora de sua sede social. A compra de canais *pay-per-view* também é considerada como relação direta de consumo, ainda que apenas uma parte do valor total arrecadado seja repassada aos clubes. Como forma de consumo indireto, a compra de produtos que fazem uso do futebol ou da imagem dos clubes para se promoverem e a audiência de transmissões abertas ou de canais esportivos servem como exemplos. Esses tipos de consumo são considerados indiretos porque, ainda que a imagem dos clubes seja utilizada, nenhum tipo de valor ou quantia é repassado aos mesmos.

Na década passada (2000-2009), a associação de torcedores aos seus clubes tornou-se uma prática comum, onde o aumento de seus quadros sociais gerava mais renda e prometia, em retorno, maiores investimentos. Com isso, o sócio torcedor tornou-se uma categoria nova. As associações aos clubes eram tradicionalmente firmadas com a finalidade de utilização da infraestrutura (piscinas, quadras e opções de lazer) por parte dos associados. Já na modalidade atual, o sócio torcedor possui como benefícios apenas descontos em ingressos para jogos, produtos oficiais e benefícios oferecidos por outras empresas através de contratos firmados pelo clube. Mesmo que em alguns casos a associação conceda poder de voto em eleições internas, a relação entre o clube e o seu sócio ainda não pode ser caracterizada como comercial. O caráter de associado suplanta o de cliente uma vez que ao se associar, o clube garante benefícios ao seu torcedor ao invés de direitos.

Mesmo que a paixão por um clube de futebol não seja um elemento comum na descrição de uma relação de consumo tradicional, não se pode negar que o interesse que esse aspecto emocional gera na população brasileira é o principal responsável pela demanda expressiva do futebol no país.

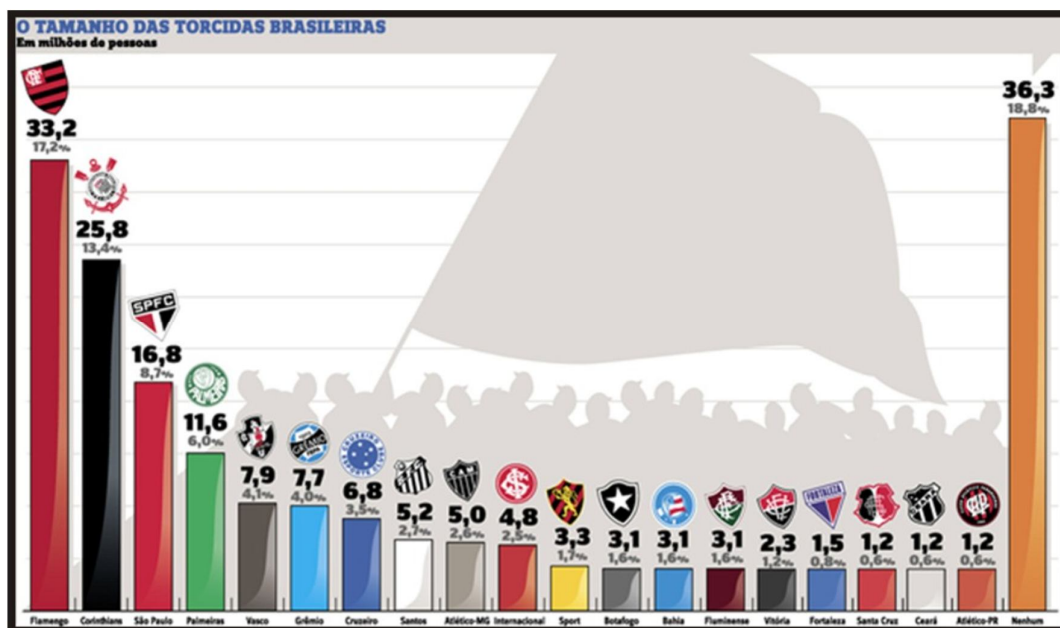


Figura 9: Tamanho das torcidas brasileiras  
Fonte: IBOPE/LANCE!NET (2010)

**Fornecedores:** As empresas que fornecem recursos e materiais para clubes e federações são muitas. A pluralidade de funções e profissionais envolvidos em um clube de futebol faz com que o número de fornecedores seja considerável. Entretanto, esses tipos são diversos e devem ser discriminados: patrocínio, fornecimento, de material esportivo, anúncio e convênio.

Os patrocinadores são as empresas que investem quantias de dinheiro em um clube em troca da publicidade e exposição que este lhes proporciona. Quanto maior o número de torcedores de um clube, maior seu poder de barganha e consequentemente o valor cobrado em seus contratos de patrocínio. No país, é comum a existência de um patrocinador principal e um ou mais patrocinadores secundários. O patrocinador principal investe a maior soma em dinheiro no clube e sua marca é exposta em maior tamanho e em espaços mais evidentes (ex: frente das camisas do clube). Os patrocinadores secundários são expostos mais discretamente em locais de menor visibilidade (mangas das camisas e calções), em contrapartida, o valor investido é proporcionalmente menor. Em ambos os tipos de patrocínio, a imagem do clube sempre deve ser associada às marcas das empresas, onde o patrocinador principal recebe mais destaque à sua marca do que os patrocinadores secundários.

O fornecimento de material esportivo é uma espécie de patrocínio onde uma empresa, além de investir valores consideráveis no clube, se compromete a

disponibilizar durante o período estabelecido no contrato todos os equipamentos esportivos utilizados pela equipe principal, a comissão técnica e as equipes da categoria de base do clube. Sua marca recebe a maior exposição de todos os tipos de patrocínio, sendo associada à marca do clube durante a vigência do seu contrato. As empresas mais conhecidas de material esportivo são as estrangeiras Adidas, Nike, Reebok, Diadora, Puma e Lotto, e as nacionais Topper, Penalty, Olympikus. Usualmente, seus contratos são firmados por períodos de até quatro temporadas, com valores que variam de acordo com o desempenho atual do clube e o tamanho de sua torcida.

Os anunciantes são empresas que compram espaços publicitários dos clubes. Os clubes que possuem estádios próprios vendem *outdoors* e placas que ficam expostas tanto interna quanto externamente. Os centros de treinamento são explorados da mesma forma, pois frequentemente aparecem em reportagens de televisão quando as equipes e atletas trabalham durante a semana. Os valores cobrados dos anunciantes pelos clubes não são tão expressivos quanto os de patrocínio, e não constituem uma parcela significativa da renda dos clubes.

As empresas conveniadas ao clube oferecem descontos em seus serviços e produtos adquiridos por seus torcedores. O convênio é explorado mais amplamente por clubes com planos de sócios mais bem estruturados, sendo utilizado como forma de atrair torcedores e convencê-los a se associarem ao clube por meio dos benefícios e regalias oferecidos.

Empresas investidoras ou parceiras são diferentes dos patrocinadores. O retorno do investimento não é garantido apenas pela exposição e publicidade, mas também pela participação nas negociações de atletas. Empresas como o Grupo Sonda e a Traffic são exemplos de empresas investidoras. Essas parcerias podem ser formalizadas com os clubes, resultando em um número maior de negociações, ou realizadas eventualmente em negócios avulsos, de acordo com a demanda dos próprios clubes.

**Concorrentes:** Assim como a paixão torna a relação entre o torcedor e seu clube específica, o esporte faz com que a relação de concorrência entre os clubes seja igualmente peculiar. Ao contrário de uma empresa, que ao se desenvolver mais do que suas concorrentes se beneficia ao formar um monopólio, no esporte, um clube depende da existência de outros. Pode haver o predomínio de uma ou mais equipes ao longo dos anos, mas para que os campeonatos adquiram prestígio e atraiam audiência e investimentos é recomendável que a competitividade seja preservada.

Embora necessitem uns dos outros para competir os clubes concorrem de fato entre si. A disputa por títulos, atletas, técnicos, dirigentes, exposição midiática, contratos publicitários, patrocínios e até mesmo torcedores é algo comum no país. A rivalidade entre times é algo que se renova com o passar dos anos, a cada jogo disputado entre equipes e a cada fato novo do dia a dia. Mesmo que incentive comportamentos de animosidade entre torcedores e dirigentes dos clubes, a disputa por recursos é um dos elementos responsáveis por tornar o futebol tão polêmico e interessante.

Historicamente, os primeiros campeonatos disputados no país eram citadinos e posteriormente regionais. Com isso, rivalidades foram alimentadas desde o início do século passado. Nos estados com os maiores clubes, existem sem exceção dois grandes rivais que concentram a maior parte dos torcedores no estado: Cruzeiro x Atlético-MG, Internacional x Grêmio; Atlético-PR x Coritiba, Figueirense x Avaí, Bahia x Vitória, Ceará x Fortaleza, etc. Em estados mais ricos e populosos como SP e RJ, existem mais de duas grandes equipes e a rivalidade entre as mesmas varia: São Paulo x Santos, Palmeiras e Corinthians; Flamengo x Fluminense; Vasco x Botafogo. Essas rivalidades citadinas persistem até hoje, inclusive em competições mais rentáveis e atrativas sejam nacionais e internacionais.

**Sindicatos:** Por questões sociais e culturais, os sindicatos de atletas no país não possuem uma integração e organização tão profissional quanto outros. O perfil tradicional dos jogadores de futebol no país é de baixa escolaridade, o que gera resistência significativa na propagação do papel e importância desses sindicatos.

Como fim do “passe” e a Lei Pelé, o seu papel se concentrou em conscientizar e esclarecer atletas profissionais em relação às questões trabalhistas e seus direitos como profissionais. Brunoro e Afif (1997) destacam que existe em meio aos dirigentes de clubes uma visão ainda amadora dos jogadores de futebol. Os altos salários, a fama e a natureza do trabalho desempenhado pelos mesmos fazem com que a profissão de jogador, ainda que regulamentada, não seja tratada de forma profissional. A origem pobre e a falta de escolaridade é um obstáculo para que os direitos e deveres do atleta sejam disseminados. A prioridade em praticar e treinar os fundamentos do jogo faz com que, ao longo de sua carreira, o atleta só lide com essas questões em situações onde seu vínculo profissional com o clube é colocado em pauta, em casos de venda, empréstimo ou término de contrato.

Os sindicatos que dão suporte a outros profissionais ligados ao futebol são mais profissionais e coesos do que os sindicatos de atletas e jogadores (treinadores, fisioterapeutas, advogados, etc.). A função desses sindicatos serve como apoio relevante a esses profissionais, mas a influência dos mesmos no futebol é discreta. Participações em nível nacional são raras, restringindo-os a intervenções periódicas junto às federações estaduais de futebol.

**Tecnologia:** Os avanços tecnológicos no século XX desempenharam um papel fundamental no futebol. A evolução dos meios de comunicação facilitou a difusão do esporte e sua transformação de esporte elitista em esporte das massas. O aparecimento do rádio e da televisão facilitou a transposição de barreiras físicas, levando a experiência dos jogos para distâncias até então inacessíveis. Recentemente, com a Internet, a exposição do futebol e de todos nele envolvidos se multiplicou. As informações estão ao alcance de milhões de pessoas ao redor do mundo, fazendo com que não só o esporte nacional como o internacional estejam acessíveis em qualquer local.

Com a disseminação do uso dos aviões comerciais, as disputas esportivas puderam ocorrer com maior frequência, uma vez que longas distâncias puderam ser percorridas rapidamente. Disputas nacionais e internacionais tornaram-se comuns e eventos como a Copa do Mundo fizeram do futebol um esporte mais interessante e acessível a um número maior de equipes.

Em relação ao futebol como prática, os equipamentos e ferramentas necessários à realização das partidas também possibilitaram a disseminação do esporte e sua evolução. Novas tecnologias produziram materiais esportivos que potencializam o rendimento dos atletas, por sua vez beneficiados com o aperfeiçoamento constante de profissões de apoio, como médicos, fisioterapeutas, preparadores físicos, etc.

**Legislação:** Desde a instituição da Lei Orgânica em 1941, até a década de 1980, a legislação no Brasil possuía fortes traços paternalistas. O Estado, além de utilizar o esporte como meio de manobra da opinião pública e instrumento de integração popular, atuou como o principal catalisador das mudanças no futebol brasileiro. Os projetos de lei aprovados nesse período funcionavam pelo autoritarismo e intervencionismo do governo nas questões mais relevantes, o que contribuiu para o surgimento de uma dependência generalizada no campo do futebol. Tanto os atletas quanto os clubes e

federações, quando se encontravam frente a problemas e impedimentos, recorriam ao Estado em busca de soluções.

A partir de 1988, com o reconhecimento da Justiça Desportiva pela Nova Constituição Federal e o fim de períodos ditatoriais, teve início uma série de medidas que buscavam incentivar a emancipação do futebol. Projetos como a Lei Zico e a Lei Pelé buscaram mecanismos legais que possibilitassem aos clubes e federações o suporte para que uma nova mentalidade e uma nova lógica fossem incorporadas ao futebol na esperança de que as mudanças administrativas decorrentes o tornassem sustentável. Ainda que não “caminhe com as próprias pernas”, o futebol no país passa por um período transitório, onde a legislação permanece sendo responsabilizada por entraves e limitações que supostamente atrasam sua evolução.

**Política:** O contexto histórico do futebol no Brasil explica a força e influência que o fator político possui até hoje. Os clubes são geridos majoritariamente por empresários abastados e indivíduos com cargos políticos desde o início do século passado. A própria estrutura desses clubes e seus conselhos deliberativos estimulam a manutenção da política, ampliada por práticas semelhantes nas federações estaduais e na confederação brasileira.

O papel do Estado durante o século passado contribuiu para que a troca de favores e promessas informais fosse sustentada nessas entidades. Devido à exposição e os montantes consideráveis gerados pelo futebol, a relação entre altos dirigentes e membros do governo é ainda uma das principais influências no país. Utilizado como forma de alavancar a imagem de postulantes a cargos públicos ou como meio de enriquecimento ilícito, o futebol ainda carece de uma administração que iniba tais práticas. Tanto na CBF quanto nas Federações Estaduais e nos clubes, figuras políticas mantêm o poder durante décadas, o que concede à administração dessas entidades traços coronelistas.

Se existe de fato um movimento rumo à profissionalização da gestão dos clubes no país, a política é sem dúvida um dos seus principais obstáculos.

**Regulação/Fiscalização:** A diferença principal entre os fatores Legislação e Regulação/Fiscalização pode ser apontada pelo poder que os mobiliza. O fator legislação compreende todas as normas que regem a sociedade no país, desde o momento em que são elaboradas e aprovadas (Legislativo) até quando são praticadas e

(Executivo) e fiscalizadas (Judiciário). Enquanto o Estado representa o fator Legislação, as entidades que regulam e fiscalizam o futebol são representadas pela FIFA, CONMEBOL, CBF, Federações Estaduais e o Clube dos Treze. Enquanto o Estado se faz presente pelo poder legal, essas entidades utilizam o poder político, legitimado pela cultura do futebol e sua evolução ao longo dos anos.

Ainda que seja a entidade máxima do futebol no mundo, a FIFA não interfere diretamente no cotidiano dos clubes. O alcance de seu poder se estende a qualquer clube de um país afiliado, mas sua relação é mais frequente com as Confederações Internacionais e Nacionais. Sua intervenção pode ser requisitada em casos extremos, mas geralmente os problemas específicos de cada clube são resolvidos pela CBF.

A exemplo da própria FIFA, a CONMEBOL se isenta de intervenções em problemas de um só país. Seus esforços são concentrados na organização e fiscalização das competições sul-americanas de nações (Copa América) e clubes (Copa Libertadores da América, Copa Sul-Americana e Recopa Sul-Americana).

Cabe à CBF a gestão do futebol brasileiro. Tanto a seleção principal (masculina, feminina) quanto os clubes brasileiros estão sujeitos ao seu poder. Como entidade máxima no país, suas ordens e decisões influenciam diretamente todos os clubes profissionais. Dentre as competições por ela organizadas destacam-se: o Campeonato Brasileiro (séries A, B, C e D) e a Copa do Brasil (Masculina e Feminina).

As federações estaduais são incumbidas de organizar as competições realizadas nos respectivos estados brasileiros. Elas se situam entre os clubes e a CBF, atuando como intermediária entre ambas as partes.

O Clube dos Treze é uma pessoa jurídica sediada em Porto Alegre. Formado em 1987 por treze dos principais clubes brasileiros; posteriormente, outros sete foram incorporados, totalizando 20 membros. Sua principal função é defender os interesses dos grandes clubes perante a CBF. Dentre seus poderes, destaca-se a negociação dos direitos de transmissão do campeonato brasileiro com as emissoras de TV e Rádio. Mesmo possuindo limites em sua atuação, o C13 possui poder político significativo, pois representa os clubes com as maiores receitas e torcedores do futebol.

**Economia:** O contexto econômico possui influência considerável no futebol. Em função de sua amplitude nas diferentes classes sociais, o esporte é afetado diretamente pelas mudanças econômicas. Mesmo que uma política de gastos desenfreados ainda exista em alguns clubes brasileiros, as consequências decorrentes de

períodos de recessão e prosperidade são semelhantes às do mercado. Com a recessão econômica, a tendência é que os gastos dos clubes com contratações diminuam e o consumo dos produtos oriundos do futebol recue. Já em períodos de prosperidade, o efeito mais visível é o aumento do consumo desses produtos e uma eventual abundância de recursos por parte de alguns clubes.

A crise europeia em 2008 teve desdobramentos no futebol europeu. Com um cenário econômico em recessão, as grandes equipes da Europa passaram a controlar seus gastos e investimentos em contratações e salários de jogadores. Devido à situação relativamente confortável do Brasil em relação aos outros países no mundo, o contexto favorável proporcionou aos clubes um aumento na faixa salarial praticada, o que fez com que o futebol brasileiro se tornasse mais atraente para jogadores estrangeiros e até mesmo brasileiros. Esse aumento foi possível já que os investimentos no país não recuaram como no exterior, o que gerou aos clubes contratos mais lucrativos e lhes possibilitou investimentos em jogadores mais caros.

A partir da década de 1970, o futebol tornou-se um espetáculo das massas. Nesse processo, a indústria do futebol expandiu-se, fazendo com que as relações que o configuram se estreitassem ao redor do planeta. A complexidade decorrente dessa expansão evidencia que a análise dos fatores econômicos no esporte, ainda que trabalhosa, deve ser desenvolvida através de uma perspectiva ampla, pois suas consequências desencadeiam reações diversas.

**Demografia:** O processo de colonização e a dependência econômica do Brasil no eixo centro-sul tiveram reflexos diretos na disseminação do futebol. Por ser uma prática europeia, o futebol surgiu primeiramente nos estados onde os colonos europeus haviam se estabelecido em maior número (Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Minas Gerais e Rio Grande do Sul). Ainda que a prática tenha se espalhado por todo o território nacional, o surgimento e o crescimento dos clubes desse esporte foram potencializados nas grandes cidades e centros urbanos. Devido à população metropolitana e seu tamanho em relação às cidades interioranas, os clubes das capitais adquiriram maior prestígio, poder, recursos e exposição que os demais rivais estaduais. Atualmente, dos vinte maiores clubes no país, dezoito são de capitais brasileiras, especialmente nos quatro estados mais influentes no futebol: SP, RJ, MG e RS.

Devido aos números populacionais e ao poder econômico do eixo Rio-São Paulo, em estados onde não existem grande equipes ou campeonatos estaduais



competitivos, a mídia brasileira priorizou durante a história a transmissão de partidas dos clubes cariocas e paulistas mais ricos. Com isso, o número de torcedores desses clubes é significativamente maior do que os dos demais estados.

**Ecologia:** O futebol pode ser praticado em diversas condições. As temperaturas no país, ainda que variadas de norte a sul, não apresentaram historicamente um número expressivo de situações onde condições adversas impossibilitaram a realização de partidas. Durante o verão, houve casos em que partidas foram interrompidas para a hidratação de atletas, e em algumas cidades no sul do país a temperatura no inverno estiveram negativas, mas de forma geral, o futebol pode ser praticado em qualquer local do território nacional.

**Cultura:** A cultura do brasileiro quando relacionada ao futebol possui características peculiares. Desde que se tornou o esporte mais popular no país e no mundo, a maneira como os torcedores se comporta adquiriu traços marcantes que permanecem até hoje. O centro das atenções é a equipe profissional e suas principais disputas, o que afeta diretamente os seguidores do esporte.

Em função da relação emocional com os torcedores e fãs do esporte, o futebol consequentemente atrai o interesse de outras esferas. Como o interesse por seu clube é mais forte do que por outros assuntos, o esporte recebe uma atenção significativa da mídia, o que consequentemente o transforma em um mercado lucrativo aos olhos de empresas e investidores privados.

Além da esfera comercial, o futebol é utilizado pelo governo e autoridades públicas como instrumento de integração social, promovendo atividades socialmente responsáveis através da imagem de personagens ilustres do esporte ou até mesma da marca dos clubes brasileiros.

A utilização do futebol para o lazer, negócios ou ações sociais é fortalecida pela frequência com que competições são disputadas no país. O calendário brasileiro ocupa praticamente os doze meses do ano, sempre mantendo o esporte como um tema atual.

Mesmo com os problemas financeiros e com os escândalos relacionados ao esporte, o futebol pode ser considerado de fato como a paixão nacional. Seu papel no campo organizacional é significativo apesar de abstrato, pois se relaciona diretamente com os costumes da população e suas tradições relacionadas à prática esportiva.

Quadro 7: Principais fatores no campo do futebol brasileiro

<b>Fator</b>	<b>Principais exemplos</b>
Clientes	Torcedores e fãs do esporte
Fornecedores	Patrocinadores, Parceiros e Investidores
Concorrentes	Clubes nacionais e estrangeiros
Sindicatos	Sindicato dos Atletas, Técnicos, Árbitros e profissionais ligados ao esporte
Tecnologia	Mídia
Legislação	Estado
Política	Dirigentes, Cartolas e Conselheiros
Economia	Conjuntura econômica
Demografia	Características populacionais
Ecologia	Geografia e clima
Cultura	Costumes e tradições
Regulação - fiscalização	FIFA, CONMEBOL, CBF, Federações Estaduais e Clube dos Treze

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 7 apresenta uma síntese dos principais fatores do ambiente, discriminados por seus principais exemplos no campo do futebol.

## 5.2 Ambiente geral e específico

Com a descrição do contexto do futebol brasileiro e os seus principais fatores torna-se possível determinar o ambiente específico e geral de um clube. O modelo apresentado a seguir é adaptado de Carvalho (2010), e situa a relação entre um clube e as demais entidades e empresas com as quais se relaciona.

A figura central é ocupada pelo clube, onde todos os funcionários (atletas, comissão técnica, administradores, advogados, etc.), dirigentes e conselheiros estão inseridos. No ambiente específico estão situados os fatores que exercem influência direta nas suas atividades diárias: empresários de atletas, funcionários de meios de comunicação (mídia), torcida, patrocinadores, investidores, clubes nacionais e estrangeiros. Além dos fatores econômicos, tecnológicos, socioculturais e político-legais, o ambiente geral é formado por entidades que, mesmo não afetando diretamente o funcionamento dos clubes, possuem poder e influência capazes de afetá-lo: Federação Estadual (FPF, FGF, FMF, etc.); CBF; CONMEBOL; FIFA; Clube dos 13.

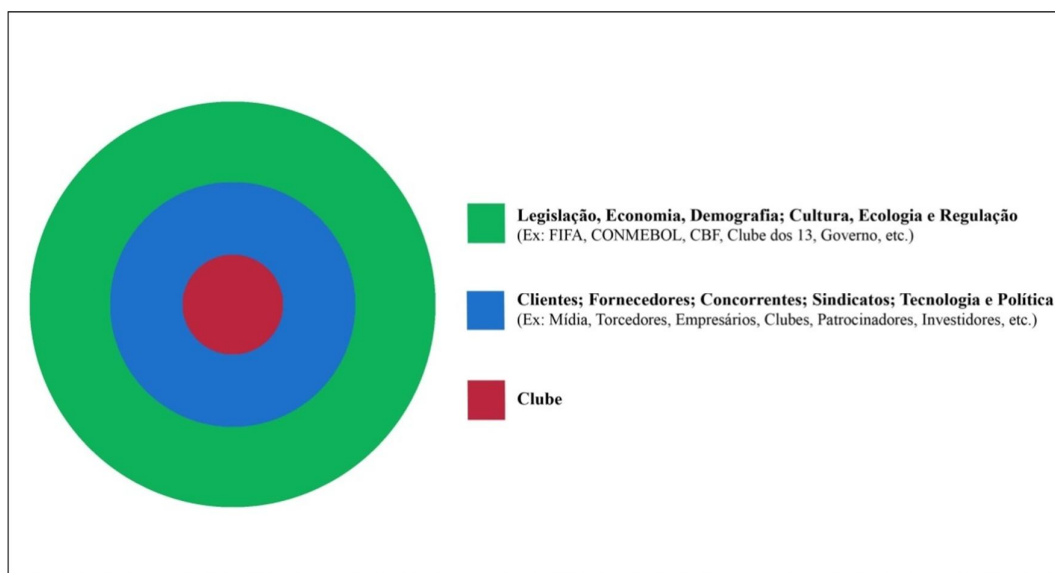


Figura 10: Ambiente do futebol brasileiro  
Fonte: Adaptado de Carvalho (2010).

### 5.3 Dinâmica dos fatores

Após a discriminação dos principais fatores ambientais e a análise do contexto do futebol, é possível estabelecer a dinâmica de suas relações:

Como a finalidade de um clube de futebol é o estímulo e a prática do esporte, disputar competições importantes e conquistar campeonatos são os objetivos principais dos seus dirigentes, atletas, funcionários e torcedores. Com vitórias, todos no clube são beneficiados: dirigentes recebem reconhecimento e influência, atletas se valorizam, funcionários recebem aumentos e premiações e os torcedores ganham motivos para celebrar.

No Brasil, os clubes se organizam por temporada, período que compreende o início da primeira competição em janeiro até o final da última, disputada em dezembro. São três as competições disputadas nacionalmente: o Campeonato Estadual, a Copa do Brasil e o Campeonato Brasileiro. Internacionalmente, um clube pode disputar a Copa Libertadores da América, a Copa Sul-Americana, a Recopa Sul-Americana e a Copa Mundial de Clubes.

A cada temporada, o clube negocia jogadores e promove atletas de suas categorias de base para a formação de sua equipe principal. Os salários de jogadores são

geralmente a parcela mais significativa de seus gastos. Sendo o Brasil um país populoso e o futebol o seu esporte mais praticado, o número de jogadores profissionais e aspirantes a profissionais é abundante. Através de seu desempenho, esses atletas são observados e contratados por equipes interessadas, por intermédio de empresas e agentes detentores dos seus direitos econômicos.

O objetivo de cada clube é qualificar ao máximo sua equipe, com os jogadores mais habilidosos e/ou promissores ou com técnicos capacitados ou renomados. Com uma equipe qualificada, o clube aumenta suas chances de conquistar campeonatos. Com essas conquistas, os mesmos recebem além dos prêmios em dinheiro, exposição na mídia, pontos no *ranking* da CBF, reputação e notoriedade, renda de público nos estádios e dos produtos licenciados. Quanto mais vencedor um clube, maior é seu poder de barganha para negociar contratos com patrocinadores e investidores, assim como seu direito de reivindicar o poder de decisão junto à CBF e o Clube dos Treze. Quanto maior o número de torcedores, maiores serão os valores recebidos das cotas de TV e dos patrocinadores.

Nas entidades reguladoras do esporte, os recursos levantados com as competições organizadas fazem com que os seus dirigentes, ainda que em sua maioria não remunerados, protagonizem disputas acirradas pelo poder. Na CBF, a presidência é mantida por Ricardo Teixeira desde 1989 e no Clube dos Treze, Fábio Koff é presidente desde 1995. Os membros de federações estaduais e das diretorias dos clubes possuem relacionamentos diversos com os dirigentes. Em ocasiões onde é necessário o apoio político dos clubes ou federações, os acordos firmados entre os dirigentes são assegurados por promessas e favores, geralmente trocados por votos. As disputas internas dividem os clubes e as federações, separados por suas posições e alianças políticas. Muitos dirigentes, apoiados na exposição midiática ao longo de suas carreiras, ocupam cargos públicos. Somada à tradicional intervenção do Estado no futebol, esses fatores constituem uma vasta rede que se apropria do futebol.

A profissionalização da administração dos clubes brasileiros enfrenta dificuldades relacionadas a fatores legais, políticos e culturais que, associados aos elevados valores financeiros movimentados pelo futebol ensejam o apego à gestão amadora como subterfúgio para prevalência de interesses individuais ou de grupos, por vezes conflitantes com os melhores interesses dos referidos clubes, seus gestores e torcedores.

#### 5.4 Dimensões e características ambientais

Após a delimitação dos principais fatores do ambiente, e a partir da teoria elaborada por Mintzberg (1979), torna-se possível classificar suas dimensões e características. Apesar da apresentação anterior do seu contexto evolutivo, o ambiente do futebol é caracterizado de acordo com seu formato atual.

**Simples x Complexo:** O número de fatores que influenciam o futebol aumentou ao longo da sua evolução histórica. Antes, uma atividade simples e com o objetivo de integração social, o futebol se transformou em uma Indústria repleta de novas facetas. Nos seus primórdios, era praticado como forma de lazer: uma bola, uniformes, dois times e um campo bastavam para que a prática fosse iniciada. Os clubes, na época, possuíam estruturas simples e eram administrados por sócios e empresários ricos, mas seu propósito inicial era o estímulo do esporte na sociedade.

A profissionalização dos jogadores, a expansão do futebol pelo mundo, o surgimento de novos meios de comunicação, a comercialização de clubes, o surgimento de patrocinadores e investidores no futebol, a intervenção do Governo no esporte, etc., todas essas mudanças são exemplos de como o futebol passou a englobar novos elementos em seu campo. Com a sua transição para um esporte lucrativo, a compreensão de como seu ambiente funciona se tornou mais complexa.

O futebol é atualmente regulado por entidades e leis, acompanhado pela mídia, pela população e por investidores. Por ser tão popular, o número de empresas e investidores que participam ativamente do esporte é inédito em sua história. A exposição e oportunidades de negócio geradas o tornam, conseqüentemente, um atrativo para pessoas em busca de poder e reconhecimento.

Mesmo que grande parte do interesse e da exposição se concentre nos jogadores, técnicos e principais dirigentes dos clubes, a administração dos clubes de futebol exige atualmente uma coordenação de atividades mais sofisticada. A gestão de um clube engloba funções que se tornaram necessárias e relevantes na medida em que o ambiente do futebol se modificou. Os clubes de futebol passaram a trabalhar com médicos, fisioterapeutas, nutricionistas, podólogos, empresários, advogados, publicitários, especialistas em marketing, todos dedicados exclusivamente ao clube e seus departamentos. Ainda que a modificação da estrutura desses clubes não seja o único

indicador das mudanças no campo do futebol, ela serve como exemplo de reflexo do aumento na complexidade do seu ambiente.

**Estável x Dinâmico:** O ambiente do futebol é peculiarmente afetado por seus diversos fatores. Os clientes, vinculados emocionalmente aos clubes, na maioria dos casos permanecem fiéis durante todo o período de suas vidas. Mesmo que os torcedores não consumam diretamente os produtos e serviços oferecidos, a opção como torcedor permanece inalterada. Esse vínculo duradouro concede estabilidade e segurança aos dirigentes. Ao longo dos anos, a cultura e a forma como o país se desenvolveu influenciou a distribuição das torcidas pelo país. Ainda que vitórias e títulos sejam importantes para conquistar novos torcedores e atrair investidores, o tempo para que uma parcela expressiva de uma torcida diminua é muito grande, o que assegura aos clubes um potencial mercado consumidor durante longos períodos de tempo.

O futebol possui uma característica única: a imprevisibilidade do resultado do jogo. Um clube pode organizar-se internamente da maneira mais adequada possível, pode contratar os melhores atletas e técnicos, receber quantias de investidores acima da média, contar com o apoio em massa de sua torcida e, mesmo com tudo a seu favor, pode perder um jogo para equipes inferiores, mais desorganizadas e menos abastadas. Ainda que haja intenso acompanhamento de todas as variáveis envolvidas na organização de um clube, os resultados finais nunca serão completamente controláveis. A imprevisibilidade do jogo em si afeta os clubes por sua instabilidade, mas as mudanças no ambiente do futebol não são dinâmicas de maneira geral.

Mesmo se deficitários e administrados de forma amadora, os clubes permanecem atrativos aos patrocinadores, investidores e parceiros. Por envolverem um grande número de torcedores, os campeonatos são negociados com emissoras de TV por contratos longos e lucrativos, rendendo a boa parte dos clubes a porcentagem mais expressiva de suas rendas. Motivados pelo público consumidor fiel do futebol, os patrocinadores investem nos clubes em um ou mais anos de contrato, certos do retorno. Os meios de comunicação, igualmente interessados em audiência, continuam concedendo ao futebol espaço e tempo de cobertura iguais ou superiores a assuntos como economia, política e educação. Os campeonatos disputados pelos clubes ocorrem ano após ano, garantindo-lhes a participação em eventos populares e lucrativos. As entidades reguladoras do futebol interferem nas competições apenas em ocasiões polêmicas, assegurando a continuidade e regularidade da prática esportiva. As

mudanças legislativas são historicamente relevantes no país, e responsáveis pelas maiores modificações no ambiente do futebol. Apesar de sua influência, o processo de elaboração, implementação e regulamentação de medidas legais é trabalhoso e demanda tempo, geralmente se arrastando durante anos, sem a garantia da realização das mudanças idealizadas já que a mudança cultural exige um período de adaptação longo.

O contexto histórico do futebol carrega consigo fatores e características culturais que tornam o seu ambiente complexo. Desde seu surgimento até hoje houve mudanças inquestionáveis que o transformaram em relação à sua configuração inicial. Uma vez que a interação entre esses fatores exige compreensão sofisticada, as mudanças ocorridas no ambiente, ainda que contínuas, demandam tempo e adaptação. Mesmo que os resultados dentro de campo sejam imprevisíveis, a complexa ordem estabelecida no futebol concede aos principais clubes brasileiros tempo de adaptação considerável, caracterizando o ambiente como estável.

**Integrado x Diversificado:** Os mesmos motivos pelos quais o ambiente do futebol pode ser considerado complexo se aplicam ao se analisar essa dimensão. As modificações pelas quais o futebol passou desde seu surgimento o transformaram em uma elaborada rede de conexões entre seus fatores, que, por sua vez, exigem o estabelecimento de relações diversas para que um clube seja gerido. Sua atuação no ambiente depende de atividades baseadas no trabalho de profissionais de áreas distintas, o que expande o escopo do produto/serviço gerado pelo clube.

Definir qual é o produto de um clube é uma tarefa complexa e problemática, mas identificar suas atividades e as relações estabelecidas para que as mesmas sejam desempenhadas é possível.

O capital movimentado não se baseia apenas na exploração de sua equipe e sua participação em competições, como antigamente. Além da equipe (amistosos e participações em torneios) e seus atletas (negociações), atualmente são comercializados a marca do clube (licenciamento de produtos e escolinhas de futebol), seu número de torcedores (dados de barganha perante patrocinadores e investidores), publicidade (material esportivo, *outdoors*, placas, *banners* e anúncios), infraestrutura (clube social, academias e salões de festa), etc. O valor movimentado pelos clubes é complementado por um número maior de fontes de receita, o que evidencia sua atuação diversificada e justifica a presença de novos profissionais em sua estrutura.

Em função dos objetivos e limitações desta pesquisa, não é possível a construção de uma análise acurada do grau de diversificação do ambiente. O que pode se afirmar é que, em relação ao seu início e evolução ao longo dos anos, o ambiente do futebol foi gradativamente se diversificando.

**Hostil x Amistoso:** Conforme argumentado, uma das características específicas do futebol é a relação entre clubes. A disputa por recursos não deve esconder o fato de que existe uma concorrência “dependente” entre eles. Um só clube não pode prevalecer sobre os demais, pois se vencer é o objetivo, a competição é o meio para atingi-lo. Competir não é apenas importante, como diz o ditado popular, é essencial.

A hostilidade no futebol geralmente se limita aos torcedores e dirigentes dos clubes. Por se tratar de uma competição, esse esporte é culturalmente construído com rivalidades, sendo as mais notáveis geralmente entre torcidas de uma mesma cidade ou região em função de seu convívio constante. Casos de violência são comuns no futebol, tanto em países desenvolvidos quanto subdesenvolvidos, mas a animosidade entre torcedores não afeta a dimensão do ambiente a ponto de caracterizá-la como hostil. Desavenças entre dirigentes são comuns no futebol brasileiro, tanto por disputas por recursos (jogadores, técnicos, etc.) quanto pela rivalidade entre suas equipes.

Mesmo não sendo hostil, o relacionamento entre os clubes não é exatamente amistoso. O fator político possui uma influência muito forte no futebol brasileiro. Com isso, é comum a existência de alianças, acordos ou até mesmo inclinações políticas entre clubes no país. O seu convívio pacífico ou respeitoso fica à mercê de seus principais dirigentes, eleitos pelos conselhos deliberativos a cada biênio ou triênio. Considerando que a forma como os clubes são administrados é majoritariamente amadora, as relações estabelecidas nem sempre seguem uma lógica racional ou profissional.

Como o ambiente do futebol não ocupa nenhum dos extremos é prudente afirmar que o mesmo situa-se em um ponto intermediário entre hostil e amistoso.



## 5.5 Considerações finais

O futebol acaba de completar duzentos anos de existência. Em seus dois séculos de história, evoluiu de simples atividade escolar recreativa, conforme surgiu na Inglaterra em 1810, à condição de esporte mais popular do mundo, nos dias atuais.

Sua trajetória foi influenciada por fatores sociais, culturais, legais, tecnológicos e políticos. Dentre os diversos eventos que marcaram o desenvolvimento deste esporte, cabe destacar um conflito que se instituiu nos primórdios de sua regulamentação, na Inglaterra, durante a segunda metade do século XIX, que contribuiu para consolidar o modelo inglês de organização do futebol profissional e cujos desdobramentos condicionam, ainda hoje, a gestão dos clubes de futebol no mundo.

Naquela época, para conciliar a preservação do ideário amador hostil à mercantilização do esporte, defendida pela recém-criada *Football Association*, à remuneração dos jogadores e o estímulo ao espetáculo, reivindicados pelos clubes, praticantes e espectadores, foi adotado um modelo híbrido em que a profissionalização de atletas foi aceita, mas no qual os dirigentes de clubes permaneceriam amadores, onde

[...] os times ingleses deviam ser organizados como entidade civil sem fins lucrativos, [...] deviam compor um quadro societário formado basicamente por 'profissionais liberais', empresários e comerciantes locais, e deviam ser dirigidos por uma diretoria eleita pelos conselheiros do clube" (PRONI, 1998, pg. 152).

Regras e limites foram então estabelecidos pela aristocracia que detinha o poder de organizar o futebol com o objetivo de preservar os ideais amadores do esporte, impedindo que o mesmo fosse transformado em uma atividade comercial.

A profissionalização dos atletas foi consolidada internacionalmente durante a primeira metade do século XX. Neste período, o advento das transmissões via rádio associado à organização da Copa do Mundo, a partir de 1930, foram responsáveis pela popularização do futebol nos quatro cantos do globo. Com o início das transmissões de televisão "ao vivo", na Copa de 1970, o futebol experimentou um crescimento de público que o elevaria à condição de Indústria globalizada. O fim da "Lei do Passe", em 1995, associado ao advento dos canais pagos de televisão e ao crescimento do marketing esportivo impuseram um novo modelo de administração do futebol mundial, culminando com a adoção da lógica mercantil de negócios.

No Brasil, neste início de século XXI, a expansão da Indústria do futebol apresenta oportunidades de crescimento sem precedentes aos seus clubes e, ao mesmo tempo, os submete a um ambiente que favorece a eclosão de crises de desempenho e contribui, como consequência, para seu endividamento. Constata-se que o modelo de gestão vigente, baseado em sociedades sem fins lucrativos e com um corpo diretivo “não remunerado”, que pretendia originalmente proteger o ideário amador do esporte contra a sua mercantilização, revela-se anacrônico e frágil frente aos desafios inerentes à administração de um negócio multimilionário.

O estudo dos casos do Cruzeiro Esporte Clube e do *Sport Club* Internacional tem como objetivo identificar as práticas e soluções que adotaram para atuar no mercado do futebol brasileiro e em que medida recorreram à profissionalização administrativa para assegurar o seu desenvolvimento e sobrevivência.

## 6 CRUZEIRO ESPORTE CLUBE



Figura 11: Evolução dos brasões 1921-2011

Fonte: Elaborada pelo autor

A trajetória do clube foi construída baseada nos relatos de Henrique Ribeiro (2010), nas informações disponibilizadas no site oficial do clube e em suas revistas exclusivas.

### 6.1 Trajetória

O Cruzeiro Esporte Clube (C.E.C.) foi fundado no dia 2 de janeiro de 1921, por membros da colônia italiana da cidade de Belo Horizonte. Inicialmente, o nome utilizado para representar o clube foi Societá Sportiva Palestra Italia, e as cores adotadas oficialmente foram as mesmas da bandeira italiana: o verde, vermelho e branco.

Durante seus primeiros anos de existência, predominou no clube a presença de associados de descendência italiana, devido à forte colônia instalada na capital mineira na época. Um ano após sua fundação, em 1922, o clube recebeu um terreno da prefeitura no bairro Barro Preto, onde construiu seu primeiro campo. A popularidade do clube cresceu após a inauguração do seu estádio próprio, aumentando o número de torcedores fora da colônia italiana. Com o novo perfil de seguidores e potenciais sócios, em 1925 foi aprovada no Conselho Deliberativo a extinção de uma cláusula que impedia a participação de jogadores na equipe cuja nacionalidade não fosse italiana. Além da permissão do ingresso de atletas brasileiros, o nome do clube foi adaptado à língua portuguesa e passou a ser escrito como Sociedade Sportiva Palestra Itália.

Apesar da restrição inicial de italianos e descendentes no clube, nos seus primeiros anos de existência grande parte dos associados e torcedores era integrante da classe operária da cidade. Os filhos de imigrantes italianos, que vieram à cidade para auxiliar a construção da nova capital mineira, geralmente praticavam a mesma profissão

dos seus pais; com isso havia no quadro social do Palestra pintores, marceneiros, pedreiros e comerciantes.

As primeiras competições conquistadas pelo clube foram os campeonatos estaduais de 1928 a 1930. O tricampeonato serviu como impulso para a popularização do clube entre os fãs do esporte em Belo Horizonte, e em 1931 o clube já era preferido por 36% dos torcedores da capital.

Até a década de 1930, era liderado por conselheiros natos, assim considerados os fundadores do clube e conselheiros italianos, cujos votos possuíam poder político superior ao dos conselheiros brasileiros, fato que serviu como estopim para um período de desavenças em seu Conselho Deliberativo. Nesse período, foi criada a ala renovadora, composta por membros políticos que buscavam a renovação do nome do clube, com o intuito de expandir a massa de torcedores do Palestra Itália. Em 1939, foram reformados os estatutos do clube e o poder de voto dos conselheiros natos foi restrito, o que concedeu à ala renovadora mais poder.

O nome do clube voltou a ser modificado na década de 1940. Devido à segunda guerra mundial, o Governo Federal proibiu por meio de um decreto lei o uso de referências aos países inimigos do Brasil. Os arquivos do clube afirmam que a partir desse dia seu nome foi modificado para Palestra Mineiro. Outra versão, sustentada por Henrique Ribeiro, defende que a mudança não foi motivada pelo decreto federal, divulgado em janeiro daquele ano. A adoção de um novo nome só seria concretizada em setembro de 1942, e seu motivo real seria a vontade de um segmento de conselheiros em popularizar o clube, extinguindo as referências italianas para que seu apelo atingisse todas as camadas e círculos sociais da cidade.

As frequentes disputas no Conselho Deliberativo geraram impasse entre os conselheiros, que contestaram a adoção de diversos nomes propostos. Após uma decisão no Conselho em setembro de 1942, foi adotado o nome Ypiranga, mas a equipe disputou apenas uma partida com o novo nome, que durou apenas uma semana. Finalmente, no dia 7 de outubro foi escolhido o nome Cruzeiro Esporte Clube, que representava o símbolo mais popular da nação da época, o Cruzeiro do Sul. Os membros da ala renovadora acreditavam que, por ser mencionado na moeda, no hino nacional e na própria camisa da seleção brasileira, Cruzeiro seria o nome mais apropriado para que a aceitação do clube em Belo Horizonte crescesse.

Já com seu nome definitivo, o clube conquistou novamente um tricampeonato estadual entre 1943 e 1945. A popularidade alcançada com os novos resultados motivou

a diretoria do clube a reformar seu estádio, pois suas principais fontes de renda na época eram as associações e a bilheteria dos jogos disputados. Foi construída uma nova arquibancada coberta e a posição do campo foi modificada, privilegiando o espaço para os espectadores. Em 1945, o novo estádio foi batizado com o nome do então Governador do estado, passando a ser chamado de Estádio Juscelino Kubitschek de Oliveira, com a capacidade para cinco mil torcedores.



Figura 12: Estádio Juscelino Kubitschek de Oliveira  
Fonte: Google Imagens

Com os gastos destinados à reforma e à equipe de jogadores, houve a primeira crise financeira no clube. Em 1952, a falta de recursos provocou a saída de grande parte dos jogadores profissionais e a alternativa encontrada foi promover os atletas juvenis, o que provocou uma queda técnica na equipe principal. Como forma de arrecadar fundos, a partir desse período, foram disputados amistosos no interior do estado, geralmente contratados por prefeitos e empresários que buscavam notoriedade aos eventos públicos em suas cidades. Esses amistosos beneficiaram o clube, tanto pelo dinheiro recebido quanto pela popularidade conquistada entre torcedores do interior do estado. As vitórias em campeonatos só voltaram a ocorrer quando as suas finanças foram estabilizadas ao final da década, quando o Cruzeiro novamente conquistou um tricampeonato estadual entre 1959 e 1961.



Figura 13: Estádio Governador Magalhães Pinto (Mineirão)  
Fonte: Google Imagens

Durante a década de 1960, o Cruzeiro passou a disputar suas partidas no recém-inaugurado Mineirão. O estádio, com capacidade inicial para cento e trinta mil pessoas, foi transformado no palco oficial das principais partidas realizadas na capital. Com a popularização do futebol no estado, a capacidade do Mineirão potencializou ainda mais a renda de bilheteria aos clubes, explorada de forma intensa já que o esporte havia se consolidado como o esporte mais popular no país. O antigo Estádio Juscelino Kubitschek foi desativado após a transferência dos jogos oficiais para o Mineirão, sendo iniciada uma série de reformas para transformá-lo em um parque social recreativo.

Em 1966, o clube alcançou notoriedade nacional ao conquistar a Taça Brasil em cima do Santos de Pelé. Além desse título, entre 1965 e 1969, foi conquistado um pentacampeonato mineiro, fazendo com que a hegemonia sobre o rival Atlético-MG fosse confirmada naquela década. Ao vencer a Taça Brasil, o clube disputou sua primeira competição internacional em 1967, a Copa Libertadores da América. Nessa década, houve um aumento expressivo do número de torcedores do clube, que se aproximou do até então hegemônico rival, o Atlético-MG.

Na década de 1970, a prática de disputar jogos amistosos como forma de aumentar a arrecadação alternativa foi mantida, mas os amistosos disputados então foram internacionais. A reputação adquirida com a conquista nacional em 1966, e com os jogadores que haviam sido convocados para a Seleção Brasileira, renderam ao clube notoriedade, que passou a negociar em dólar pelos amistosos disputados fora do país. Em 1973, foi inaugurada no bairro da Pampulha a Toca da Raposa, um centro de treinamento exclusivo para a equipe de futebol profissional do Cruzeiro. Construída em uma região próxima ao Mineirão, a “Toca” (alrunha popular) foi a primeira propriedade

adquirida pelo clube desde sua fundação. Além de ser utilizada como CT, as concentrações da equipe principal passaram a ser realizadas em seus dormitórios. Sua estrutura foi, durante muitos anos, referência nacional no país, sendo o primeiro centro de treinamento construído exclusivamente para um clube profissional. Durante a década seguinte, o novo CT foi utilizado pela Seleção Brasileira como centro oficial de preparação para as Copas do Mundo de 1982 e 1986 e o Pan-americano de 1983.

Os vice-campeonatos nacionais em 1974 e 1975 consolidaram nacionalmente a imagem do clube, mas apenas com a conquista da Copa Libertadores da América em 1976, o Cruzeiro tornou-se conhecido fora do país. A vitória sobre o River Plate (ARG) foi muito comemorada no estado, e o título levou o clube à disputa do antigo campeonato mundial, a Taça Intercontinental. Uma derrota fora de casa e um empate em Belo Horizonte contra o Bayern de Munique (ALE) impediu a conquista do campeonato, fato que gerou descontentamento entre os torcedores do clube. No ano seguinte, a campanha na Libertadores foi destaque, com o Cruzeiro chegando novamente à final; mas, em 1977, o clube foi derrotado pelo Boca Juniors (ARG). No final da década, a Sede Campestre foi inaugurada na região da Pampulha. Sua estrutura de parque social foi destinada aos sócios do clube, que passaram a usufruir o espaço enquanto as obras da sede urbana não haviam terminado.

Os anos oitenta são considerados no clube como uma sequência de insucessos. De 1978 a 1982, as disputas políticas pelo poder iniciaram um período de declínio financeiro e esportivo do clube. As campanhas fracassadas no campeonato nacional foram acompanhadas de apenas dois títulos estaduais em 1984 e 1987, e a insatisfação dos torcedores e dirigentes do clube foi acentuada com a hegemonia do rival Atlético-MG que nesse período conquistou os demais campeonatos mineiros. Em 1985, as obras da Sede Urbana foram finalizadas e sua inauguração contribuiu para que a situação financeira do clube não se deteriorasse ainda mais. O quadro negativo começou a mudar em 1987, com a disputa da Copa União. As cotas de TV e o patrocínio recebidos da Rede Globo e Coca-Cola serviram para amenizar o déficit do clube, que, naquele ano, fez da dívida do Cruzeiro a maior entre os clubes do país.

No início da década de 1990, uma política de contenção de gastos foi promovida pelos presidentes Salvador Masci e César Masci. As cotas de TV e os lucros de negociações de jogadores foram utilizados para diminuir a dívida do clube, que em 1996 ainda era significativa.

Apesar dos problemas financeiros, dentro de campo, o Cruzeiro vivenciou a década mais vitoriosa de sua história. Dentre os títulos mais relevantes, o clube conquistou duas Supercopas da Libertadores (1991 e 1992), duas Copas do Brasil (1993, 1996), uma Copa Libertadores da América (1997) e uma Recopa Sul-Americana (1998).

Com a eleição do empresário Zezé Perrella em 1995, teve início uma das fases mais relevantes no Cruzeiro, tanto esportiva quanto administrativamente. Ao ser eleito, o presidente trouxe ao clube uma parceria com a empresa Energil C, que além de patrocinadora principal, atuou como financiadora para a contratação de atletas de renome, conforme afirma Henrique Ribeiro.

A conquista de títulos foi acompanhada por recordes de público ao longo das competições disputadas, o que rendeu ao clube um montante notável na época e o apelido de “China Azul” à sua torcida, que lotou o Mineirão em diversas ocasiões. As boas campanhas dentro de campo foram lideradas por jogadores destacados, que rapidamente viraram ídolos e movimentaram a venda de camisas e artigos do clube. Fora de campo, o número de torcedores cresceu, consolidando a hegemonia perante o Atlético-MG.

As finanças do clube começaram a se equilibrar a partir de 1996, quando foi instaurada a prática de negociações frequentes dos jogadores mais destacados. As vendas de ídolos da torcida renderam ao presidente a reputação de bom negociador e lucros aos cofres do Cruzeiro.

O terceiro mandato de Zezé Perrella, reeleito em 1996 e novamente em 1999, foi marcado não só por uma nova conquista da Copa do Brasil em 2000, mas pela parceria firmada com o grupo investidor dos EUA em 1999, a Hicks Muse Tate & Furst. Com a entrada de capital externo, Zezé Perrella investiu não só na contratação de jogadores renomados, mas na construção da Sede Administrativa do clube. O novo prédio, localizado próximo à Sede Urbana no Barro Preto, foi inaugurado em 2003, e tem servido desde então como local que concentra Diretoria do clube, além do Conselho Deliberativo e Fiscal.

A parceria com a HMTF foi cancelada antes do período firmado em contrato, no final de 2002. O rompimento foi acionado pela própria empresa, que se desligou do clube sem reivindicar os valores já investidos no mesmo. Antes do término de seu terceiro mandato, Zezé Perrella inaugurou a Toca da Raposa II. O novo centro de



treinamento foi destinado à equipe principal e à Vice-presidência de futebol, deixando a Toca da Raposa I como CT das categorias de base.

Em 2003, Zezé Perrella foi sucedido por seu irmão Alvimar Perrella, que já atuava desde 1997 como diretor de futebol. Nesse mesmo ano, o Cruzeiro conquistou a inédita tríplice coroa, sendo o primeiro clube a vencer um campeonato estadual, a Copa do Brasil e o Campeonato Brasileiro em um mesmo ano. Uma das políticas do novo presidente foi a reestruturação das categorias de base do clube, que naquele ano já possuíam uma estrutura exclusiva para treinamentos e preparo técnico. A formação de atletas foi estimulada como forma de suprir as necessidades da equipe profissional e lucrar com as negociações dos jovens atletas.

No restante da década, apenas títulos estaduais foram conquistados, mas os resultados destacados da equipe tanto em competições nacionais quanto internacionais mantiveram o Cruzeiro entre os principais clubes do país. Na nova fórmula de disputa por pontos corridos do Campeonato Brasileiro, o clube possuía, até 2011, um dos melhores rendimentos em relação aos demais. As competições internacionais continuaram sendo disputadas e em 2009 foi conquistado um vice-campeonato na Copa Libertadores da América.

## **6.2 Caracterização da Organização (mandar pro início do capítulo)**

**Nome:** Cruzeiro Esporte Clube (C.E.C.)

**Alcunhas:** Raposa, Zêro, Celeste

**Fundação:** 2 de janeiro de 1921

**Localização:** Belo Horizonte - MG

**Natureza Jurídica:** Associação Civil sem fins econômicos

**Quadro geral:** 20 mil associados; 500 conselheiros; 23 membros da diretoria e 550 funcionários.

**Principais Títulos** 2 Libertadores (1976 e 1997), 2 Campeonatos Brasileiros (1966 e 2003), 4 Copas do Brasil (1993, 1996, 2000, 2003), 1 Recopa Sul-americana (1998), 2 Supercopas da Libertadores (1991 e 1992), 2 Copas Sul-Minas (2001 e 2002) e 27 Campeonatos Mineiros.

**Torcida:** Aproximadamente 6,8 milhões de torcedores (IBOPE/LANCENET, 2010).

**Demonstrativos Financeiros:** (ver apêndice F)

**Desempenho esportivo:** (ver apêndice G)

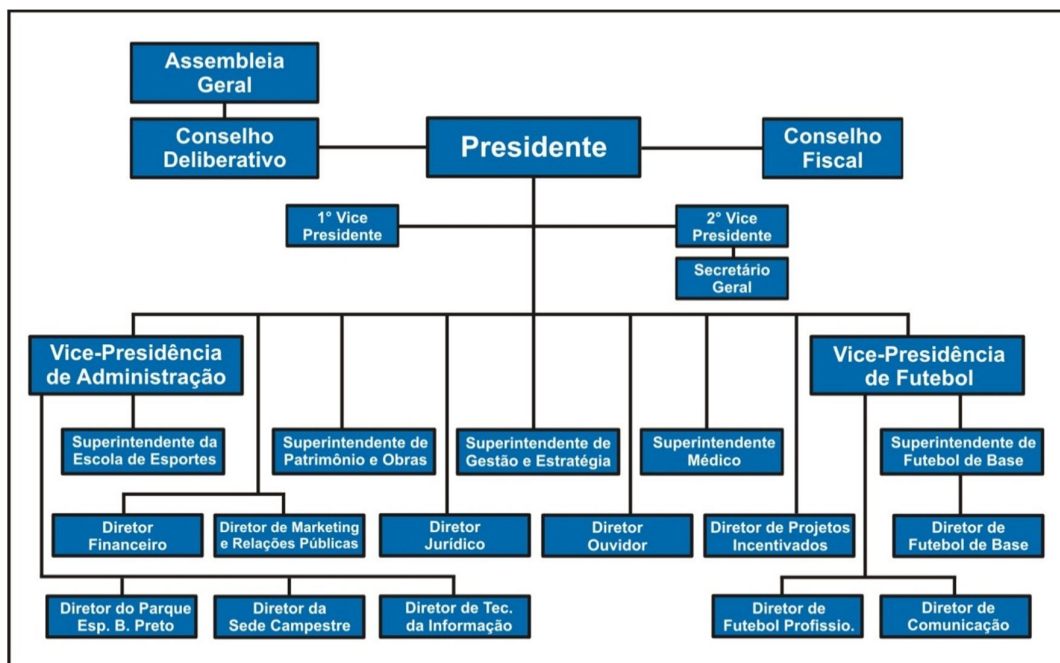
**Organograma:**

Figura 14: Organograma oficial do Cruzeiro Esporte Clube  
 Fonte: Cruzeiro Esporte Clube

**Patrimônio:**

Sede Urbana: Clube Social – Barro Preto (11 mil m<sup>2</sup>)

Sede Administrativa: Prédio de oito andares com 4,3 m<sup>2</sup>

Sede Campestre: Clube Social – Pampulha (55 mil m<sup>2</sup>)

Toca da Raposa 1: Centro de treinamentos para as categorias de base (60 mil m<sup>2</sup>)

Toca da Raposa 2: Centro de treinamentos para o time profissional (4,2 mil m<sup>2</sup>)



Figura 15: Sede Urbana e Sede Administrativa  
Fonte: Google Imagens



Figura 16: Sede Campestre e Toca da Raposa II  
Fonte: Google Imagens

## 6.3 Estrutura

### Cúpula Estratégica

O Cruzeiro Esporte Clube é uma associação civil sem fins econômicos, cuja finalidade é promover, desenvolver e aprimorar a prática de diversas modalidades esportivas e realizar atividades de lazer, recreação, sociais e culturais. O organograma do clube representa apenas a hierarquia da Diretoria do clube, mas sua cúpula estratégica é composta por quatro órgãos: Assembleia Geral (AG), Conselho Deliberativo (CD), Conselho Fiscal (CF) e a Diretoria.

A **Assembleia Geral** é representada pelos associados maiores de 18 anos e com mais de um ano de associação no quadro social. Além dos sócios, os conselheiros do clube também integram a AG e possuem um peso superior de voto nas eleições. Suas convocações ordinárias acontecem a cada triênio, com o objetivo de eleger os membros efetivos e suplentes do Conselho Deliberativo, e extraordinariamente para alterações estatutárias ou a destituição de membros eleitos da Presidência do clube. Ressalta-se que a Assembleia Geral possui apenas o poder de destituir o Presidente e Vice-Presidentes eleitos, mas não de elegê-los.

As eleições para a diretoria são responsabilidade do **Conselho Deliberativo**, composto por 280 conselheiros natos e eleitos e 220 associados, eleitos pela AG como conselheiros efetivos e 110 conselheiros suplentes. Nas reuniões do CD, o poder de voto entre os conselheiros não é discriminado, tendo cada um dos membros poder unitário. O Conselho reúne-se ordinariamente para a eleição do Presidente, 1º e 2º Vice-Presidentes a cada triênio. Suas demais funções compreendem a eleição da Mesa Diretora do Conselho e dos membros do Conselho Fiscal; a aprovação de contas do clube; conhecer e avaliar a atuação dos membros da diretoria; deliberar sobre questões estatutárias passíveis de alteração; e intervir junto à diretoria em eventos extraordinários. Sua convocação pode ser solicitada a pedido do Presidente eleito, do Presidente do Conselho ou do Conselho Fiscal.

O **Conselho Fiscal** é composto por seis membros, três efetivos e três suplentes, eleitos a cada triênio na mesma ocasião em que a Mesa Diretora do CD é composta. Seus membros não são remunerados e não podem ter vínculos consanguíneos ao Presidente do clube até a quarta geração. Sua função principal é fiscalizar a Diretoria, verificando os balancetes mensais da tesouraria; denunciando erros ou irregularidades

administrativos; e emitindo parecer anual acerca do balanço apresentado e aprovado no CD. Dentre seus poderes, é permitida a requisição de auditorias externas para fiscalização apurada das contas do clube.

A **Diretoria** do clube é formada pelo Presidente e 1º e 2º Vice-Presidentes, eleitos a cada triênio, Quando eleito, o Presidente nomeia os ocupantes dos cargos de Secretário Geral, Vice-Presidente de Administração e Vice-Presidente de Futebol. Segundo o estatuto do clube, apenas aos cargos eleitos é vetada a remuneração; porém, os vice-presidentes de Administração e Futebol ainda trabalham como voluntários.

### **Linha intermediária**

Nesse nível encontram-se os cargos remunerados e voluntários do clube que possuem poderes formais de administrar e modificar a sua linha operacional. Os cargos denominados como Diretor, Supervisor e Gerente são remunerados, enquanto os de Superintendente designam funcionários voluntários. Seus poderes se confundem hierarquicamente, mas na prática suas funções são distintas. Existem quatro superintendentes, todos nomeados pelo Presidente: Superintendente de Patrimônio e Obras; Médico; de Gestão e Estratégia; e de Futebol de Base. Existem onze diretores, todos remunerados e hierarquicamente no mesmo nível: Diretor Financeiro; de Marketing e Relações Públicas; Jurídico; Ouvidor; de Projetos Incentivados; de Futebol de Base; De Futebol Profissional; de Comunicação; do parque Esportivo Barro Preto; da Sede Campestre; e de Tecnologia da Informação. Abaixo desses cargos remunerados, existem um Supervisor e um Gerente de Futebol, semelhantes em poder, mas distintos em funções.

### **Núcleo Operacional**

Cerca de 550 funcionários e atletas remunerados compõem o núcleo operacional do Cruzeiro. A VP de Futebol concentra aproximadamente 176 funcionários e atletas, distribuídos entre a Toca da Raposa I e II. O restante dos funcionários é distribuído pelas diretorias e a VP de Administração, cujo quadro total de funcionários varia de acordo com as funções desempenhadas e a necessidade específica de cada departamento.

## **Tecnoestrutura e Assessorias de Apoio**

Não existem analistas ou departamentos fora da linha hierárquica do clube, cuja função seja o controle e modificação das tarefas ou fluxo de trabalho. O que mais se assemelha à tecnoestrutura no clube é o trabalho desenvolvido pela Diretoria de T.I., que através de suporte de sistemas e tecnologia contribuiu significativamente para a modificação do armazenamento e compartilhamento dos documentos e informações no Cruzeiro. O fluxo de trabalho foi alterado em função da atuação dessa diretoria, porém, como não se situa fora da linha hierárquica e nem possui a função de controlar ou alterar os processos de outras áreas do clube, ela não é considerada como parte da tecnoestrutura e será discutida posteriormente, nos mecanismos de coordenação e integração.

Em relação à assessoria, é comum a contratação de consultores externos para a resolução de problemas ou a execução de tarefas cujo conhecimento foge da alçada dos profissionais do clube. Esses consultores são remunerados por trabalhos prestados e não chegam a integrar formalmente o quadro de funcionários do clube.

Assessorias voluntárias são comuns entre conselheiros ou associados que se envolvem a pedido de membros da diretoria. Sua participação é marcada pela informalidade e troca de favores, motivados pelo envolvimento emocional com o clube e a vontade de participar no seu funcionamento.

## **Mecanismos de coordenação ou integração**

O ajuste mútuo e a supervisão direta são os principais mecanismos de coordenação utilizados no funcionamento do clube.

Na cúpula estratégica, tanto a AG quanto o CD e CF fiscalizam a Diretoria através da supervisão, mecanismo utilizado também entre a linha intermediária e operacional. O Presidente controla os departamentos através dos dois Vice-Presidentes nomeados, diretores e superintendentes, aos quais é concedida autonomia considerável.

Hierarquicamente, o VP de Administração e de Futebol estão acima dos diretores e superintendentes, mas algumas diretorias não se subordinam aos mesmos, reportando-se diretamente ao Presidente.

A linha intermediária coordena o núcleo operacional da mesma forma, através da supervisão. As posições e níveis hierárquicos variam de acordo com cada

departamento, havendo casos como a Diretoria Jurídica um diretor coordenando três assessores, ou como na VP de Futebol diretores, gerentes, supervisores e coordenadores. A configuração e número desses níveis variam de acordo com a estrutura, as tarefas e o quadro de funcionários de cada área do clube. Em departamentos menores, é utilizada a supervisão direta em um só nível seguida pelo ajuste mútuo dos funcionários operacionais. Quando a complexidade dessas funções aumenta, os níveis de supervisão também, assim como o número de funcionários operacionais que se coordenam pelo ajuste mútuo.

A ausência de departamentos padronizados se justifica pelo alto custo e inflexibilidade consequentes de sua adoção. As tarefas desempenhadas nos departamentos são modificadas de acordo com a demanda dos serviços prestados. Por não ser gerido como uma empresa ou produzir serviços ou produtos padronizados internamente, a utilização de mecanismos de baixo custo como o ajuste mútuo e a supervisão direta concede ao clube a capacidade de se adaptar frequentemente sem que haja necessidade de maiores investimentos, tradicionalmente concentrados na VP de Futebol.

Até o final da década de noventa, não havia a formalização de cargos ou habilidades, apenas de regras e de comportamento. O estatuto servia como normatização geral da cúpula estratégia enquanto o regimento interno regulava a atuação dos diretores e superintendentes do clube. Com isso, o funcionamento da parte operacional do clube era administrado de forma pessoal e informal, variando de acordo com os funcionários que exerciam essas funções ou as supervisionavam.

Até 1997, os cargos de diretor eram nomeados pelo Presidente e tradicionalmente foram ocupados por membros do conselho que trabalhavam de forma voluntária. Com a mudança de gestão, esses cargos eram trocados, o que durante muito tempo fez com que a parte operacional do clube fosse administrada de forma amadora.

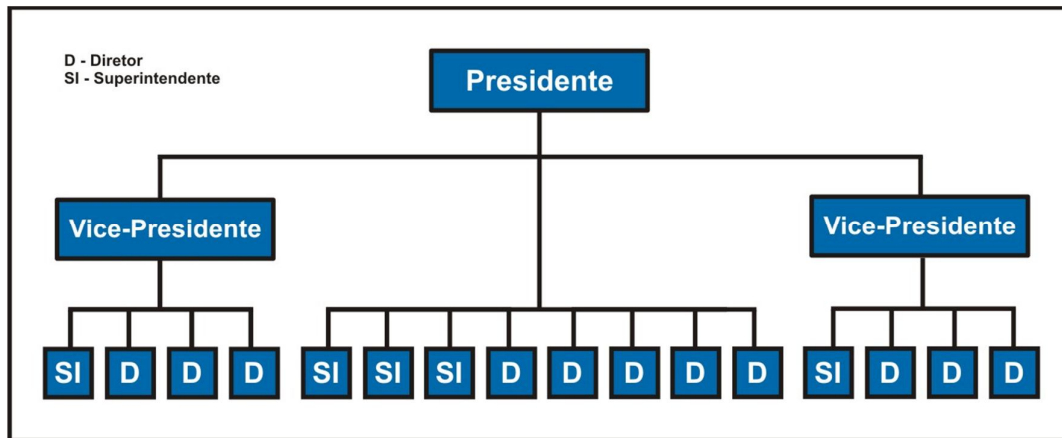


Figura 17: Distribuição do poder no Cruzeiro  
Fonte: Elaborada pelo autor

O organograma do clube possui formato piramidal e o poder é distribuído verticalmente de forma centralizada na cúpula estratégica. Os diretores e superintendentes possuem autonomia e poder decisório consideráveis, mas, politicamente, o Presidente e Vice-Presidentes de Administração e Futebol concentram o poder de deliberar e questionar qualquer decisão no clube.

Horizontalmente, o poder é descentralizado entre as diretorias e superintendências. A departamentalização funcional agrupa os funcionários por áreas e tarefas específicas, com autonomia em relação aos assuntos particulares de cada departamento.

### **Mecanismos de divisão ou diferenciação**

Existe alto grau de especialização horizontal na linha intermediária do clube. Em cada diretoria e VP, as funções e tarefas desempenhadas são distintas das demais, sendo agrupadas de acordo com áreas e conhecimentos específicos. Em relação ao núcleo operacional, a ausência de formalização de cargos e tarefas faz com que os funcionários trabalhem frequentemente de forma complementar, cooperando informalmente por meio do ajuste mútuo. Os escopos de cada função se sobrepõem em certos casos, mas a separação de tarefas é comum em outros departamentos, o que caracteriza a especialização horizontal nesse nível como intermediária.

A especialização vertical na estrutura é alta, devido ao número expressivo de níveis hierárquicos desde a cúpula estratégica até o núcleo operacional.





Figura 18: Níveis hierárquicos do Cruzeiro  
Fonte: Elaborada pelo autor

A distribuição dos funcionários em diretorias cujo trabalho é especializado evidencia a departamentalização funcional na estrutura. A disposição de áreas de interesse executada de forma funcional na estrutura é utilizada em função da variedade de atividades necessárias ao funcionamento do clube e dos recursos limitados à sua organização. O agrupamento de funcionários por funções, qualificações e responsabilidades análogas possibilita a coordenação eficiente de recursos e mão-de-obra.

A departamentalização funcional e coordenação de tarefas por áreas distintas indicam que o tipo de estrutura adotado pelo C.E.C. assemelha-se à burocracia funcional. Sua complexidade descarta a classificação de estrutura pré-burocrática (cuja configuração é tradicionalmente mais simples), mas é insuficiente para classificá-la enquanto estrutura burocrática plena, já que existe baixo grau de formalização e padronização de cargos e tarefas. A concentração das diretorias impede sua classificação como burocracia divisional, já que desempenham tarefas complementares e não paralelas ao futebol.

### 6.3.1 Principais mudanças

**Cúpula estratégica:** À Assembleia Geral foi concedido o direito de voto nas eleições presidenciais do clube. O voto não será restrito aos conselheiros e com isso,

cerca de quatro mil associados do clube terão direito a votar a votar nas eleições em abril de 2011. Apesar da extensão eleitoral aos associados, o voto dos conselheiros ainda possui peso diferenciado. Conselheiros Beneméritos (ex-presidentes do CD e do clube) têm voto com peso máximo, 6 por 1; conselheiros natos 5 por 1; conselheiros efetivos 4 por 1; conselheiros suplentes 2 por 1; e os associados 1 por 1.

Apesar de ser estatutária a diferenciação dos votos, a oposição do clube abriu uma ação judicial em 2011 contra a diferenciação, por acreditar que o peso dos votos de conselheiros viola o Código Civil, que abrange as eleições de entidades esportivas.

Os associados com poder de voto são apenas os filiados aos clubes sociais do Cruzeiro, e a modalidade sócio do futebol, que possui cerca de 13 mil associados, não é incluída nas eleições.

No Conselho Deliberativo a estrutura permaneceu inalterada. O número de conselheiros é limitado pelo estatuto do clube e só aumenta quando um novo Presidente eleito ou do CD encerra seu mandato e se torna benemérito. As principais mudanças se relacionam ao estatuto e à forma como os conselheiros se articulam politicamente.

Durante o período em que Zezé e Alvimar Perrella presidiram o Cruzeiro houve reformas estatutárias como a de 1998, em que o tempo de mandato presidencial foi alterado. Segundo Wilmer Mendes, 1º Secretário do CD, as alterações no estatuto são encorajadas e visam a adequação do clube às mudanças no futebol. As votações entre os conselheiros são geralmente pacíficas, e as reformas propostas frequentemente são aceitas. Para Wilmer Mendes, o 1º Secretário do Conselho Deliberativo:

Existe tranquilidade na vida política do clube. De uns três mandatos pra cá, sempre existe uma chapa de oposição ao presidente do clube, mas é uma chapa que disputa sem condições. É mais pela vontade de querer trabalhar pelo Cruzeiro do que por ser contra. Ela se forma a cada eleição, mas não representa muita coisa em termos de voto (MENDES, 2010).

Mendes (2010) afirma que não existem movimentos políticos no CD; apenas chapas de oposição que são formadas em períodos eleitorais. Em função dos resultados positivos alcançados durante os mandatos dos irmãos Perrella, não existiu oposição significativa por haver um consenso interno de que o clube havia se beneficiado com as suas respectivas gestões e que a continuidade era necessária.

A diferença do Cruzeiro pra outros clubes é essa. No conselho todos existem pacificamente. Quando acabam as eleições a vida aqui é tranquila, não existem brigas ou rixas depois disso. Do César Masci e dos Perrella pra cá

não existe mais isso. Dizem que as reuniões do Conselho até pegavam fogo, mas hoje não mais, era só quando o Cruzeiro estava num momento difícil (MENDES, 2010).

No Conselho Fiscal não houve mudanças significativas. A fiscalização das contas do clube permanece sendo sua principal função e, segundo Mendes (2010), durante os últimos quinze anos no clube não houve contestações dos balanços apresentados pela Diretoria. A contratação de auditorias externas ainda é exercida; sua solicitação é decorrente das práticas fiscalizadoras características do CF, mas não são frequentemente contratadas.

Na Diretoria, as principais mudanças ocorreram durante os três primeiros mandatos de Zezé Perrella, quando as oito vice-presidências existentes foram modificadas por meio de uma alteração estatutária. As VP's de Patrimônio e Obras; de Futebol de Base; e Médica foram transformadas em Superintendências, enquanto as VP's da Sede Campestre; do Barro Preto; e Jurídica se tornaram Diretorias. Segundo Alvimar Perrella, a nova organização da Diretoria foi um dos principais fatores que possibilitaram ao clube uma gestão mais profissional: “Quando você paga, você tem como cobrar, como exigir resultados e mais profissionalismo. Foi muito importante essa mudança administrativa imposta por ele quando assumiu a presidência” (PERRELLA, 2011).

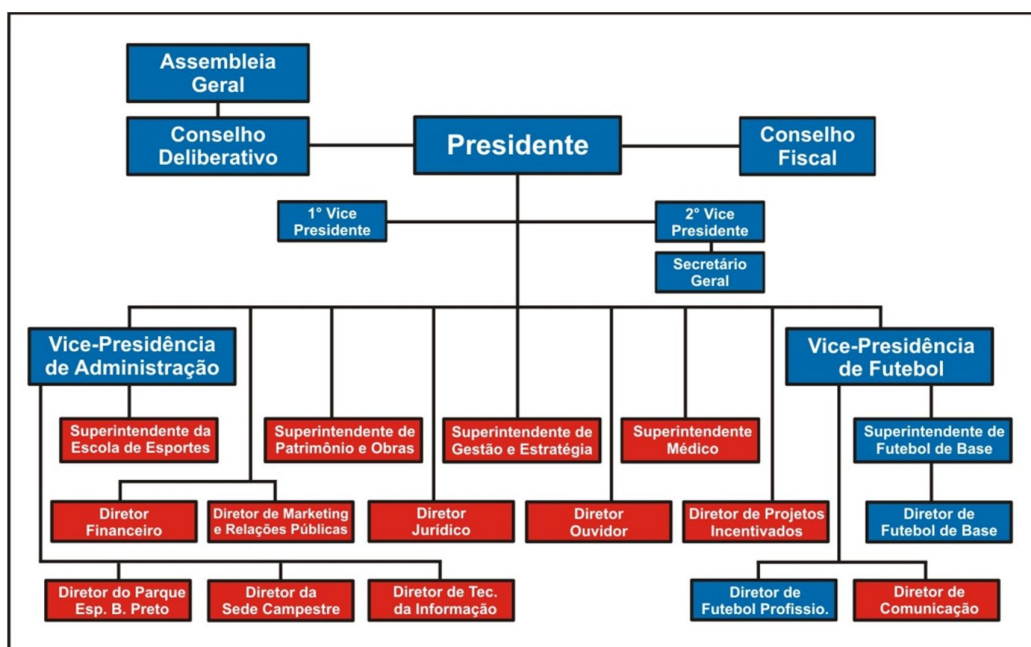


Figura 19: Mudanças na linha intermediária do Cruzeiro  
Fonte: Elaborada pelo autor

Com o novo arranjo, foram mantidas apenas duas VP's: a de Administração e a de Futebol. Suas posições hierárquicas permaneceram no nível mais alto da Diretoria, enquanto as antigas VP's passaram a ocupar níveis mais baixos após serem modificadas. A Superintendência de Futebol de Base foi vinculada à VP de Futebol, enquanto as Superintendências Médica e de Patrimônio e Obras passaram a ser vinculadas diretamente ao Presidente.

**Linha Intermediária:** A alteração da Diretoria teve impacto direto na Linha Intermediária do clube. Com a transformação da maioria das VP's, houve a centralização do poder, que passou a ser concentrado em apenas dois cargos políticos: os vice-presidentes de Administração e de Futebol. Com poderes semelhantes, os cargos de diretor e superintendente passaram a ocupar o nível mais alto da linha intermediária. A principal diferença entre esses cargos diz respeito à natureza do seu trabalho e aos recursos necessários ao seu funcionamento. Enquanto os diretores são profissionais remunerados dedicados exclusivamente ao clube, trabalhando em horário integral, os superintendentes trabalham voluntariamente com dedicação parcial.

Apesar de estarem situados acima dos diretores no novo organograma do clube, os superintendentes não possuem poderes ou autoridade sobre os mesmos. Suas funções se diferenciam não apenas pela forma de remuneração ou o tempo dedicado ao clube, mas pela estrutura e equipe de apoio pelas quais são responsáveis. Enquanto os superintendentes trabalham de forma independente (sem equipe ou funcionários de apoio), os diretores são chefes de departamentos.

A distinção entre esses cargos é clara atualmente; porém, antes das mudanças no organograma seus papéis eram conflitantes. Conforme afirma Fabiano Oliveira, Diretor Jurídico do Cruzeiro, nas antigas VP's os cargos de diretor e superintendente existiam simultaneamente e ambos não recebiam remuneração. Conflitos de poder eram comuns, mas a forma de trabalho desenvolvida geralmente era compartilhada. Já com o novo arranjo organizacional, a departamentalização resultante fez com que esses cargos fossem separados, e os departamentos liderados por diretores não possuem superintendentes, assim como as superintendências não possuem diretores.

A transformação das antigas VP's seguiu os critérios complexidade de processos e demanda interna para a criação das novas diretorias e superintendências. Conforme afirma Alvimar Perrella (2011), as áreas do clube cujas funções exigiam maior

complexidade, número de funcionários ou recursos viraram diretorias, enquanto as áreas que requeriam processos mais simples ou uma equipe de apoio menor foram nomeadas superintendências.

De acordo com o VP de Administração, José Francisco Lemos (2010), diretores são basicamente funcionários dedicados exclusivamente ao clube, enquanto superintendentes são voluntários e trabalham quando possível. Apesar desta classificação simples, a diferenciação entre os cargos foi consequência direta da necessidade de controle de suas funções, e não de suas respectivas remunerações.

Para o controle das áreas mais complexas, foram criados departamentos chefiados por profissionais remunerados; mais aptos, em teoria, e adequados para gerenciar tarefas específicas. A capacitação desses profissionais foi o elemento chave para que fossem contratados, já que os cargos de diretor devem ser ocupados apenas por profissionais cujo conhecimento técnico é específico de sua área de atuação. Por outro lado, os superintendentes não são escolhidos pelos mesmos critérios, o que faz com que as nomeações sejam influenciadas em grande parte por critérios políticos.

A partir de 1997, novas diretorias e superintendências foram criadas por necessidade de adaptação interna às mudanças no futebol e na sociedade. Segundo o Diretor de T.I. Aristóteles Lorêdo, com a expansão da internet e o uso de sistemas informatizados, a área de informática do clube foi expandida, sendo transformada em 1997 em diretoria de T.I. (Tecnologia e Informação). Por sua vez, a diretoria de Marketing foi criada no final da década de 1990, como forma de explorar novas fontes de receita e estimular o consumo dos torcedores cruzeirenses. A Diretoria de Comunicação foi criada após o final da parceria com a HMTF, e sua principal função era administrar as relações dos profissionais do clube (principalmente aqueles ligados diretamente ao futebol) com a mídia e a torcida.

A Superintendência da Escola de Esportes surgiu durante o terceiro mandato de Zezé Perrella entre 2000 e 2003. Sua principal função, além da comercialização da marca Cruzeiro através de escolinhas de futebol, é recrutar jovens jogadores que se destacam em ligas infanto-juvenis disputadas no Brasil e no exterior. Já a Superintendência de Gestão e Estratégia foi criada em 2009, com o objetivo de expandir o quadro social do clube e fortalecer sua marca no interior de Minas Gerais.

**Núcleo Operacional:** as principais mudanças relativas ao núcleo operacional do clube foram consequência da departamentalização e surgimento de novas funções.

Segundo o Diretor Jurídico, o quadro geral do clube que, atualmente possui 550 profissionais, possuía cerca de 200 funcionários ao final da década de noventa.

Esse crescimento expressivo é justificado pelo Diretor de T.I. como efeito da profissionalização do clube, que soube se organizar em departamentos especializados e adquirir os recursos necessários para a contratação de profissionais que passaram a ser indispensáveis no futebol moderno.

Na VP de Futebol foram incorporadas novas funções de apoio aos atletas e funcionários, aumentando não só o seu quadro de funcionários como a complexidade da sua gestão. O Supervisor de Futebol Benecy Queiroz e o Jornalista Henrique Ribeiro afirmam que desde a década de noventa os profissionais ligados à VP se multiplicaram. Em décadas passadas, existia apenas um médico voluntário que acompanhava a equipe profissional em jogos e viagens em competições, e qualquer problema relativo à saúde dos jogadores era tratado particularmente em hospitais particulares ou públicos. Atualmente, existem médicos, fisioterapeutas, fisiologistas, nutricionistas e preparadores físicos contratados e dedicados exclusivamente para darem suporte aos atletas profissionais e amadores. Além dos profissionais ligados à saúde dos atletas, foram contratados profissionais de comunicação que são incumbidos de gerir a imagem do clube em seu relacionamento com os meios de comunicação.

Com a departamentalização das áreas do clube foram realizados investimentos para que as diretorias se capacitassem para suprir a demanda do clube por serviços novos ou terceirizados. Para Fabiano de Oliveira Costa, o Diretor Jurídico do clube:

cerca de 99% dos serviços jurídicos eram realizados externamente, o que começou a mudar com a saída da Hicks-Muse. Os diretores passaram a assumir as funções do clube a partir do final da parceria. O Jurídico se tornou mais ativo justamente nessa época. A mudança foi provocada também pelas modificações do mercado. A introdução de contratos de *royalties*, patrocínio, licenciamento foi fundamental na criação de uma demanda inédita no clube (COSTA, 2011).

Com o final da parceria e o início do mandato de Alvimar Perrella em 2003, foram contratados novos profissionais para suprir essa demanda não apenas na área jurídica como nas demais. Conforme argumenta o Diretor de T.I Aristóteles Lorêdo, com a saída da Hicks-Muse o *site* do Cruzeiro que era gerenciado pelo grupo investidor foi desativado. Esse episódio estimulou o clube a construir internamente o seu próprio site para que não houvesse mais a dependência de empresas externas.

Estamos em uma geração onde não podemos mais ficar sem um *site* no ar. No século XXI não temos mais condição de ficar um ou dois dias sem o *site*, pois é um dos principais veículos de comunicação e informação do clube. Então tomamos uma decisão para o futuro e trouxemos profissionais pra dentro da empresa. Hoje nós temos um analista desenvolvendo o site e um gerente para suprir sua eventual ausência. Foram contratadas mais de dez profissionais para a diretoria e tenho inclusive dois hackers, sendo que um sempre fica de plantão caso invadam o site do Cruzeiro (LORÉDO, 2010).

Na diretoria de Marketing, a contratação de novos profissionais foi maior após a saída da HMTF. Segundo o Diretor Marcone Barbosa, com o final da parceria o clube investiu na estruturação do departamento e contratou cerca de 40 novos funcionários, entre eles profissionais de marketing, publicidade e relações públicas. “A estrutura do departamento já está adequado para a demanda atual. Pode haver uma ou duas contratações ou modificações de cargos, mas deve ser mantida a estrutura atual mesmo” (BARBOSA, 2011).

**Tecnoestrutura e Assessorias de Apoio:** O VP de Administração do clube afirma que até 2010 não havia funcionários ou departamentos responsáveis por gerir e modificar o fluxo de trabalho ou a estrutura do clube. Apenas no início de 2010 foi contratado um consultor externo cuja função é desenvolver uma análise de possíveis mudanças na parte operacional da diretoria.

Em relação à estrutura do clube em termos de hierarquia, tanto o VP de Administração quanto os demais entrevistados acreditam que a atual configuração é adequada e não demanda modificações urgentes.

A participação de assessores ainda existe, mas diminuiu ao longo da última década com a reorganização da estrutura e o aumento do quadro de funcionários. A Assessoria da presidência permaneceu inalterada em número de integrantes, modificando-se apenas com os nomeados indicados durante cada mandato. Os trabalhos voluntários prestados por conselheiros ou torcedores são raros nas diretorias que, quando necessário, contratam terceiros para a execução de tarefas consideradas relevantes.

A Diretoria Jurídica, que até 1997 resumia-se a um diretor jurídico não remunerado e um superintendente, foi reestruturada de modo que as demandas de casos contenciosos, administrativos, trabalhistas e civis fossem atendidas internamente por assessores remunerados. Atualmente composta por um diretor, três advogados e um estagiário, (todos remunerados), a diretoria não faz uso de assessorias pessoais e apenas

terceiriza casos tributários ou criminais, por serem mais raros e específicos, e casos desportivos por ser menos custoso contratar um advogado no Rio de Janeiro (casos desportivos são acionados juntos à sede da CBF no RJ) do que enviar um funcionário de Belo Horizonte.

Nas demais diretorias são contratados serviços que não estão relacionados diretamente à função principal das mesmas. Podem ser citadas como exemplo a VP de Futebol onde são terceirizados os profissionais de segurança e um psicólogo; a Diretoria de T.I. que terceiriza a loja virtual do Cruzeiro e a Diretoria de Marketing, que contrata externamente os serviços de fotografia de estúdio e de impressão gráfica. Serviços de auditoria interna são contratados apenas pela Diretoria Jurídica, VP de Administração, Diretoria da Sede Campestre e do Parque Esportivo Barro Preto.

**Mecanismos de coordenação ou integração:** Não existem diretorias ou setores do clube completamente padronizados, o que faz da supervisão direta e do ajuste mútuos os principais mecanismos de coordenação utilizados na estrutura.

Como a atividade-fim do Cruzeiro é o futebol, as demais atividades desenvolvidas em outras diretorias possuem um papel complementar; logo, a demanda por seus serviços não atinge um volume de produção que demande a padronização completa dos seus processos de trabalho.

Apesar do predomínio do ajuste mútuo e supervisão direta foi possível notar que o grau de coordenação e integração aumentou significativamente nos últimos dez anos. Os principais motivos que contribuíram para esse aumento são: investimentos em infraestrutura, utilização de sistemas informatizados, treinamento, a contratação de profissionais especializados, e a formalização de cargos e processos.

Além da construção de um centro de treinamentos exclusivo para os profissionais do futebol (Toca da Raposa II) e da modernização da Toca da Raposa, destaca-se a construção da Sede Administrativa. Antes da inauguração do prédio em 2003, os cargos administrativos do clube eram espalhados entre as sedes do Barro Preto, Campestre e em duas casas adquiridas por Zezé Perrella durante seu primeiro mandato, situadas no terreno onde a atual Sede Administrativa foi erguida.

A utilização da nova Sede possibilitou não só a integração física de toda parte administrativa e política do clube como forneceu um ambiente mais adequado e profissional, com espaço e equipamentos para cada área do clube sem que houvesse necessidades conflitantes.



Costumo dizer que o Cruzeiro se divide em Antes e Depois dos Perrella. Quando eu entrei no Cruzeiro em 1997, no início do primeiro mandato do Zezé, o departamento jurídico ficava junto com o tesoureiro e da segurança do trabalho. A porta era amarrada com um arame, não tinha nem fechadura. A sala não tinha nem persianas e havia um cano de ferro no meio da sala. Hoje temos um ambiente de trabalho completamente adequado (COSTA, 2011).

Na Toca da Raposa I os profissionais diretamente ligados ao futebol também necessitavam de mais espaço e infraestrutura. Conforme afirma o jornalista Henrique Ribeiro (2011), contratado como assessor em 1997: “Quando entrei no clube não havia assessoria de imprensa. Eu tinha que dividir o computador com o técnico, o supervisor de futebol e o fisioterapeuta, e a gente revezava os horários durante a semana”.

Os investimentos em sistemas informatizados, iniciados em 1997, só foram potencializados após a inauguração da Sede Administrativa. Segundo o Diretor de T.I., até o final da década de noventa os sistemas e *softwares* adquiridos já começavam a auxiliar os funcionários do clube, mas ainda havia limitações relativas a infraestrutura e profissionais qualificados.

Em 1995 eu fui convidado pelo Zezé Perrella para ser o Diretor de Informática do Cruzeiro. Aceitei o cargo e, após um mês de levantamento de tudo, eu disse ao Zezé em janeiro de 1996: “Você me convidou pra ser diretor de dois computadores?”. E ele me respondeu: “Claro, se fossem duzentos eu não precisaria de você aqui, por isso que preciso do seu conhecimento técnico” (LORÊDO, A, 2010).

Formado na área de tecnologia e informática, o Diretor de T.I. afirma que quando ingressou no clube trouxe os conhecimentos do banco em que trabalhava e fez um plano diretor de 5 anos para o clube. Havia antes um pequeno sistema de gestão de associados. A folha de contabilidade e folha de pagamentos eram feitas individualmente dentro de computadores não conectados e não havia sistema integrado nem intercâmbio de informações.

Sua equipe tinha três profissionais: duas digitadoras que tabulavam todos os movimentos de associados e pagamentos na contabilidade e um chefe de seção. Com o apoio inicial desses funcionários, foram criados projetos para estimular a integração no clube: “Foi uma evolução gradual de 1995 a 1999, que na época envolvia a Toca da Raposa I e a Sede Campestre integradas à Sede do Barro Preto” (LORÊDO, 2010).

Conforme afirma o Diretor de T.I. e o Diretor de Marketing, com a parceria firmada entre o Cruzeiro e a HMTF, o contato dos funcionários do clube com os profissionais da empresa americana influenciaram o comportamento e as atividades desenvolvidas até então.

Em 1999 ocorreu a grande virada do Cruzeiro, com a chegada da Hick-Muse. Eles nos colocaram o seguinte: “Nós queremos na mesa do presidente da Hicks nos EUA no quinto dia útil do mês subsequente, o balancete do mês anterior”. Aí a história mudou toda. Pra fazermos isso precisaríamos de um *software* que integrasse todas as áreas do clube (LORÉDO, 2010).

Além da necessidade contratual de fornecer os dados requeridos pela empresa, os recursos utilizados para que essas obrigações fossem cumpridas estimularam na cultura do clube a mudança de postura nas relações dos seus funcionários.

Criamos uma perspectiva e um organograma empresarial, departamental. Para se estruturar sistemicamente você primeiro precisa se estruturar em termos de organização. A departamentalização se tornou vital e importantíssima. Então, o aspecto, a forma amadora de trabalhar, acabou ali. Não havia mais como seguir nesse caminho (LORÉDO, 2010).

O Diretor de T.I. argumenta que, apesar de terem contratado uma empresa de sistemas para informatizar o clube, o serviço oferecido era a implantação de módulos separados. Como não havia no clube uma visão ampla em cada área, pois todos se limitavam às suas funções específicas, foi necessário modificar a cultura de trabalho segregado, considerada por ele como maior empecilho ao desenvolvimento do clube na época. A falta de suporte técnico, métodos profissionais e a distância física entre as sedes do clube contribuía para que o seu funcionamento fosse relativamente desordenado. A tecnologia do clube no final daquela década foi utilizada para instruir todos os funcionários que estavam envolvidos em processos, que foram levantados, discutidos e posteriormente sendo adequados para o uso de computadores e sistemas informatizados. Devido à cultura tradicional do clube, foi necessário o treinamento e capacitação de diversos funcionários, cujo perfil tradicional trouxe grande resistência para a utilização desses novos sistemas informatizados.

Essa cultura foi mais demorada, várias pessoas não se adaptaram. O clube era formado por vários empregados antigos, de pessoas mais velhas e sem preparo acadêmico. Várias delas não se adaptaram e falaram que não queriam mexer com isso, que eram aposentados e que estavam de saída. A partir daí que fomos criando a raiz de uma nova empresa. (LORÉDO, 2010).

No período de parceria com a Hick-Muse, o Cruzeiro investiu em diversos projetos de T.I. para adequar-se às exigências do grupo investidor: base de servidores, internet de qualidade, sistemas de integração das sedes, sistema de gestão do futebol, etc. O Diretor de T.I. cita o exemplo do Tática, um *software* desenvolvido internamente para a gestão do departamento de futebol. Sua criação e aplicação foram possíveis através da participação de todos os funcionários com experiência e *know-how* do futebol e seu funcionamento: técnicos, preparadores físicos, superintendentes, fisioterapeutas, executivos de futebol, advogados contratuais, etc. Os dados armazenados no sistema são disponibilizados às diversas áreas do clube, e o diretor de futebol enquanto gestor do sistema restringe as informações disponibilizadas a cada profissional, dessa maneira respeitando o sigilo necessário das informações armazenadas.

Com um espaço físico organizado e os investimentos em sistemas informatizados a Diretoria de T.I. aumentou o seu quadro para quinze profissionais, todos formados ou atuantes na área de tecnologia. Já com os recursos humanos necessários para gerir e expandir esses sistemas, o Diretor de T.I. afirma que o clube passou a investir em melhorias para as demais diretorias.

A Gestão Eletrônica de Documentos (GED) foi utilizada como forma de resgatar documentos antigos do clube e para a criação de um sistema de documentos completamente digitalizado, que disponibiliza ao sistema central do clube documentos e contratos. Com a implantação do ERP (*Enterprise Resource Planning*) – um sistema de gestão empresarial integrada - foi possível a automação de 60% dos departamentos e processos do clube. Por meio desse sistema, toda a base administrativa do clube foi integrada: contas a pagar, contas a receber, ativo patrimonial, contabilidade, folha de pagamento, contratos, etc. As sedes sociais também são administradas por *softwares* como a gestão de sócios e a gestão das escolas de esportes, que possui cerca de dois mil alunos.

Tanto a utilização desses sistemas quanto a parceria com a HMTF são citados pelos entrevistados como fatores responsáveis pelo surgimento de uma cultura empresarial no clube, assim como a contratação de profissionais capacitados para cargos onde conhecimento especializado era necessário.

Nós demos um avanço muito grande como empresa a partir da tecnologia. Porque, pela própria exigência do patrocinador, nós tínhamos que estar estruturados e departamentalizados. De 1999 a 2001 foi um período de

grandes mudanças, onde o Cruzeiro mudou numa velocidade enorme, e saímos fortalecidos dessa parceria porque passamos a ter ações de profissionais e estruturação de processos. Criamos então uma estrutura empresarial e corporativa, e foi essa estrutura que começou a levar o nome do clube pra fora daqui (LORÊDO, 2010).

A perspectiva de que houve melhoria no funcionamento dos departamentos com os investimentos em tecnologia e a relação com a HMTF é corroborada pelo Diretor de marketing:

Quando a Hicks-Muse chegou ao clube, trouxe um departamento de marketing muito ativo, o que deixou claro ao Zezé que o Cruzeiro também precisava de um. Quando a parceria terminou e a empresa saiu do clube, alguns profissionais da Hicks que trabalhavam na área permaneceram no Cruzeiro e foi nesse momento que a mudança no Marketing começou. Hoje é possível perceber que o funcionamento atual é bem mais organizado e adequado. As funções são bem especificadas e todos sabem o serviço a ser feito. Crescemos muito no sentido de organização das tarefas e obrigações de cada um e nas diretrizes de como o departamento funciona (BARBOSA, 2011).

Na estrutura atual os diretores definem quais os cargos e profissionais necessários ao desempenho pleno de cada diretoria. Indicações políticas de funcionários ou parentes ainda existem no clube, mas já não são suficientes para que determinado profissional seja contratado. Cada diretoria possui critérios de avaliação informais de candidatos, e sempre que a contratação de um novo funcionário é necessária, o setor de gestão de pessoas é acionado para auxiliá-lo. Como o próprio VP de Administração e o Supervisor de Futebol afirmam:

Acho que **capacitação** é mais essencial do que **profissionalização**. Capacitar funcionários é muito mais importante, assim como utilizá-los nos cargos necessários. Eu mesmo sou formado em Administração, mas nem sou remunerado. Quando comecei no clube o presidente aparecia aqui uma vez por semana, e vinha mais pra se divertir. Agora já mudou tudo, é preciso que se remunere o alto dirigente, desde que não haja interferência política nas decisões técnicas, inclusive o presidente. A parte executiva exige muito hoje em dia. Ou você é rico ou é aposentado (LEMOS FILHO, 2010).

A grande marca da Era Perrella no clube é justamente a profissionalização do clube como um todo. Foram alocados profissionais em todas as suas áreas, e com isso, o presidente tem mais facilidade de gerir o clube, já que antigamente vários cargos de poder eram indicados através da política. Com isso o processo aqui dentro se tornou mais ágil (QUEIROZ, 2010).

Mesmo com utilização de mecanismos profissionais de recrutamento e seleção de profissionais, existe uma política implícita para contratar profissionais que sejam

ligados ao clube, seja por família ou tempo de associação. Quando não é possível contratar alguém dentro dessas especificações, a preferência é então direcionada a profissionais que sejam torcedores do Cruzeiro. Os benefícios dessa prática são explicados pelo VP de Administração:

É muito melhor você ter um servidor que veste a camisa do clube. Se ele tiver as qualidades técnicas necessárias mais a paixão pelo clube a dedicação dele é muito maior. Se pudermos tirar este profissional de dentro dos quadros do clube, a gente tira, se não puder a gente contrata (LEMOS FILHO, 2010).

As mudanças pelas quais o clube passou na última década contribuíram para que seu funcionamento fosse otimizado, porém, nenhum dos entrevistados acredita que transformar-se em um empresa seja o objetivo.

Se você analisar o Cruzeiro enquanto clube, em relação aos demais times no país, estamos bem à frente. Mas se formos analisados enquanto empresa, que segue os princípios de governança corporativa ou alguns procedimentos administrativos, estamos bem aquém. Sabemos da necessidade de melhorar, um exemplo é o próprio Recursos Humanos, é evidente (COSTA, 2011).

**Mecanismos de divisão ou diferenciação:** Em termos gerais, o grau de especialização horizontal do Cruzeiro aumentou. Com a formalização (ainda que discreta) dos cargos e processos de trabalho e a criação de novas diretorias e superintendências, o escopo das tarefas desempenhadas em cada área do clube ficou mais específico.

A especialização vertical permaneceu alta, com um número elevado de níveis hierárquicos. Formalmente, o número de níveis permaneceu o mesmo, mas na prática os antigos diretores voluntários tornaram-se diretores executivos, remunerados e exclusivos. O aumento significativo do quadro de funcionários trouxe para a hierarquia profissionais responsáveis por funções inéditas, mas em relação aos níveis hierárquicos ocupados, suas posições não trouxeram mudanças significativas. O cargo de coordenador, adotado recentemente em diretorias, equivale ao tradicional supervisor, já que ambos são remunerados e só diferem na terminologia. O último nível (de menor poder hierárquico) é representado pelos estagiários que, mesmo sendo profissionais temporários, estão em praticamente todas as diretorias do clube.



Figura 20: Grau de especialização vertical no Cruzeiro  
Fonte: Google Imagens

O grau de especialização referente às diretorias varia de acordo com sua função e seus respectivos quadros de funcionários. Na Diretoria Jurídica, o diretor supervisiona três assessores, cada um responsável por processos separados por natureza específica e um estagiário encarregado de auxiliá-los em tarefas mais operacionais. Enquanto o grau de especialização vertical é baixo, representado por três níveis hierárquicos, o grau de especialização horizontal é alto, já que suas tarefas não são exercidas de forma conjunta e suas responsabilidades são distintas.

Com um quadro de funcionários maior (30 no total), a Diretoria de Marketing possui um grau de especialização vertical maior, representado por um diretor, um gerente, três coordenadores, vinte e um funcionários e quatro estagiários. Horizontalmente, o grau de especialização é menor, já que os funcionários exercem funções complementares. Apesar de serem divididos em quatro áreas específicas (Marketing, Relações Públicas, Eventos e Sócios do Futebol), esses funcionários trabalham de forma cooperativa, coordenando-se através do ajuste mútuo.

A Diretoria de T.I. se assemelha à Jurídica. Apesar de seu quadro de funcionários ser maior (15 no total), as tarefas de cada profissional são altamente específicas. Verticalmente, a especialização é representada por cinco níveis: diretor, gerente, coordenador, funcionário e estagiário. Sua organização é subdividida por áreas específicas como na Diretoria Jurídica, mas seu grau de especialização horizontal é relativamente menor devido ao número de funcionários e suas funções.

Em relação à estrutura do clube e sua caracterização, durante o período analisado a departamentalização funcional sobressaiu-se. A incorporação de novos profissionais e o aumento do quadro de funcionários evidenciam as mudanças no clube, e a forma como foram situados na hierarquia comprova essa departamentalização através do surgimento de novas diretorias e superintendências. O aumento da formalização e dos processos burocráticos também indica que o tipo de estrutura do Cruzeiro é mais bem representada pela burocracia funcional.

#### **6.4 Estratégia**

Em uma primeira etapa, a estratégia desenvolvida e praticada pelo Cruzeiro Esporte Clube é apresentada através de uma narrativa linear construída a partir de eventos relevantes no período entre 1995 e 2010. Posteriormente, ela é confrontada com o referencial teórico para que sua relação com o uso de práticas profissionais de gestão seja diagnosticada.

Antes de ser eleito em 1995, para seu primeiro mandato como presidente, Zezé Perrella já havia participado da direção do clube em 1993. Convidado pelo antigo presidente César Masci, o cargo ocupado a partir de 1993 foi o de diretor das categorias de base. Após dois anos exercendo essa função, Zezé Perrella concorreu à presidência no final de 1994 como candidato da oposição. Impulsionado pelo trabalho de destaque na base do clube e por sua carreira de empresário bem sucedido, Perrella foi eleito e encerrou um período de dez anos governados pelos irmãos Benito (1985-1990), Salvador (1990) e César Masci (1991-1994).

Conforme argumenta o jornalista Henrique Ribeiro, durante o processo eleitoral em 1994, o contrato do Cruzeiro com seu principal patrocinador (Coca-Cola) estava perto de seu término. Com isso, Zezé Perrella apresentou a empresa Energil C como possível investidora caso fosse eleito. Apesar da relação entre o clube e a empresa ter sido firmada oficialmente como patrocínio, Henrique Ribeiro afirma que já no início do mandato de Perrella em 1995, a Energil C atuou como parceira na contratação de jogadores para a equipe profissional. “Em 1995, o Cruzeiro foi o clube que mais gastou em contratações. Essa reputação de bom negociador de jogadores começou mesmo com a entrada do Zezé no clube” (RIBEIRO, 2011).

Com a contratação de bons jogadores e o fortalecimento do time, o presidente rapidamente ganhou boa reputação entre os torcedores em função dos títulos conquistados e do rendimento da equipe, que era regular nas temporadas anteriores. As conquistas da Copa Ouro (1995), Copa do Brasil (1996) e da Copa Libertadores (1997) contribuíram significativamente para a imagem positiva do dirigente, que ao final de 1996 foi reeleito presidente do clube e em 1997 foi eleito para o cargo de deputado federal por Minas Gerais por aclamação pública.

Além dos resultados positivos dentro de campo, durante seu primeiro mandato Zezé Perrella iniciou um movimento interno de reorganização da diretoria do clube e fomentou perante o Conselho Deliberativo a necessidade de investimentos na infraestrutura. O perfil de empresário do presidente foi destacado pelos entrevistados como o principal fator para a mudança da gestão do clube, considerada amadora na época.

A profissionalização do clube não foi consequência direta das mudanças provenientes da Lei Pelé, mas do próprio perfil do presidente que assumiu o poder na época. Zezé Perrella, por ser um empresário, foi o principal responsável pela transformação do clube e de sua reestruturação (COSTA, 2011).

Com as conquistas dentro de campo, a imagem do clube se fortalecia, o que contribuiu para que os jogadores da equipe cruzeirense se destacassem, o que trouxe mais assédio de outros clubes, principalmente do exterior. Até o final da década de noventa, o Cruzeiro foi um dos clubes que mais vendeu jogadores no país, e os valores significativos conseguidos nas negociações fizeram com que Zezé Perrella tivesse uma reputação de excelente negociador. O Superintendente de Gestão e Estratégia afirma que um ponto forte na gestão do Cruzeiro é a negociação de jogadores, considerada a principal responsável por possibilitar ao clube o equilíbrio financeiro e a conquista de títulos com equipes qualificadas. O perfil de “bom negociador” do clube:

[...] começou lá com o Cesar Masci, um ano antes do Zezé, mas ficou mais forte e relevante na Era Perrella, já com as vendas do Fabio Júnior, Giovanni, Luizão, David, Alex, Fred, etc. A gente brinca que ninguém acredita o que o Zezé vende, ele é capaz de revender um fusca por duzentos mil reais, e isso também contribuiu para uma gestão profissional. Esse perfil do Zezé é importante, e felizmente ele influencia toda a diretoria do clube (RODRIGUES, 2011).



Já com dois anos na presidência, Zezé Perrella convidou seu irmão Alvimar para participar da administração do clube. Segundo Henrique Ribeiro, por ter sido eleito deputado federal o dirigente não dispunha de muito tempo para dedicar ao clube, e com isso, Alvimar Perrella é considerado como o principal gestor do clube desde sua entrada no Cruzeiro em 1997. “Ele era o braço direito do Zezé no clube, ele vinha todos os dias, ao contrário do Zezé que se ausentava frequentemente” (RIBEIRO, 2011).

Eleito como 1º Vice-Presidente na reeleição de seu irmão, Alvimar passou a acumular outra função diretamente ligada ao futebol, a de Superintendente de Futebol. O cargo, que equivalia na época à atual VP de Futebol, foi exercido por Alvimar até o final de 2003, quando concorreu à eleição para presidente do clube.

De 1998 a 2002 o Zezé foi deputado federal, então ele ficava ausente frequentemente, viajava muito. Nesse período ele foi o presidente nomeado e eu o presidente de fato. Eu era VP eleito e Superintendente de futebol, mas era praticamente o presidente. Isso me deu uma experiência muito grande pra ser o presidente em 2003, já que eu sempre tive autonomia no período anterior (PERRELLA, 2011).

A parceria firmada com a HMTF proporcionou ao clube mais capital para investimentos que foram concentrados no futebol, com a contratação de jogadores famosos e qualificados e na infraestrutura na construção da Sede Administrativa e da Toca da Raposa II. Além do capital, a relação com a empresa trouxe novas experiências profissionais, o que de certa forma contrastou com a gestão amadora do clube. Com as obras da Sede Administrativa e do novo centro de treinamentos em andamento, Zezé Perrella propôs ao Conselho Deliberativo uma nova estrutura na diretoria. Aprovado sem maiores contestações, o projeto começou a ser implantado a partir de 2002, com a inauguração da Toca da Raposa II e mais intensamente a partir de 2003, quando os cargos diretivos foram realocados para o novo prédio.

Com espaço físico para reorganizar a direção e expandir as áreas do clube, Alvimar Perrella (2011) afirma que os profissionais que já haviam sido contratados desde 1995 tiveram a oportunidade de reestruturar as novas diretorias. Como esses diretores possuíam conhecimento técnico específico, não houve interferência da presidência na contratação de seus subalternos.

Antes de encerrar seu terceiro mandato, Zezé Perrella criou o Conselho Diretor, formado pelo presidente, vice-presidentes, diretores e superintendentes. Sua função

inicial era integrar as áreas do clube e fornecer ao presidente o *status* geral da diretoria por meio de reuniões mensais formalizadas.

Eleito em 2003 com 87% dos votos, Alvimar Perrella sucedeu seu irmão na presidência e o indicou como VP de Futebol. Logo no primeiro ano de seu mandato, a equipe cruzeirense conquistou a inédita “Tríplice Coroa”. Naquele que foi considerado o ano mais bem-sucedido na história do clube, Alvimar Perrella e sua gestão foram aclamados pela imprensa e pela torcida, que exaltaram a organização do clube e o seu planejamento naquela temporada. Quando questionado sobre o planejamento do clube, o dirigente afirma que:

A palavra planejamento é muito bonita, mas no futebol é complicado e eu fico até irritado com isso. Quando você é campeão, houve planejamento, quando não é, não houve. É essa a visão que parte da mídia e da torcida tem. Em 2003 fomos campeões da Tríplice Coroa, que é o estadual, a Copa do Brasil e o campeonato nacional, algo inédito no país, logo no meu primeiro ano como presidente. Foi uma alegria só, então falavam que nosso planejamento foi maravilhoso. Mas foi como em todos os anos! Em 2004, quando nós não ganhamos nada, fizemos a **mesma** coisa! Planejamos tudo, só que em um ano deu certo, e no outro deu errado (PERRELLA, 2011).

Durante seus dois mandatos, Alvimar afirma que mudanças estruturais só ocorreram em relação à infraestrutura do clube. O antigo centro de treinamentos foi reformado e um campo de grama sintética foi construído para os atletas de base. Em relação à estratégia, Alvimar destaca que o foco foi centralizado no futebol, mesmo ciente de que as demais diretorias também necessitavam de investimentos. A política de negociar jogadores anualmente continuou sendo priorizada e, entre 1995 e 2009, representou a maior parcela do faturamento do Cruzeiro.

Pelo menos na época em que eu governava, o Atlético, o Cruzeiro, o Grêmio e o Internacional, até mesmo os clubes do Rio e São Paulo, precisavam vender um jogador por ano pra fechar as contas. Como no Brasil os clubes são altamente deficitários, essas negociações eram necessárias, mas a torcida não via com bons olhos. O Cruzeiro tinha um déficit no meu último ano como presidente, de 20 milhões e a gente não conseguia pagar esse valor sem negociar um ou dois grandes jogadores, e foi a mesma coisa com o Zézé (PERRELLA, 2011).

As negociações de jogadores no final da década de 1990 e no início de 2000 foram beneficiadas pela desvalorização do câmbio. Com o Real em baixa, Alvimar afirma que os jogadores vendidos rendiam mais dinheiro ao clube do que atualmente, com a moeda em alta. Como os valores atuais são menores, o número de negociações

necessárias para que valores semelhantes sejam alcançados é maior. Como a política principal do clube é de não se endividar, os dirigentes entendem que essas negociações são uma necessidade, enquanto os torcedores as percebem como ganância do presidente.

O produto futebol, o futebol enquanto negócio melhorou em todos os sentidos. O *pay-per-view* apareceu e a cada ano rende mais aos clubes. Em termos de receitas mesmo, quase todos os clubes no país passaram a ganhar mais. A Fiat (patrocinadora oficial do clube em 2003) pagava 1 milhão de reais pra estampar a marca na camisa do clube, mas hoje o BMG paga 11 milhões, e esse valor já está defasado (PERRELLA, 2011).

Mesmo com o crescimento das receitas do clube durante a última década, o ex-presidente destaca o aumento dos custos relativos à manutenção do esporte. Além dos salários dos atletas, que foram inflacionados, a inserção de novos profissionais e novas tecnologias fez com que a folha de despesas do clube crescesse de forma semelhante. Apesar dos custos elevados, sua política de investimentos concentrou-se nas categorias de base:

Eu posso te dizer que tanto na minha gestão quanto nas anteriores, e na atual também, os investimentos na base sempre foram significativos. Só no meu último ano como presidente investimos sete milhões de reais só na formação, captação e manutenção de jogadores da base, que ainda é a forma mais barata de fazer o futebol.. Essa é forma como eu vejo o futebol. Revelar craques é difícil, mas é preciso investir nesses atletas ainda novos, porque é mais barato do que comprar um atleta já famoso. Quando esses atletas já estão bem formados, sua transição para a equipe profissional é bem feita e o desempenho deles começa a deslanchar, o valor pelo qual eu negociar eles vai cobrir todos os gastos que tive na sua formação (PERRELLA, 2011).

Apesar da receita com negociações de atletas ter sido a principal fonte de renda do clube até 2009, os valores anuais decresceram nos últimos anos, o que fez das cotas de TV a principal fonte de renda em 2010. Ainda que haja investimentos em atletas da base e na contratação de jogadores promissores, Alvimar afirma que não é possível garantir a venda de um “craque” por ano, e como as despesas do Cruzeiro seguem altas, é preciso buscar novas alternativas de renda, opinião compartilhada pelo Diretor de Marketing do clube:

O Cruzeiro foi muito bem administrado pelo Zezé e o Alvimar no gerenciamento da equipe de futebol. Eles sempre conseguiram fazer bons negócios com os jogadores que passaram pelo clube e equilibrar as finanças com essas negociações. Agora estamos passando por um período onde essas transações estão diminuindo, então precisamos buscar novas fontes de receita. A saída que temos hoje é através do Departamento de marketing,

melhorando os contratos de patrocínio, do projeto de sócio torcedor, etc. (BARBOSA, 2011).

Sucedido em 2009 por Zezé Perrella, que retornou ao cargo principal do clube, Alvimar não permaneceu no clube, estando ligado ao mesmo apenas pelo título de Conselheiro Benemérito. O faturamento decrescente do Cruzeiro fez com que fontes alternativas de receita fossem buscadas e, em 2009, Zezé Perrella criou a Superintendência de Gestão e Estratégia. Seu objetivo inicial era fomentar o aumento do quadro social através do programa de Sócio-Torcedor e da Confraria Celeste, ambos inspirados nos programas de associados e consulados do *Sport Club* Internacional, instaurados em 2002 pelo clube gaúcho.

Liderada por Gustavo Perrella, (filho de Zezé Perrella) a nova superintendência iniciou estes projetos com o apoio dos recursos e funcionários da Diretoria de Marketing. Logo em seu primeiro ano, o programa Sócio-Torcedor obteve a adesão de cerca de vinte mil associados e a Confraria Celeste registrou cinquenta mil afiliados.

A renda com bilheterias do clube aumentou cerca de 50% com o sucesso do programa de associados, mas em junho de 2010 o fechamento do Mineirão para as reformas da Copa do Mundo de 2014 provocou a evasão de quase metade dos sócios. Como o principal benefício do programa era o desconto em ingressos nos dias em que o Cruzeiro jogava, a transferência das partidas para a Arena do Jacaré em Sete Lagoas e para o Parque do Sabiá em Uberlândia desestimulou a presença dos torcedores de Belo Horizonte.

A distância entre a capital mineira e Sete Lagoas (74 km) e Uberlândia (530 km) teve impacto direto no público pagante e conseqüentemente nas finanças do clube. Como consequência, o projeto Sócio-Torcedor passou a receber menos investimentos, o que acarretou na diminuição do quadro de funcionários da própria diretoria de Marketing. Segundo o atual Superintendente de Gestão e Estratégia:

O projeto foi congelado em função das obras da Copa. Os que já eram sócios continuam, mas não são feitos mais investimentos tão fortes em marketing já que se entendeu que o principal benefício é mesmo comparecer ao Mineirão. Não vale tanto a pena investir agora porque o torcedor não está tão disposto a ir até Sete Lagoas. Seria desnecessário investir muito dinheiro nisso já que o maior retorno está impossibilitado por conta dessas obras (RODRIGUES, 2011).

A Superintendência atua hoje apenas em questões relativas à internacionalização da marca do clube, que já possui projetos de criação de escolinhas de futebol e produtos

no mercado americano e chinês. Segundo Sérgio Rodrigues, a participação da superintendência na estratégia e planejamento é limitada pela falta de uma equipe de apoio e de suporte. Além disso, o próprio presidente não acredita ser necessária sua expansão ou reestruturação.

Na atual gestão, o clube é administrado de forma semelhante à do final da gestão de Alvimar Perrella. O futebol é priorizado explicitamente, concentrando a maior parte dos gastos e atenção do presidente. Com a ausência de Alvimar na gestão do futebol, Zezé Perrella encarregou seu filho Gustavo da tarefa, nomeando-o VP de Futebol no final de 2009. As decisões relativas a essa VP continuam concentradas nas mãos de Zezé e Gustavo Perrella que, mesmo contando com profissionais remunerados e competentes no futebol, centralizam as principais determinações da área.

Pra administrar o futebol, não dá pra ser muito democrático. Não dá pra pegar todos os diretores no organograma, fazer uma mesa com vinte pessoas e perguntar o que eles acham em relação à venda ou compra de fulano ou ciclano. Eu nunca fiz isso e o Zezé também nunca fez. Nessa área é preciso ser centralizador. Pra negociar jogador eu só consultava meu VP e meu diretor de futebol. Nesse ponto, não somos muito democráticos mesmo. (PERRELLA, 2011).

O Conselho Diretor ainda existe, mas permanece como órgão auxiliar do presidente. As reuniões não são formalizadas e são convocadas pelo presidente apenas quando surge a necessidade de se discutir certos problemas. Em relação à estratégia do clube, o conselho se limita a resoluções de curto prazo, que eventualmente são levadas ao CD para aprovação. As diretorias possuem autonomia significativa, mas planos ou medidas de longo prazo não são elaboradas, pois ficam a critério do presidente. O Diretor de T.I. afirma que a estratégia do clube é desenvolvida ao redor das competições disputadas na temporada. Como o carro-chefe do clube é o futebol, elas são determinantes nas ações dos departamentos. Existe a possibilidade de planejamentos para áreas específicas no clube, mas grande parte das ações é focada ano a ano.

Existem filosofias em longo prazo, mas não planos específicos. Por exemplo: o clube não deve se endividar. Isso é uma política, uma filosofia. Agora, os planos específicos são todos de curto prazo. No Cruzeiro talvez não tenha havido essa preocupação em longo prazo porque a organização política é muito forte, e muito provavelmente não sairá um novo presidente fora da situação atual (LEMOS FILHO, 2010).

A situação atual do Cruzeiro é classificada pelos entrevistados unanimemente como profissional. Existe o entendimento de que transformar-se em empresa não é benéfico, mas tornar a estrutura do clube mais profissional é essencial. Segundo o Diretor Jurídico:

Há mais ou menos uns dez anos demos um salto de crescimento e profissionalização muito grande, no primeiro mandato do Alvimar, e isso continuou depois com o Zezé. Se você analisar o Cruzeiro como clube, em relação aos demais times brasileiros, estamos bem à frente, mas se formos analisados como empresa, que segue os princípios de governança corporativa ou alguns procedimentos administrativos, estamos bem aquém. Sabemos da necessidade de melhorar (COSTA, 2011).

Zezé Perrella afirmou publicamente que este é seu último mandato, e que a “Era Perrella” chegará ao fim após 17 anos. A provável saída dos dirigentes da direção do clube não é vista pelos entrevistados como uma ameaça ao clube, contanto que a transição do poder seja bem sucedida. O Superintendente de Gestão e Estratégia argumenta que qualquer postulante ao cargo de presidente do clube deve possuir uma posição financeira estável e de destaque, que o permita não só dedicar-se ao clube como o impeça de usá-lo como forma de enriquecimento ou plataforma para ascensão.

A visão do superintendente é corroborada por Alvimar Perrella, que acredita que a continuidade política no clube foi preponderante para o sucesso do Cruzeiro no futebol brasileiro, mas que é necessário encontrar o sucessor certo para o cargo:

Nossa grande responsabilidade, minha e do Zezé, agora que o Zezé vai sair, é ser feliz na indicação do sucessor. Não dá pra deixar qualquer um dirigir o clube. Por mais apaixonado que o cara seja, se ele não tiver uma situação financeira muito boa não pode ser eleito. **Eu** não aprovo. A instituição Cruzeiro é muito importante então o cara tem que ter *expertise* em administração e ter um histórico financeiro estável. O cara pode ser ‘carne e unha comigo’, mas se ele não tiver um perfil de administrador ou ter crédito, ele não pode ser indicado. Tem que ser um empresário, não pode ser um cara que tem um ‘restaurantezinho’ aí (PERRELA, 2011).

O Diretor Financeiro do clube argumenta que “a última vez em que a oposição venceu a situação foi em 1995, com o Zezé. Desde então, a situação é hegemônica e provavelmente continuará” (ARAÚJO, 2011). Para o Diretor de T.I., a transição será tranquila devido à união política no Conselho Deliberativo, que deve apoiar o candidato indicado pelo próprio presidente:

As ingerências políticas existentes na força de um Conselho Deliberativo destroem qualquer entidade. Nós temos quinze anos de Perrella aqui dentro, o conselho não está insatisfeito e nem o associado. O Cruzeiro deixou de ser um clube pequeno pra virar uma grande entidade. O conselheiro sabe disso, e o Zezé tem apoio no conselho acima de 80%. Existe a cultura de oposição, mas não uma oposição consolidada, até porque pra se opor, você tem que ter algo para criticar. E o que pode ser criticado no clube nesses quinze anos de progresso? (LORÉDO, 2011).

#### *6.4.1 Principais mudanças*

A estratégia desenvolvida pelo Cruzeiro pode ser melhor compreendida através da abordagem da Escola Empreendedora de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Durante as entrevistas realizadas, quando o processo de mudança do clube foi colocado em pauta, as palavras utilizadas pelos dirigentes e funcionários para descrevê-lo foram acompanhadas pelo sobrenome “Perrella” de forma unânime. Ciente de que futebol faz de seus personagens pessoas famosas e reconhecidas, a concordância entre os entrevistados em relacionar o progresso do clube a Zezé e Alvimar Perrella merece destaque.

Por ser o principal líder de um clube, o presidente têm sua imagem construída junto aos torcedores principalmente por meio dos resultados dentro de campo. Seja positiva ou negativa, essa imagem pode ser considerada parcial uma vez que é condicionada por esses resultados e pelo limitado contato entre esses torcedores com o presidente, que se resume a aparições públicas em grande parte relacionadas à equipe de futebol e seus compromissos esportivos.

Tratando-se de conselheiros e funcionários do clube, a imagem desse presidente é construída a partir de uma relação diferente, onde o contato é mais frequente e os vínculos firmados possuem influências hierárquicas. Nessa relação, a imagem é construída em uma esfera profissional e mais particular, onde as práticas e ações cotidianas fornecem um número maior de informações para a construção dessa imagem.

Ainda que não seja um objetivo avaliar que tipo de imagem os irmãos Perrella possuem junto a esses dirigentes, é possível perceber no discurso dos entrevistados o perfil de líderes que os mesmos adquiriram.

O cargo de presidente concentra o maior poder no clube, mas não necessariamente o indivíduo que o ocupa e seu perfil gerencial são aceitos por seus funcionários. Por esse motivo, a imagem de Zezé e Alvimar destacada durante as entrevistas indica que o clube os legitimou como líderes. Por sua vez, esse perfil de

liderança ressalta a maneira como a estratégia do clube foi desenvolvida ao longo dos últimos 15 anos.

Conforme previamente ressaltado no referencial teórico, a estratégia empreendedora é construída de maneira menos coletiva, centralizada na visão do indivíduo que lidera a organização. No Cruzeiro, ainda que os resultados e as conquistas da equipe tenham contribuído para que a imagem de Zezé e Alvimar se tornasse positiva perante a torcida, é possível perceber um padrão em suas decisões ao longo dos anos.

Como o futebol é o foco do clube, durante a gestão de ambos os presidentes a equipe profissional concentrou os recursos e receitas do Cruzeiro. Apesar das diferenças individuais entre Zezé e Alvimar Perrella, foi desenvolvida durante seus mandatos uma estratégia semelhante: **fortalecer o futebol do clube através de contratações de grandes jogadores para a equipe principal e de atletas promissores para as equipes de base, investindo em infraestrutura como suporte para essas atividades, financiando-as por meio de negociações lucrativas de atletas para não endividar o clube.**

A partir de 1995, com o destaque obtido pelo Cruzeiro em função dos títulos conquistados, essa estratégia implícita teve continuidade uma vez que esses resultados positivos contribuíram para o prestígio de Zezé Perrella, tanto externa quanto internamente. As vitórias da equipe profissional legitimaram a visão do presidente e suas escolhas, o que por sua vez concedeu espaço para que os investimentos em infraestrutura, a reforma estatutária e a contratação de profissionais especializados fossem igualmente legitimados.

A parceria firmada com a HMTF forneceu capital ao clube, que na época já possuía prestígio público em função dos títulos. Com o apoio da torcida e do Conselho Deliberativo, a decisão de Zezé e Alvimar Perrella em construir a Sede Administrativa e um novo centro de treinamentos foi referendada. Os benefícios da nova infraestrutura do clube possibilitaram ao Cruzeiro adaptar-se às mudanças no campo do futebol e se destacar perante os demais clubes brasileiros.

Com uma nova diretoria composta por profissionais remunerados, dotados de conhecimento técnico e de dedicação exclusiva, o futebol passou a receber um suporte mais ágil e qualificado das demais áreas do clube. Mesmo com essa nova diretoria, percebe-se que não existe a cultura de elaboração e aprovação de planejamentos formais que englobem a organização de forma geral. Essa cultura não necessariamente significa



que a estratégia do clube é inexistente ou ineficaz, mas reforça a teoria de que ela é desenvolvida por meio da visão do seu líder.

O grau de abstração dessa estratégia é considerado alto já que as decisões do líder são pautadas por processos cognitivos e, no caso do Cruzeiro, sem embasamento de planos formais articulados pelo presidente ou pela própria diretoria. A estratégia empreendedora possui flexibilidade considerável, já que não é restringida por palavras, metas ou números, logo, as decisões tomadas por Zezé e Alvimar Perrella foram tanto deliberadas quanto emergentes.

De acordo com as teorias de Mintzberg (1978), como uma estratégia completamente deliberada é praticamente impossível de ser realizada, é mais provável que a estratégia implícita dos irmãos Perrella tenha sido deliberada em relação ao senso de direção, enquanto suas decisões pontuais em contextos e momentos específicos tenham sido emergentes, ou seja, pequenas correções e adaptações para recolocar o clube no rumo considerado certo.

O relato sobre a atuação dos presidentes apresentado pelos entrevistados evidencia que Zezé e Alvimar Perrella desenvolveram a estratégia do Cruzeiro de forma empreendedora. Percebidos como líderes visionários, utilizaram seu julgamento em prol do sucesso do clube.

A condição de detentores da visão é evidenciada pelos depoimentos de que no Cruzeiro existem apenas planos formais de curto prazo, elaborados pelos próprios diretores. Toda e qualquer ação de longo prazo fica a critério do presidente, mesmo que não haja qualquer tipo de mecanismo formal que assegure suas decisões ao longo dos anos.

Os depoimentos colhidos nas entrevistas realizadas com a administração do Cruzeiro evidenciam a presença das premissas da Escola Empreendedora na sua gestão:

- administração concentrada na visão do líder e em sua intuição sobre o caminho a ser seguido pela organização;
- a visão do líder serve como norte para implementação da estratégia e como inspiração para a mobilização interna dos funcionários;
- ausência de formalização ou articulação documental da estratégia adotada;
- o espírito empreendedor promove a pró-atividade, a superação, a mobilização e inspiração das pessoas dentro da organização;
- necessidade de organização centralizadora para prosperar.

Os referidos depoimentos também deixam transparecer um sentimento de incerteza sobre o futuro e a continuidade do sucesso do Cruzeiro sob um novo comando, tendo em vista a decisão de Zezé Perrella de não concorrer à reeleição ao término de seu atual mandato. Essa incerteza é uma consequência direta do **modelo de gestão adotado**, e não apenas da figura de Zezé Perrella ou dos resultados positivos de sua administração.

## 6.5 Considerações finais

Quando analisado em relação à profissionalização, o processo de mudança do Cruzeiro evidencia os seguintes fatos:

- **cargos da Diretoria foram extintos, concentrando o poder em um número menor de dirigentes:** a reforma estatutária no final da década de 90 fez com que o número de VP's (8) fosse diminuído para duas: a de Administração e de Futebol. Os demais cargos foram redistribuídos em diretorias e superintendências. Com essa mudança o processo decisório foi agilizado e a possibilidade de conflitos políticos na Diretoria foi diminuída.

- **a linha intermediária do clube foi expandida e seus profissionais especializados passaram a ser remunerados e de dedicação integral, organizados em departamentos funcionais:** a mudança estrutural fez com que as áreas do clube consideradas mais relevantes ou que fossem indispensáveis ao suporte do Futebol passassem a ser ocupadas por profissionais remunerados, enquanto as atividades de menor complexidade e demanda por recursos, ou não rotineiras, foram repassadas a dirigentes voluntários.

Além do remanejamento desses cargos, foram criadas novas diretorias, consideradas essenciais ao progresso do clube e a otimização de suas atividades.

- **o quadro de funcionários do núcleo operacional aumentou e tarefas inéditas foram incorporadas à estrutura:** o número de funcionários do Cruzeiro aumentou significativamente como consequência do aumento do controle e do grau de

coordenação das diretorias e da necessidade de adequação à demanda externa, o que provocou no clube o ingresso de novos profissionais em suas diferentes áreas.

- **a infraestrutura evoluiu, fornecendo espaço e recursos para a execução adequada das tarefas:** a construção de um novo centro de treinamentos e de uma sede administrativa, assim como as reformas na infraestrutura existente concedeu aos funcionários e dirigentes do Cruzeiro um espaço físico responsável por agilizar as tarefas já desenvolvidas e por fornecer recursos à novos processos adotados em seu processo de mudança.

- **os processos internos foram integrados por meio de investimentos em tecnologia e sistemas informatizados:** informatização de todas as áreas do clube e o uso de sistemas como o ERP (*Enterprise Resource Planning*), o GED (Gestão Eletrônica de Documentos) e o Tática facilitaram a comunicação entre os departamentos e compartilhamento de arquivos e informações, até então feitos manualmente. Isso possibilitou ao clube maior agilidade e integração no seu funcionamento geral, além de minimizar os obstáculos impostos pela separação física de suas sedes e centros de treinamento.

- **cargos e processos foram parcialmente formalizados:** a utilização de sistemas informatizados contribuiu parcialmente para a formalização de cargos e processos, armazenando-os no banco de dados virtual do clube. Ainda que a Diretoria de T.I. tenha sido a principal responsável por essa mudança, sua finalidade não engloba oficialmente o controle e alteração do funcionamento da linha operacional do clube.

- **assessorias informais e voluntárias foram substituídas por serviços remunerados:** a ausência de certos profissionais na antiga estrutura do Cruzeiro fez das assessorias informais prestadas por conselheiros e dirigentes uma prática necessária. Com a contratação de uma mão de obra especializada e a alteração na parte operacional do clube, essa prática diminuiu, principalmente em relação aos serviços jurídicos. Esses serviços são atualmente realizados por profissionais do próprio clube ou terceirizados.

- **a estrutura do clube foi centralizada, seu grau de especialização horizontal aumentou e a especialização vertical permaneceu alta:** com a eliminação de algumas

VP's o poder na cúpula estratégica foi concentrado em apenas dois vice-presidentes. A expansão da linha intermediária com a criação de novas diretorias aumentou a especialização horizontal do clube e a criação de novos níveis hierárquicos manteve a especialização vertical alta.

**- a linha intermediária foi integrada (informalmente) com a criação do Conselho Diretor:** com o objetivo inicial de informar o presidente sobre o funcionamento geral da Diretoria, esse conselho contribuiu para que houvesse maior interação entre as diversas áreas do clube, porém, sua convocação informal acionada pela deliberação do presidente impede que essa integração seja mais intensa.

**- planos e metas (de curto prazo) passaram a ser formalizados:** a estratégia do Cruzeiro é claramente elaborada em torno das temporadas e competições disputadas por sua equipe de futebol profissional. Seu foco no futebol reflete a prática de formalização de planos de curto prazo nas demais áreas do clube, que ao atuarem claramente como suporte ao futebol são induzidas a planejarem mudanças em um curto espaço de tempo.

No período analisado percebe-se que a complexidade do Cruzeiro como organização aumentou significativamente, o que pode ser comprovado pela racionalização em sua estrutura e por seus processos, que se tornaram mais burocráticos. A diminuição da intervenção de dirigentes não remunerados em grande parte da Diretoria evidencia que os processos informais e racionais passaram a prevalecer sobre o poder político, o que contribuiu para que a gestão do clube passasse a ser menos amadora e mais profissional.

Na linha intermediária, destaca-se a criação de departamentos funcionais completamente integrados por profissionais remunerados e de conhecimento especializado. Esse arranjo, além de facilitar a coordenação e controle da linha operacional do clube, concedeu agilidade e estabilidade à Diretoria como suporte à VP de Futebol.

A nova configuração da parte Executiva do Cruzeiro fez com que o processo decisório do clube se tornasse mais eficiente, já que cargos políticos foram eliminados na Diretoria e as demais áreas do clube passaram a ser administradas por funcionários especializados e de dedicação exclusiva.

O fator político ainda influencia o funcionamento das diretorias do clube, mas a formalização parcial de cargos e processos contribuiu para que a contratação de funcionários passasse a ser decidida de forma mais racional e menos pessoal ou política.

Em relação à influência entre Estratégia-Estrutura-Ambiente, é possível afirmar que as mudanças estruturais no clube foram consequência direta da estratégia empreendedora desenvolvida pelos presidentes Zezé e Alvimar Perrella na condição de líderes organizacionais. Apesar da ausência de formalização das decisões que desencadearam essas mudanças, os discursos coletados nas entrevistas evidenciam que a coesão política no Conselho Deliberativo e a satisfação da torcida com os títulos conquistados foram indispensáveis à legitimação desses presidentes e consequentemente de suas deliberações.

Além da influência do perfil de liderança dos irmãos Perrella, as mudanças na estrutura também foram realizadas como manobra de adaptação à nova configuração do ambiente do futebol como, por exemplo, a criação de diretorias especializadas, a incorporação de novos profissionais, os investimentos em marketing e atividades alternativas como fonte de receita. A relação entre o perfil dos presidentes com as mudanças provocadas no clube é percebida também pela função central que as negociações de jogadores ainda exercem no funcionamento do Cruzeiro. Uma análise dos balanços publicados entre 2001 e 2010 evidencia que as transações de jogadores, sob responsabilidade direta do presidente do clube e dependentes de sua habilidade de negociação, representam, em média, elevados 45% do total da receita gerada.

Como consequência das mudanças internas no Cruzeiro, as fontes de receita que não dependem diretamente do futebol (atividades sociais e esportes amadores, patrocínios e *royalties* e outras receitas) cresceram 139% desde 2005<sup>9</sup>. Em 2010, a participação dessas receitas no total gerado pelo clube atingiu 36%, porém, seu crescimento em relação à 2009 se deve ao decréscimo significativo das negociações de jogadores, que nesse período tiveram uma queda de 20% na participação no total de receita gerada.

Percebe-se entretanto, que mesmo que a capacidade de gerar receita no clube tenha aumentado (de 70 milhões em 2001 para 101 milhões em 2010), os valores obtidos por receitas ligadas diretamente ao desempenho dentro de campo (cotas de

---

<sup>9</sup> Até 2005 as diferentes fontes de receita dos clubes não eram discriminadas nos balanços publicados.

televisão, negociações de jogadores e bilheterias) ainda representam parcela expressiva do montante total. Como a imprevisibilidade dos resultados obtidos influencia os valores arrecadados por essas fontes específicas, nota-se que o clube conseqüentemente se torna mais vulnerável por depender das mesmas.

Portanto, essa suscetibilidade à natureza do jogo de futebol pode ser considerada como consequência do tipo da estratégia desenvolvida no Cruzeiro. Por ser empreendedora, essa estratégia reflete o perfil de “bons negociadores” dos irmãos Perrella, que, dentro de suas especificidades, prioriza essa determinada fonte de receita dentre as demais.

O planejamento em torno de temporadas e competições disputadas pela equipe principal parece ter delimitado a atuação da presidência e das demais diretorias, com maior exposição e dependência dos resultados esportivos, condicionando, assim, o alcance dos resultados da administração.

Quadro 8 – Evolução da receita bruta do Cruzeiro de 2005 a 2010

<b>Receitas vinculadas ao desempenho esportivo</b>	2005(*) R\$ Mil	2010 R\$ Mil	Δ 2010 vs 2005 R\$ Mil	Δ 2010 vs 2005 %
- Transações com jogadores	56.708	18.183	- 38.525	- 68%
- Publicidade e Transmissões de TV	17.108	29.169	12.061	71%
- Bilheterias	1.889	17.085	15.195	804%
<b>Sub-total</b>	<b>75.705</b>	<b>64.437</b>	<b>- 11.268</b>	<b>- 15%</b>
	<b>83%</b>	<b>64%</b>		
<b>Receitas vinculadas ao desempenho administrativo</b>				
- Atividade Social e Esportes Amadores	8.182	12.766	4.584	56%
- Patrocínios e <i>Royalties</i>	5.650	18.564	12.914	229%
- Outras Receitas	1.656	5.625	3.969	240%
<b>- Sub-total</b>	<b>15.488</b>	<b>36.955</b>	<b>21.467</b>	<b>139%</b>
	<b>17%</b>	<b>36%</b>		
<b>Total</b>	<b>91.192</b>	<b>101.391</b>	<b>10.199</b>	<b>11%</b>

Nota (\*): 2005 é o ano a partir do qual as receitas passaram a ser discriminadas nas demonstrações financeiras dos clubes.

O quadro 8 evidencia uma dependência significativa do Cruzeiro em relação às receitas mais diretamente ligadas ao desempenho do futebol. Em 2005, elas correspondiam a 83% das receitas totais. Em 2010, as receitas provenientes de transações com jogadores tiveram queda fora do comum, o que prejudica a comparação, e atingiram apenas R\$ 18,2 milhões, 18% sobre a receita total (versus uma participação média de 45%). Este fato exemplifica a vulnerabilidade do clube frente a esta dependência. Partindo da premissa de que estas transações retomem seu patamar histórico, as receitas vinculadas ao desempenho do futebol ainda corresponderiam a mais de 70% da receita total. É importante ressaltar, contudo, o crescimento das receitas

vinculadas mais diretamente à administração do clube, que se elevaram de R\$ 15,5 milhões em 2005 para R\$ 37 milhões em 2010, crescimento de 138%.

As consequências negativas da dependência do clube de fontes de receita relacionadas ao desempenho esportivo se tornam mais evidentes quando a evolução de seu endividamento é analisada.

Entre 2001 e 2010 a dívida do clube cresceu 107%, passando de R\$ 49,5 milhões para R\$ 102,4 milhões. Em relação à capacidade do clube de liquidar esse endividamento, o que correspondia a 9 meses de atividade do clube em 2001 atualmente representa 13 meses de atividade. Nesse quadro evolutivo de dívidas, destaca-se o crescimento expressivo daquelas relacionadas a empréstimos e financiamentos, que de 1% da dívida total do clube em 2003 passaram a representar em 2010 o equivalente à 37% do total, ou R\$ 38,1 milhões.

Outro aspecto negativo a ser ressaltado é a prática de antecipação de receitas.

O recebimento antecipado de receitas de exercícios futuros, que correspondia a três meses de atividade em 2001, elevou-se para R\$ 93,6 milhões em 2010, valor equivalente a 12 meses de receitas do clube. Este fato, associado à elevação dos empréstimos e financiamentos, evidencia uma geração de caixa operacional aquém das necessidades do Cruzeiro.

O que pode ser afirmado é que, apesar do aumento da receita líquida do clube e das medidas adotadas para profissionalizar sua administração e controle, o modelo de gestão adotado pelo Cruzeiro nos últimos anos não foi capaz de aproveitar plenamente as oportunidades de mercado - sua receita evoluiu 30% menos do que a média dos maiores clubes brasileiros no período (vide quadro 10) – nem tampouco administrá-lo de forma auto-sustentável.

## 7 *SPORT CLUB INTERNACIONAL*



Figura 21: Evolução dos brasões 1909-2011

Fonte: Elaborada pelo autor

### 7.1 Trajetória

O *Sport Club Internacional* (S.C.I) foi fundado por três paulistas de ascendência italiana em Porto Alegre (RS) no dia 4 de abril de 1909. Após a recusa de seu ingresso em alguns clubes da capital gaúcha, entre eles o Fussball e o Grêmio que eram limitados a sócios germânicos, os irmãos Henrique, José e Luis Poppe decidiram fundar uma associação, cujo objetivo era a prática do futebol. Inconformados com a rejeição dos demais clubes onde haviam tentado se associar, os “Irmãos Poppe” optaram por fundar um clube cuja política de aceitação fosse universal. O nome *Internacional* foi escolhido por seus fundadores por dois motivos: como uma forma de homenagear o campeão paulista daquele ano (Sport Club Internacional – SP); e por espelhar a aceitação indiscriminada do clube, que relevava a cor, raça, religião, nacionalidade ou *status* social dos seus associados.

No início de sua história o clube enfrentou dificuldades financeiras, realizando treinamentos e partidas em diversos terrenos emprestados. Em julho daquele ano, o clube desafiou aquele que viria se tornar seu maior rival para uma partida de exibição. O Grêmio, já com seis anos de fundação, possuía tradição e equipe de qualidade, que acabaram sendo determinantes no resultado histórico de 10x0 sobre o Internacional. Em 1912, o clube “adquire” seu primeiro campo exclusivo ao alugar um terreno no bairro Menino Deus. Apelidado de Chácara dos Eucaliptos, o campo trouxe ao clube mais notoriedade, servindo de palco para as primeiras conquistas de sua equipe como o Campeonato Metropolitano de Porto Alegre em 1913. Somente após sete anos de



fundação, o clube venceu uma partida contra o Grêmio, exaltando o feito publicamente e estimulando a rivalidade entre as equipes.

Os jogadores que integravam o time do Internacional eram, em sua maioria, estudantes de escolas e universidades gaúchas. O perfil da equipe modificou-se a partir de 1920, quando jogadores de uma liga paralela de futebol (Liga da Canela Preta) passaram a ser assediados pelo clube. O primeiro jogador negro a vestir a camisa do Inter foi Dirceu Alves em 1925, marcando o começo de uma época que viria eternizar a alcunha de “clube do povo”.

No final da década de 1920, o clube organizou um movimento de arrecadação de fundos para a construção do primeiro estádio colorado (expressão criada para designar pessoas ou objetos vinculados ao Internacional). Com o apoio do então presidente, Ildo Meneghetti, um engenheiro e político gaúcho, o Estádio dos Eucaliptos foi construído no mesmo local da antiga Chácara e inaugurado em 1931, com capacidade para dez mil torcedores. O estádio tornou-se a sede oficial do clube e a sua primeira propriedade particular.



Figura 22: Estádio dos Eucaliptos  
Fonte: Google Imagens

Com o crescimento do clube e do seu quadro social, surge na década de 1930 o conselho deliberativo. Esse crescimento fez com que o poder dos associados, agora em número expressivo, fosse direcionado a uma parcela menor de indivíduos do conselho, cuja posição intermediava os sócios do clube e sua direção. Com sua criação, a tutela da eleição presidencial foi transferida da assembleia para os conselheiros.

A profissionalização dos jogadores foi oficializada em Porto Alegre 1937, erradicando, enfim, a prática comum do “profissionalismo marrom” na capital e

posteriormente no estado (1940). Com essa mudança, os jogadores do Internacional, até então sócios do clube, foram gradativamente substituídos por profissionais.

A popularidade do S.C.I. cresceu com o passar dos anos, mas até os anos 40 os dois títulos estaduais conquistados ainda não ameaçavam a hegemonia do rival Grêmio nas competições gaúchas. Entre 1940 a 1945, o Internacional conquistou seis vezes o título estadual e as equipes montadas nesse período foram apelidadas de “Rolo Compressor” em função de sua superioridade sobre as demais. A presença de atletas negros no time foi considerada como uma das principais razões do sucesso colorado. O acúmulo de conquistas no período serviu não apenas para aumentar a popularidade do clube, mas permitiu-lhe superar seu rival em número de taças estaduais e vitórias em confrontos diretos.

Até 1956, o número de campeonatos estaduais conquistados foi expressivo: treze em dezesseis disputados. Esse período de vitórias dentro do campo fez com que a diretoria do clube se mobilizasse para a aquisição de um novo terreno. A capacidade do Estádio dos Eucaliptos tornou-se pequena para o tamanho da torcida colorada e a falta de espaço em seus arredores levaram os dirigentes a entender que era necessário um novo local para crescimento em infraestrutura.

O apelo popular do clube fez com que, em 1956, a Câmara Municipal aprovasse a doação de um terreno para a construção de um novo estádio e centro de treinamentos. Localizado no mesmo bairro do Estádio dos Eucaliptos, a construção enfrentou um obstáculo incomum: a área doada situava-se dentro do Rio Guaíba. Os custos e a tecnologia necessários para o aterro em que deveria ser erguido o novo estádio concentraram os gastos do clube, deixando a equipe principal sem maiores investimentos no período das obras. Entre 1956 e 1968, dos 14 campeonatos estaduais disputados, treze foram conquistados pelo Grêmio e apenas uma pelo Internacional.

Até a década de 1970, a renda do clube era proveniente em grande parte das arrecadações dos jogos disputados em competições regionais e das mensalidades dos sócios. A venda de jogadores não representava até então uma parcela significativa dos ganhos, situação que se modificou com o surgimento das transmissões televisionadas e do campeonato brasileiro. Após três anos de elaboração do projeto e dez anos de construção, o Estádio José Pinheiro Borda é inaugurado em 6 de abril de 1969.



Figura 23: Estádio José Pinheiro Borda (Beira-Rio)  
Fonte: Google Imagens

Maior estádio particular do país na época, o “Gigante” da Beira-Rio (nome popular) possuía uma capacidade inicial de 85 mil torcedores. Sua inauguração marcou o final de uma era hegemônica do Grêmio no estado e o início de uma das duas décadas mais vitoriosas na história do clube. Até 1979, foram conquistados oito campeonatos gaúchos consecutivos e três títulos nacionais em 1975, 1976 e 1979. Até então regional, com a conquista do tricampeonato, o Internacional adquiriu relevância nacional. As vitórias sobre equipes paulistas, cariocas e mineiras trouxeram reconhecimento e exposição por todo o país, o que colocou o clube entre os maiores do Brasil.

Os anos 80 foram popularmente caracterizados como a “década amarga” do Internacional. O destaque nacional alcançado até 1979 não foi correspondido por títulos na década seguinte. Os vice-campeonatos na Copa Libertadores em 1980, e no campeonato brasileiro em 1987 e 1988, foram considerados fracassos pela torcida que se acostumara a conquistas frequentes. A situação foi agravada pelas vitórias do rival Grêmio, que, em 1981, foi campeão brasileiro, em 1983 foi campeão continental e mundial ao vencer a Libertadores e o Mundial Interclubes e em 1989 venceu a Copa do Brasil. Os êxitos nacionais e internacionais do rival ofuscaram o Internacional, que durante toda a década teve apenas conquistas regionais. Para apaziguar ânimos e apagar os fracassos recentes, a alternativa encontrada pelo clube foi a realização de excursões pela Europa, atrativas também pelos prêmios oferecidos em dinheiro e a possibilidade de expor craques do time aos investidores.

Apesar dos resultados insatisfatórios nos anos 80, a pior fase da história do clube é creditada à década de 1990. Com a exceção do título da Copa do Brasil em 1992, as vitórias do S.C.I permaneciam regionais. Não bastasse o Grêmio ter vivido sua época mais vitoriosa nesse período, conquistando novamente o Campeonato Brasileiro (1996),

a Copa Libertadores (1995) e a Copa do Brasil (1994 e 1997), a situação financeira do Internacional agravou-se, desencadeando problemas administrativos e resultando em baixa de rendimento esportivo. Pela primeira vez em sua história, em 1999 o clube esteve ameaçado de rebaixamento para a segunda divisão do campeonato nacional. A permanência na série principal veio na última partida disputada no campeonato, o que, apesar do alívio da torcida, deixou inconformados os dirigentes do clube.

Os recorrentes resultados insatisfatórios dentro e fora de campo geraram um clima de insatisfação não só entre a torcida colorada como em seus dirigentes e conselheiros. Grupos políticos foram formados nesse período com o objetivo de tomar o poder e promover mudanças radicais na gestão do clube. Após uma reforma estatutária em 1999, as eleições voltaram a ser decididas pela assembleia geral pela primeira vez desde a década de 1930. O primeiro turno ainda ficou sob a responsabilidade do conselho deliberativo, que, em ocasiões onde mais de um candidato recebesse mais de 15% dos votos internos (atualmente 20%), transferia a decisão para a assembleia geral no segundo turno. O retorno das eleições ao associado é considerado por Raul Pons como um avanço democrático na vida política do clube, o que serviu de estímulo ao crescimento do seu quadro social.

Com a eleição de Fernando Miranda, em 2001, como presidente, o objetivo principal foi sanar as dívidas, frustrando os torcedores mais ávidos por uma equipe formada por jogadores renomados. Apesar de o modesto time montado naquele ano não ter alcançado resultados expressivos, a situação financeira do clube foi estabilizada, beneficiando a gestão posterior. As eleições no final daquele ano viriam empossar um presidente pela primeira vez na história do clube através do voto direto dos associados: Fernando Carvalho, um advogado e membro do conselho desde 1982.

As condições encontradas por Carvalho ao assumir a presidência eram complexas. Os gastos haviam sido sanados anteriormente, mas não havia dinheiro em caixa para a formação de uma equipe diferenciada. A opção do presidente para contornar os principais obstáculos naquele ano foi dar continuidade ao projeto implantado em 2001 na gestão que o precedeu.

A partir da década de 2000, o clube iniciou um período de investimentos em suas categorias de base através da aquisição de atletas promissores e da formação de equipes, cujo propósito era o desenvolvimento de jogadores para posteriores negociações. O assédio de clubes europeus a atletas cada vez mais jovens fez com que

surgisse uma preocupação no clube em fortalecer suas equipes de base e envolvê-las em torneios internacionais como forma de exposição.

Os investimentos em atletas mais jovens não renderam frutos imediatos, e com isso, o clube novamente sofreu com a ameaça do rebaixamento em 2002. O quase descenso serviu como catalisador das mudanças que viriam revolucionar o Internacional e, a partir de então, inseri-lo no período em que suas vitórias mais expressivas foram conquistadas. As políticas adotadas após esse episódio visavam à preparação, em longo prazo, de uma equipe que fosse capaz de conquistar a Copa Libertadores até 2009. Os contratos de jogadores passaram a ser firmados por períodos mais longos, fortalecendo seu vínculo com o clube; os salários dos jogadores profissionais (tradicionalmente atrasados) passaram a ser pagos em dia, tornando o clube mais atraente aos olhos de outros atletas; e os jogadores das categorias de base foram sendo progressivamente incorporados ao time principal e posteriormente vendidos para levantar capital.

O rendimento da equipe principal evoluiu ao longo dos anos em que Carvalho esteve no poder, conquistando o tetracampeonato gaúcho entre 2002 e 2005. Nacionalmente, o desempenho do time também apresentou melhora, sagrando-se vice-campeão brasileiro em 2005 e 2006. Devido ao orçamento modesto na época, limitado por problemas internos e pela concorrência desigual de clubes do eixo Rio-São Paulo, Fernando Carvalho iniciou em 2002 uma campanha para o crescimento do quadro de associados. Além da disparidade entre os valores pagos por patrocinadores e meios de comunicação aos clubes paulistas e cariocas, a dependência nas negociações de atletas para fechar o balanço positivamente ao final de cada temporada tornava o orçamento anual instável. Com o objetivo de equilibrar as finanças através de renda fixa mensal proveniente dos sócios do clube, em 2006 o Internacional investiu pioneiramente em meios de comunicação em massa. Veiculados à participação do clube na Copa Libertadores da América naquele ano, os anúncios publicados em jornais, rádios e outdoors não só atraíram novos sócios como mobilizaram a torcida em prol da conquista da competição.

Em agosto de 2006, pela primeira vez em seus 97 anos de história, o Internacional sagrou-se campeão da América. O desempenho da equipe na competição e o título inédito desencadearam um número de associações vertiginoso, atingindo seu ápice no jogo final. Com a vitória, o Inter teve direito à vaga na Copa Mundial de Clubes da FIFA, disputada em dezembro daquele ano. No último dos cinco anos em que Fernando Carvalho administrou o clube, após derrotar o Barcelona (ESP) na partida

final, o S.C.I conquistou o título de “Campeão do Mundo”, o maior título concedido à um clube de futebol.

As conquistas internacionais inéditas na história do clube gaúcho e os resultados administrativos relevantes fizeram com que Vitorio Piffero, o Vice-Presidente de Fernando Carvalho na época, fosse eleito por unanimidade entre os conselheiros e associados do Inter, no final de 2006. Reeleito em 2008, durante seus quatro anos de administração, Piffero deu continuidade ao trabalho desenvolvido durante a gestão até 2007. Dentro de campo, os títulos internacionais continuaram sendo conquistados (Recopa Sul-Americana em 2007, Copa Sul-Americana em 2008, Copa Suruga Bank em 2009 e novamente a Copa Libertadores em 2010), e fora dele, os resultados administrativos também permaneceram positivos. O quadro social do Inter é hoje o maior do país e o sétimo maior do mundo. Cerca de 100 mil associados rendem ao clube aproximadamente R\$ 35 milhões por ano. A estabilidade resultante desse montante fez com que, mesmo estando fora do eixo Rio-São Paulo, o clube mantivesse desde 2007, uma das três maiores receitas e folhas salariais dos clubes brasileiros. Com o equilíbrio financeiro, o rendimento esportivo destacado e uma gestão diferenciada das demais no país, a credibilidade adquirida pelo clube desde então tornou-se um atrativo para investidores externos. O Grupo Sonda é o principal parceiro do clube e participa de negociações de atletas experientes e jovens. O investidor detém a porcentagem dos direitos de vários atletas do Internacional, e participa eventualmente de negociações de maior destaque envolvendo jogadores mais famosos.

Em 2009, a FIFA anunciou a escolha do Beira-Rio como estádio-sede da Copa do Mundo de 2014. Devido à idade do estádio e a necessidade de se adequar aos padrões rigorosos da FIFA, o clube iniciou uma mobilização interna em busca de recursos para custear as reformas necessárias. Com o objetivo de realizar a obra sem recursos externos, em agosto de 2010 o Estádio dos Eucaliptos foi vendido e o valor da negociação foi repassado ao orçamento oficial do projeto colorado para a Copa.

O ano de 2011 marcou o fim de uma década onde o Internacional parece ter se reinventado. Em dez anos, o clube ampliou sua receita, reestruturou suas categorias de base, conquistou títulos relevantes, revelou grandes jogadores, contratou atletas renomados, conquistou relevância e credibilidade e se tornou o clube com o maior número de associados de toda a América. A situação política permaneceu no poder durante oito anos, e com a eleição de Giovanni Luigi, um dos membros do movimento, ainda irá governar pelo próximo biênio.

## 7.2 Caracterização da Organização

**Nome:** *Sport Club* Internacional

**Alcunhas:** Colorado, Rolo Compressor, Academia do Povo, Campeão de Tudo

**Fundação:** 4 de abril de 1909

**Localização:** Porto Alegre - RS

**Natureza Jurídica:** Sociedade Civil sem fins lucrativos

**Quadro geral:** 107 mil associados; 340 conselheiros; 29 membros da diretoria e 530 funcionários.

**Principais Títulos:** 1 Mundial (2006); 2 Libertadores (2006 e 2010); 3 Campeonatos Brasileiros (1975, 1976 e 1979), 1 Copa do Brasil (1992), 1 Recopa Sul-americana (2007), 1 Copa Sul-americana (2008), 39 Campeonatos Gaúchos.

**Torcida:** Aproximadamente 4,8 milhões de torcedores (IBOPE/LANCENET, 2010).

**Demonstrativos Financeiros:** (ver apêndice H)

**Desempenho Esportivo:** (ver apêndice I)

### **Patrimônio:**

Estádio Beira-Rio (capacidade para 56 mil torcedores)

Ginásio Gigantinho (capacidade de 13 mil espectadores)

Centro de Eventos (Capacidade de aproximadamente 800 pessoas)

Parque Gigante (Clube Social – piscinas, quadras, academia e áreas de lazer)



Figura 24: Estádio Beira-Rio e Ginásio Gigantinho  
Fonte: Google Imagens

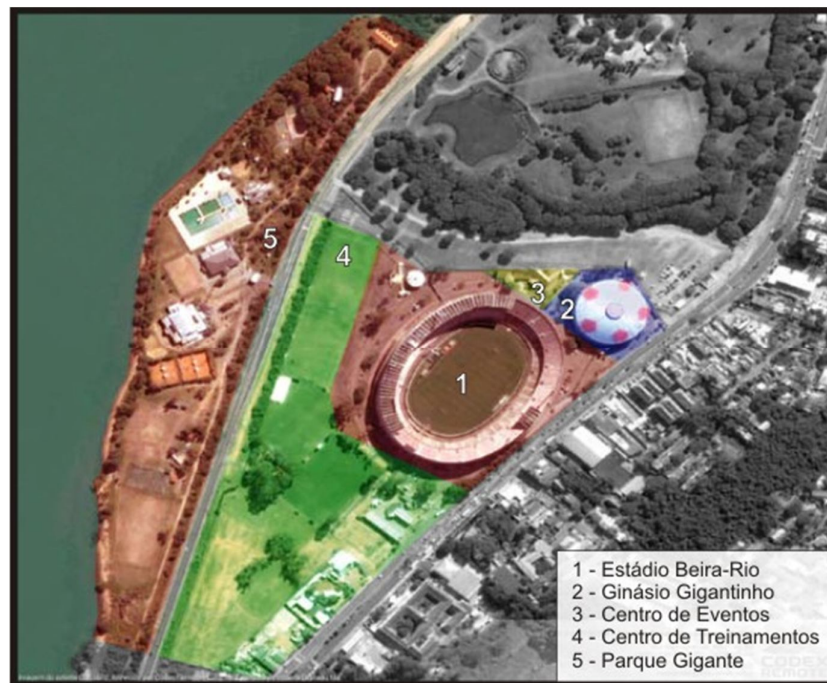


Figura 25: Vista aérea do Complexo Beira-Rio  
Fonte: Google Imagens



## Organograma:

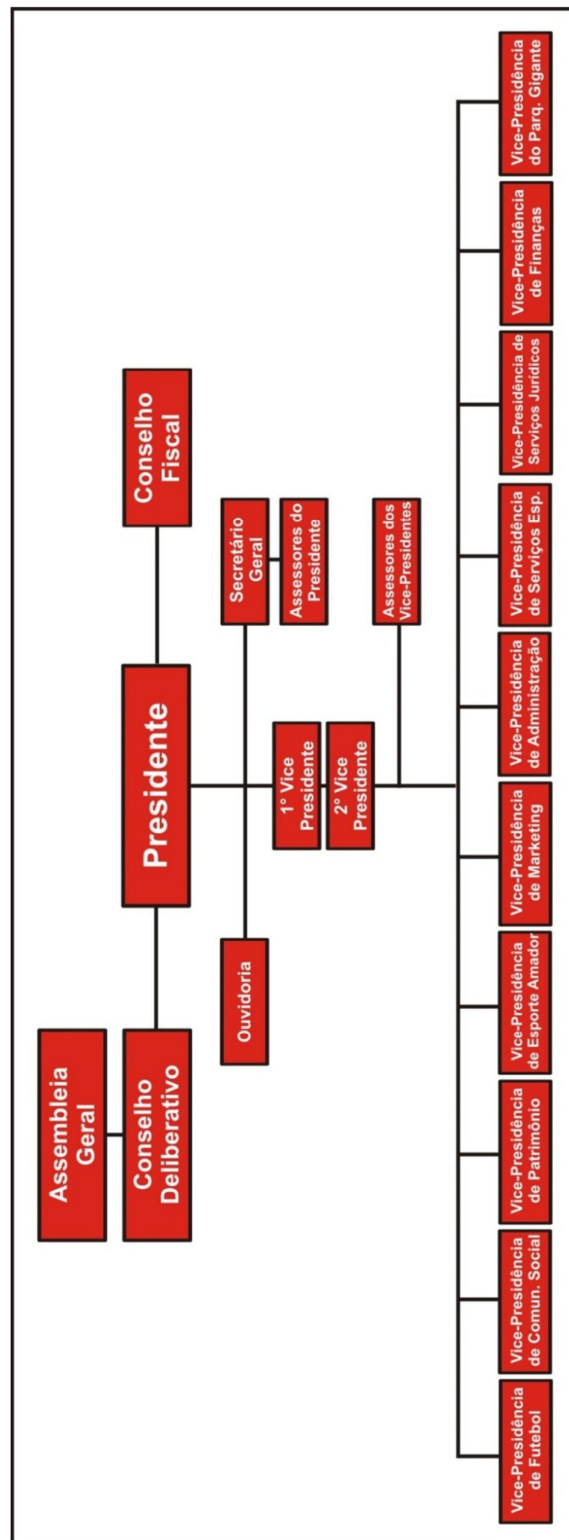


Figura 26: Organograma oficial do *Sport Club* Internacional  
 Fonte: *Sport Club* Internacional

## 7.3 Estrutura

### Cúpula Estratégica

O S.C.I. é uma sociedade civil sem fins lucrativos cuja finalidade é a prática de atividades desportivas, sociais e culturais. Por se tratar de uma sociedade, o organograma do clube apresenta um formato diferente de sociedades civis cuja finalidade é o lucro. A cúpula estratégica é específica, sendo dividida entre Diretoria, Conselho Deliberativo (CD), Assembleia Geral (AG) e Conselho Fiscal (CF).

O órgão soberano é representado pela **Assembleia Geral**, formada por pessoas físicas (maiores de 16 anos) que, quando associadas regularmente ao clube possuem direito a um voto unitário. As assembleias são convocadas ordinariamente a cada biênio. Nos anos pares, em uma primeira etapa são eleitos membros do conselho deliberativo para o preenchimento de vagas existentes. Nos anos ímpares, a assembleia é encarregada da votação dos candidatos à presidência da diretoria do clube (presidente e 1° e 2° vice-presidentes). Além de suas incumbências ordinárias, cabe à assembleia decidir sobre questões relevantes, quando convocada extraordinariamente pelo Presidente do clube, do Conselho ou por 1/5 dos associados.

O **Conselho Deliberativo** é formado por associados, distribuídos entre 300 conselheiros eleitos e cerca de 40 conselheiros natos (ex-presidentes do clube, do conselho e sócios beneméritos). A organização desses conselheiros é feita através de chapas ou movimentos políticos que se articulam em busca de alianças e coalisões pela hegemonia e poder no conselho. Dentre suas principais funções destacam-se: a eleição e empossamento do presidente, vice-presidentes e secretários do clube e dos membros do conselho fiscal; a aprovação das contas apresentadas pela diretoria e pelo conselho fiscal; a homologação dos associados indicados pelo presidente eleito para os cargos da diretoria; a interpretação e reforma do estatuto do clube; e intervenção em questões de extrema relevância ao clube e seus associados. Cabe ao conselho deliberativo a regulação das atividades e indivíduos relacionados às regras estatutárias.

O **Conselho Fiscal** é um órgão independente, cujo principal objetivo é assessorar o conselho deliberativo na fiscalização das contas da diretoria. Eleito bianualmente por esse conselho e composto por 5 conselheiros e 3 suplentes, o conselho fiscal tem poderes de participação nas reuniões da diretoria e de requisição de auditorias. Em seu papel fiscalizador, é obrigação informar ao conselho deliberativo quaisquer práticas ilegais ou irregularidades que atinjam às determinações estatutárias.

A gestão do clube fica sob responsabilidade da **Diretoria**. Eleita a cada biênio, é formada pelo Presidente e 1º e 2º Vice-Presidentes (VP's), sendo estes obrigatoriamente conselheiros. Uma vez empossado, o presidente escolhe os representantes para cada uma das dez Vice-Presidências (Futebol, Esportes Amadores, Finanças, Administração, Serviços Especializados, Serviços Jurídicos, Parque Gigante, Marketing, Comunicação Social e Patrimônio), além de um secretário e quantos assessores julgar necessário.

Os cargos de vice-presidente são geralmente utilizados como instrumento de barganha política. Como dois ou mais grupos políticos frequentemente se unem em movimentos em busca de vitórias nas eleições, grupos maiores oferecem cargos em troca do apoio de seus concorrentes menores. Os principais cargos da diretoria do clube são escolhidos pelo presidente. O cargo de Vice-Presidente de Futebol é o mais cobiçado entre os conselheiros, em função do poder de interferir na equipe, em contratações de atletas e de integrantes da comissão técnica, bem como da exposição pública que o cargo oferece.

Por serem realizadas a cada biênio, as eleições tornam possível uma quebra de continuidade de gestão. A cada dois anos, existe a hipótese de substituição de toda a diretoria, que, limitada apenas a uma reeleição, pode permanecer inalterada por até quatro anos seguidos, no máximo. Quando um movimento de oposição sai vitorioso das eleições é provável que todos os membros das VP's sejam substituídos.

### **Linha intermediária**

Estatutariamente, a linha intermediária engloba os profissionais remunerados dotados de maior poder no clube. O Presidente e os Vice-Presidentes eleitos e escolhidos não têm remuneração ou bonificação. O estatuto do clube dita que apenas indivíduos sem cargos políticos podem ser remunerados, o que, conseqüentemente, exclui a alta direção. Com isso, os cargos de maior poder e influência são ocupados por pessoas não remuneradas.

Os principais exemplos da linha intermediária são os diretores e gerentes, subordinados diretamente aos vice-presidentes. Os critérios utilizados para sua contratação são políticos e profissionais. Cada departamento estrutura-se de acordo com as funções a serem desempenhadas, o que possibilita a existência de mais de um diretor na hierarquia. Os cargos são distribuídos por funções, mas a figura de um diretor central é sempre presente e, quando remunerado, seu cargo é classificado como executivo.

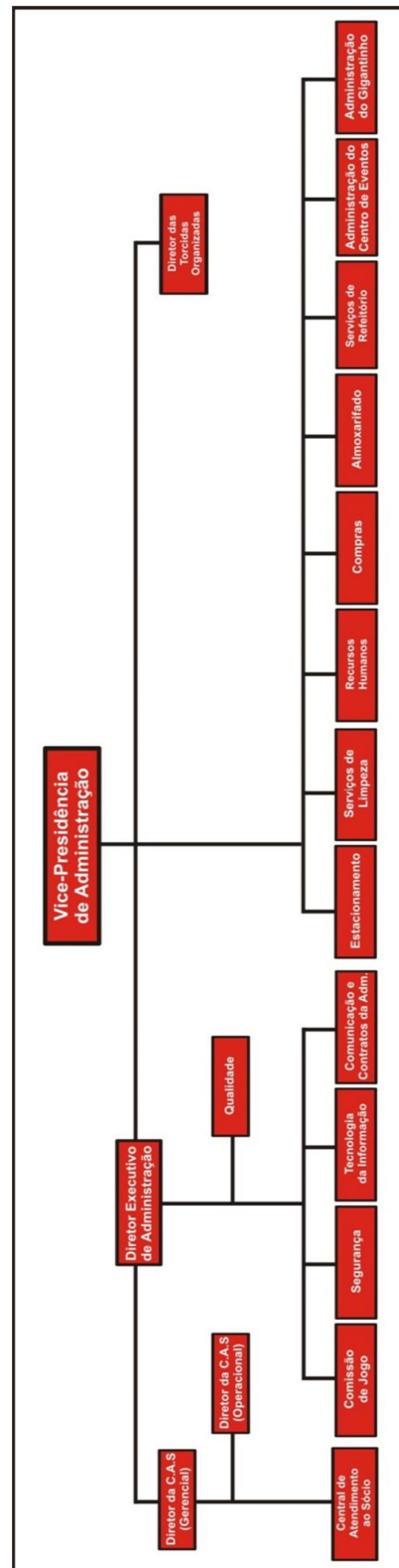


Figura 27: Vice-Presidência de Administração  
 Fonte: Elaborada pelo autor

### **Núcleo Operacional**

O núcleo operacional do clube é composto por cerca de 530 funcionários e atletas remunerados, distribuídos pelas onze VP's segundo as necessidades respectivas. A VP de futebol, por exemplo, concentra cerca de 250 funcionários e atletas, enquanto a VP de Administração emprega cerca de 90 funcionários. O restante é distribuído pelas demais VP's, que por sua vez variam de tamanho e número de empregados de acordo com sua função no clube. A VP de Esportes Amadores é formada por 15 funcionários, sendo apenas 5 deles remunerados.

### **Tecnoestrutura**

Com a posse do presidente Vitorio Piffero em 2007, a VP de Administração contratou uma consultoria externa cujo objetivo seria elaborar e instalar um Setor de Qualidade no clube. Seus objetivos iniciais eram assegurar a satisfação dos torcedores e clientes nas relações comerciais estabelecidas entre os mesmos. Ainda que seu escopo tenha sido inicialmente limitado a esses objetivos, o planejamento do Internacional idealizava que o setor abrangesse futuramente todas as áreas do clube, envolvendo por completo todas as VP's.

### **Assessorias de apoio**

A assessoria é formada tanto por consultores externos quanto por assessores informais. Em casos específicos, onde os recursos e profissionais internos não são suficientes para a resolução de problemas ou questões relativas às VP's, o clube se encarrega de contratar extraordinariamente consultores e especialistas como apoio à organização. Essas consultorias são necessárias em ocasiões onde uma VP ou um departamento são incumbidos de resolver questões particulares, mas não dispõem dos recursos ou *know-how* necessários para essas tarefas. Esse serviço é remunerado por projetos e não chega a integrar a hierarquia do clube.

Por outro lado, a utilização de assessores informais é comum no clube. Assim como nos casos em que as consultorias são utilizadas, é comum o acionamento de indivíduos para o suporte dos departamentos do clube. Devido à ligação emocional entre o clube e seus torcedores, não é raro a solicitação de favores de profissionais e

dirigentes do clube a conhecidos e conselheiros. Dotados de conhecimento e capacitação, esses indivíduos atuam como consultores especializados, mas não são assim nomeados pelos serviços prestados de forma voluntária.

Na estrutura do clube existem também departamentos cujas funções podem ser classificadas como assessorias. Suas posições na hierarquia não seguem um padrão que permita distinção em relação ao núcleo operacional, mas, conforme Mintzberg (1995), a irregularidade dessas posições é comum. Na VP de Administração é possível perceber essas irregularidades: refeitório, estacionamento, segurança, Central de Atendimento ao Sócio, limpeza, etc., são serviços de assessoria, mas por serem geridos por essa VP, seu vínculo é formalizado nos níveis mais inferiores da hierarquia.

### **Mecanismos de coordenação ou integração**

Os mecanismos adotados para a coordenação de tarefas e processos internos são o **ajuste mútuo** e a **supervisão direta**, influenciados pela finalidade do clube, a formação de equipes de futebol. Na estrutura do clube até 2002, existia apenas a formalização de regras, representada pelo estatuto do clube e pelo regimento interno da diretoria.

Na cúpula estratégica, o presidente supervisiona as demais VP's, sendo responsável pelas relações estabelecidas entre as mesmas e usufruindo de seu poder de intervenção quando julgar necessário. As dez VP's do clube, apesar de apresentarem graus distintos de relevância, ocupam o mesmo nível hierárquico e relacionam-se através de ajuste mútuo.

A linha intermediária vincula-se ao núcleo operacional através da supervisão direta. Por sua vez, o núcleo operacional apresenta em sua estrutura os dois tipos de mecanismos. A utilização dos mesmos varia de acordo com o número de departamentos que cada VP possui e o respectivo número de funções. Os departamentos responsáveis por tarefas mais simples, realizadas por um número reduzido de funcionários é coordenado internamente por ajuste mútuo apenas, sendo supervisionados pelo diretor/gerente, hierarquicamente superiores.

A utilização concentrada desses mecanismos se deve a dois motivos principais: custo e flexibilidade. Os investimentos na estrutura de um clube são historicamente concentrados no seu departamento de futebol; logo, a coordenação das demais

atividades foi regulada por meio de mecanismos de baixo custo (em função da escassez de recursos) e de alta flexibilidade (necessária por uma gestão semiamadora).

A não adoção da padronização no clube justifica o baixo grau de formalização na sua estrutura. A especificação de habilidades e pré-requisitos para cargos e funções existia apenas naqueles cujo grau de especialização é alto (advogados, contadores, médicos, etc.), mas a formalização de cargos ou do fluxo de trabalho era inexistente até a última década. Como consequência, é possível verificar que tanto títulos de cargos quanto o escopo de atuação dos profissionais eram, em certos casos, ambíguos e conflitantes. A arbitrariedade ditava, até então, os processos de trabalho e o desempenho dos funcionários, sendo passíveis de modificações tão logo uma nova gestão fosse empossada no clube. A formalização de regras existia, mas restrita ao regimento interno que regula a atuação da diretoria do clube, não sendo estendido ao núcleo operacional da estrutura.

O departamento de pessoal não possuía até o final de 2010 poderes estratégicos e se limitava a questões burocráticas. Processos como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, análise de cargos e de desempenho não eram formalizados, o que também contribuiu para o amadorismo no funcionamento do clube.

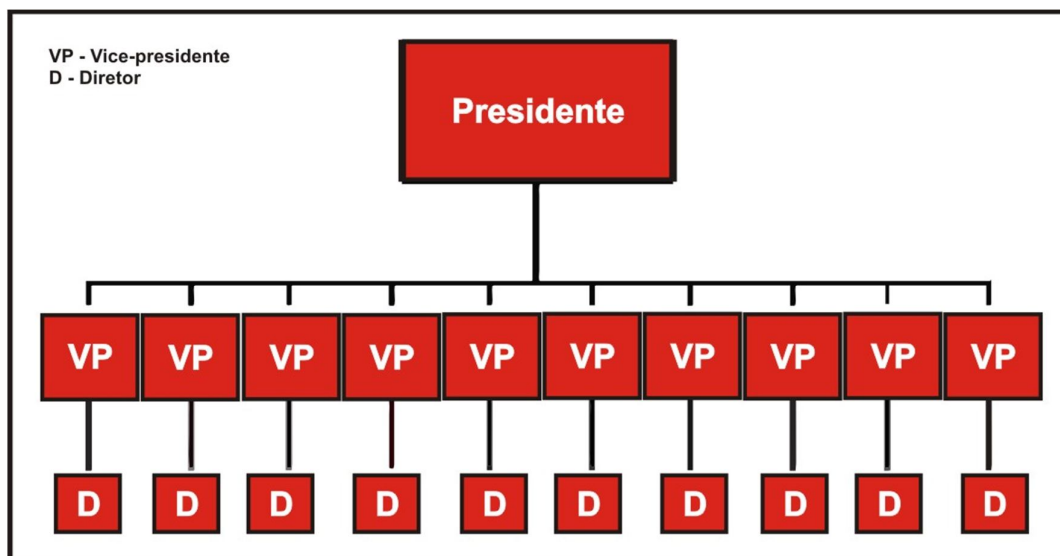


Figura 28: Distribuição do poder no Internacional  
Fonte: Elaborada pelo autor

A Assembleia Geral e os Conselhos Deliberativo e Fiscal atuam como reguladores da direção que, mesmo não sendo dotada de liberdade ilimitada, possui autonomia considerável durante o período do seu mandato. Apesar do formato

piramidal de sua estrutura, existe no clube uma descentralização relativa do poder. O presidente detém o poder decisório soberano da organização, mas tanto os vice-presidentes quanto os diretores executivos possuem mando relevante. Com isso, verticalmente o poder concentra-se nos níveis hierárquicos mais elevados (cúpula estratégica e linha intermediária). Horizontalmente, o poder é distribuído de maneira descentralizada. As VP's são organizadas de acordo com suas funções, o que concede aos seus funcionários e departamentos autonomia considerável sobre decisões específicas. Essa descentralização contrasta com a baixa formalização do clube, que apesar da distribuição horizontal do poder, não reflete a autonomia das VP's (em organizações onde o grau de coordenação e formalização é reduzido, a centralização é mais comum).

### **Mecanismos de divisão ou diferenciação**

No nível das VP's e seus departamentos, o grau de especialização horizontal é alto, sendo possível perceber que as tarefas são pouco generalizadas e cada VP executa funções distintas das demais. No núcleo operacional, a baixa formalização de cargos e o número de funcionários limitados por recursos escassos geram um grau intermediário de especialização horizontal. Os funcionários geralmente são contratados e alocados para a execução de tarefas exclusivas, mas a baixa formalização de cargos somada à demanda de trabalho, frequentemente, exige que funções sejam cumpridas coletivamente através de ajuste mútuo de dois ou mais funcionários.

Verticalmente, o grau de especialização da estrutura do clube é alto. Seu funcionamento é distribuído em um número considerável de níveis hierárquicos. Mesmo que o número de funcionários não seja tão expressivo como o de grandes empresas, a existência desses níveis se justifica pela pluralidade de funções envolvidas no seu desenvolvimento.





Figura 29: Níveis hierárquicos do Internacional  
Fonte: Elaborada pelo autor

Essa pluralidade faz com que esses níveis hierárquicos sejam desdobrados em grupos onde as informações e funcionários são alocados de acordo com os tipos de tarefas a serem desempenhados. Existe, portanto, uma departamentalização funcional cujo objetivo é a economia de recursos e a busca por eficiência dos processos de cada departamento.

O tipo de estrutura apresentado pelo S.C.I não pode ser classificado facilmente quando relacionado às tradicionais configurações apontadas pelos teóricos estruturais. Se, por um lado, a complexidade evidente da estrutura a impede de ser classificada como pré-burocrática, por outro, a baixa formalização e a ausência de padronização dificultam sua classificação como estrutura burocrática. A burocracia funcional parece ser mais adequada para sua classificação, uma vez que existe a departamentalização funcional e as tarefas são coordenadas com eficácia. A concentração desses departamentos em torno de um só “produto” descarta a burocracia divisional por tornar desnecessários arranjos paralelos de unidades produtivas.

### 7.3.1 Principais mudanças

**Cúpula estratégica:** A assembleia geral permanece, desde o surgimento do Internacional como órgão soberano. Dentre as mudanças pelas quais o clube passou nas últimas décadas, apenas o aumento do quadro social gerou impactos na assembleia. No

início da gestão de Fernando Carvalho, em 2002, o Inter possuía cerca de 8 mil associados, número que cresceu 1238% até alcançar a marca de 107 mil sócios ao final de 2010.

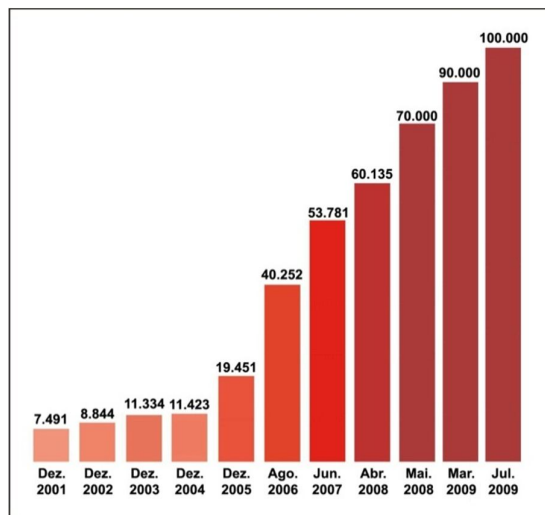


Figura 30: Progressão do quadro social do Internacional  
Fonte: Elaborada pelo autor

Com esse crescimento do quadro social, a assembleia teve crescimento semelhante. Segundo Alexandre Silveira, após a aprovação do voto por correspondência pelo conselho deliberativo, dentre as mais de trinta modalidades de sócios no clube, estavam aptos a votar na eleição de 2010 cerca de 60 mil associados. Ao final do processo eleitoral em dezembro daquele ano, foram processados 7838 votos em Porto Alegre e 9086 votos por correspondência, totalizados em 16924 votos finais que fizeram daquela eleição a maior na história de um clube de futebol no país.

O conselho deliberativo manteve sua estrutura e número de conselheiros, sendo a única alteração relativa à forma como esses conselheiros se articulam politicamente. O presidente do conselho deliberativo afirma que a sua estrutura permaneceu praticamente inalterada, o que mudou é o estatuto que o regula, reformado de tempos em tempos de acordo com as necessidades que surgiram em função de mudanças externas (legislação) e internas (demanda da diretoria).

Para o Presidente do CD Luiz Antônio Lopes (2010), uma aprovação da reforma estatutária em 1996 possibilitou o surgimento de novos grupos políticos. Existia antigamente uma alta concentração dentro do conselho, dividindo os conselheiros entre situação e oposição, aonde apenas duas ou três chapas chegavam a uma disputa real

pelo poder. Com essa reforma, estabeleceu-se que qualquer movimento político com mais de 25% dos votos no CD teria condições de concorrer na eleição. Tendo três partidos tradicionais até 1996, o conselho possuía em 2010 nove movimentos políticos distintos: Inter Grande; Ação Independente Colorada; União Colorada; Coração Colorado; InterAção; Inter Sempre; Mais Inter; Inter Colorado; INTERnet/BV. Devido às coligações firmadas por acordos, na última eleição do clube os nove grupos políticos se organizavam em quatro movimentos de situação, três de oposição, e dois grupos menores cuja posição permanecia neutra. O movimento INTERnet/BV destaca-se dos demais por uma curiosidade: sua fundação e organização foi articulada por torcedores através da internet.

Ao discorrer sobre o surgimento desses novos grupos, Lopes (2010) afirma que a vida política do clube tornou-se mais complexa, mas principalmente, mais democrática e legítima. “O Internacional tem tido uma vida política bem tranquila, eu posso te falar como presidente do conselho deliberativo. É claro que existem diferenças, mas respeitadas”.

No conselho fiscal não houve mudanças estruturais, pois a exemplo do conselho deliberativo, ele é organizado de acordo com o estatuto do clube. Ainda que as auditorias internas sejam obrigatórias por lei desde 2003, Lopes afirma que essa prática já existia no Internacional nas décadas passadas. A função de regular as contas da diretoria permanecem centrais e, com a exceção de duas auditorias requeridas pela própria diretoria nos últimos três anos, suas intervenções permaneceram as mesmas ao longo dos anos.

Na diretoria as mudanças mais relevantes ocorreram em duas vice-presidências:

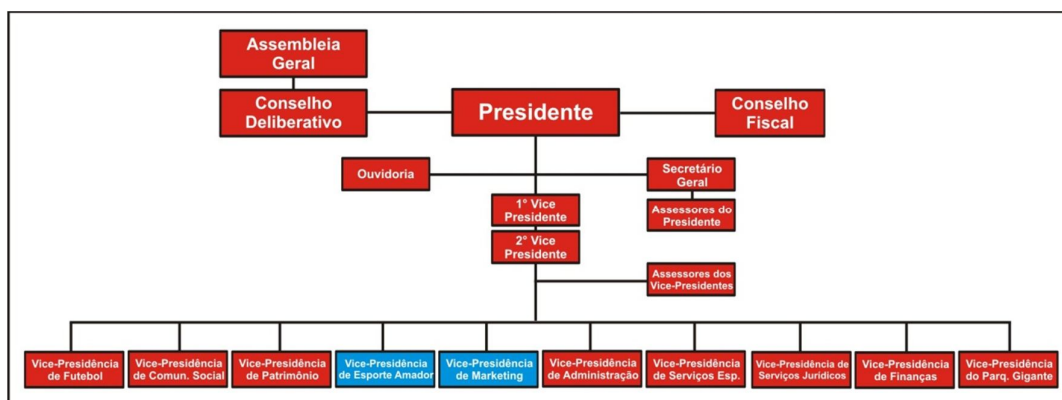


Figura 31: Mudanças na linha intermediária do Internacional

Fonte: Elaborada pelo autor

Desativada no final dos anos 90, a VP de Esportes Amadores retornou ao seu funcionamento com o ingresso de Fernando Carvalho em 2002. Porém, devido à contenção de gastos e da falta de um orçamento sustentável, foi novamente fechada ao final daquele ano. Com as finanças mais equilibradas, foi reativada em 2009 por Vitorio Piffero. Conforme afirma o VP Roberto Oliveira (2010), seu orçamento foi montado com recursos captados junto ao Governo através da Lei de Incentivo ao Esporte e, além de esportes olímpicos (Handebol, Boxe, Judô e Taekwondo), foram vinculadas à VP os projetos sociais do clube.

Na VP de Marketing ocorreram mudanças atípicas em relação às demais. Jorge Avancini, que entre 2002 e 2008 ocupou os cargos de diretor colaborador e vice-presidente de MKT, foi transformado em Diretor Executivo por ordem do Presidente Vitorio Piffero em 2008. Avancini, que se destacou no clube pelos projetos de sucesso e resultados expressivos alcançados nesse período, dedicou-se ao clube desde 2002 voluntariamente. Com a expansão do marketing no clube e a crescente demanda por serviços da VP, Avancini chegou a um ponto onde a conciliação de seu trabalho formal em uma empresa e sua vida de dirigente no clube tornou-se impraticável.

Ciente da situação de seu vice-presidente e temeroso em perder um profissional de destaque cujos resultados haviam beneficiado o clube, o então presidente Vitorio Piffero transferiu o cargo de vice-presidente de MKT para o recém-criado cargo de Diretor Executivo. Como o estatuto do clube proíbe a remuneração dos seus vice-presidentes, a escolha visava preservar a hierarquia da VP sem prejudicar a vida profissional de seu dirigente e suas funções dentro do clube. Com isso, o cargo de vice-presidente foi desligado por tempo indeterminado e seus poderes e responsabilidades transferidos ao Diretor Executivo. Essa manobra garantiu a remuneração e dedicação integral de Avancini, sem alterar seu poder e autonomia.

**Linha Intermediária:** Ao longo da história do Internacional, os diretores e gerentes do clube atuaram de forma voluntária. A remuneração desses cargos teve início em 2002, quando Newton Drummond foi contratado como Diretor Executivo de futebol. Entre 1995 e 1999 Drummond exerceu o cargo de diretor das categorias de base do clube, mas sem receber remuneração. Ao abrir mão do cargo para se dedicar ao movimento político do qual fazia parte, Drummond e os integrantes do movimento Inter Grande, entre eles Fernando Carvalho e Vitorio Piffero, convenceram-se de que era necessária uma figura exclusiva no dia a dia da VP de futebol, já que a responsabilidade

do seu funcionamento era concentrada entre o vice-presidente e o supervisor de futebol, ambos não remunerados.

Com a eleição de Fernando Carvalho em 2002, Newton Drummond foi contratado oficialmente como Diretor Executivo, cargo que ainda exerce. A dedicação exclusiva do dirigente foi benéfica ao clube, que começou a apresentar melhoras expressivas nas categorias de base do clube. As equipes mais jovens conquistaram títulos de torneios importantes, jogadores talentosos foram revelados e o montante levantado com negociações apresentou crescimento significativo.

Em 2004, foi profissionalizado o segundo cargo no clube. Julio Emmel, um profissional sem vínculos políticos com o Internacional, foi contratado pela VP de Comunicação Social para exercer o cargo de Diretor Executivo de relacionamento com os sócios. Sua função se destacou no clube pelo objetivo da gestão em 2002 de priorizar o aumento do quadro social. Dentro dessa VP, Emmel é o único funcionário remunerado a ocupar a linha intermediária, já que os demais diretores e gerentes são voluntários.

Já em 2007, o cargo de Diretor Administrativo do clube, ocupado na época por Alexandre Silveira, foi transformado em Diretor Executivo por Vitorio Piffero. Conforme afirma Silveira, sua carga horária na VP de Administração era limitada em função de sua não remuneração. Entendendo que seria necessária uma dedicação maior de horas em função do volume de trabalho no clube, o cargo de diretor administrativo foi transformado pelo presidente, em uma manobra semelhante à da VP de Marketing. A única diferença residia no cargo de vice-presidente, que permaneceu ocupado por Décio Hartmann, mantendo um dirigente político no topo hierárquico do departamento.

A minha função foi profissionalizada, mas eu adicionei algumas coisas. Como não havia uma disponibilidade maior de horários quando eu trabalhava como diretor, eu pegava apenas a parte de comissão de jogo e da tecnologia. Quando fui profissionalizado pude adicionar atividades que antes não estavam sob meu controle (SILVEIRA, 2010).

Observou-se que a profissionalização e a criação de cargos na linha intermediária limitaram-se às VP's que geram receitas expressivas ao clube (Futebol, Marketing, Comunicação Social e Administração). Nas demais, esses cargos permaneceram ocupados por voluntários. Segundo Jorge Avancini, o Diretor Executivo de Marketing: “tu tens que profissionalizar o clube, não em todas as áreas, só algumas: as áreas geradoras de receita para o clube. [...] Elas têm que ficar protegidas do processo

político” (AVANCINI, 2010). Já Alexandre Silveira, o Diretor Executivo de Administração, afirma que independentemente da nomenclatura do profissional, o objetivo é manter em todas as VP's um profissional capacitado e remunerado que controle todos os seus departamentos.

**Núcleo Operacional:** As principais mudanças neste nível referem-se ao aumento do quadro de funcionários e o surgimento de novas funções dentro clube.

Na VP de Futebol, as tarefas exercidas foram se modificando ao longo dos anos; com isso, novos profissionais foram sendo incorporados com o objetivo de oferecer maior suporte aos atletas do clube. Newton Drummond (2010) cita a contratação de assistentes sociais; dentistas, médicos fisiatras, podólogos, profissionais de logística; profissionais de filmagem, nutricionistas, etc.

Em cada VP essas novas funções foram sendo absorvidas e executadas de acordo com os recursos disponibilizados e funcionários disponíveis para desempenhá-las. De 2001 até 2010, a estrutura da VP de Marketing cresceu e se modificou de acordo com a necessidade de adaptação e o apoio e investimento dos presidentes que estiveram no poder. Avancini afirma que nesse período o quadro de empregados subiu de 9 para 14 e a execução de tarefas foi ampliada, visando ao alcance de metas variadas, estabelecidas à medida em que o marketing ganhava força no futebol brasileiro.

Nas VP's onde o número de funcionários e funções é reduzido, percebeu-se o aumento no número de funcionários e estagiários. Por outro lado, em VP's maiores como a de Administração e Futebol, notou-se o surgimento de novos departamentos e o aumento no seu quadro de funcionários. A VP de Administração, por exemplo, possui o maior número de departamentos no clube (Central de Atendimento ao Sócio; Comissão de Jogo; Segurança; T.I.; Comunicação e Contratos; Estacionamento; Serviços de Limpeza; Recursos Humanos; Compras; Almoarifado; Serviços de Refeitório; Administração do Centro de Eventos; Administração do Gigantinho), sendo que praticamente metade foi criada na última década.

**Tecnoestrutura:** Em abril de 2008 foi contratada uma auditoria externa (PGA) para auxiliar o clube na elaboração de um Setor da Qualidade que cuja estrutura pudesse ser auditada e certificada. Da implantação do “Escritório de Qualidade” até o final da auditoria externa que o avaliou, foram passados sete meses e, em dezembro de 2008 o clube recebeu da certificadora DQS do Brasil o certificado ISO 9001 de qualidade no

atendimento ao cliente, até então inédito para clubes no país. O certificado emitido tem a duração de três anos, sendo renovado ao final desse período após novo processo de auditoria.

Inicialmente, o escopo do Sistema de Gestão De Qualidade (SGQ) do Internacional limitava-se ao seu relacionamento com os sócios, especificamente em dias de partidas realizadas no Estádio Beira-Rio. Dentre seus objetivos iniciais destacam-se: assegurar a satisfação dos torcedores; melhorar o processo de comunicação com o torcedor; aumentar o conhecimento dos torcedores com relação aos serviços oferecidos pelo clube; tornar o Estádio Beira-Rio reconhecido como um ambiente seguro para recepção de seus torcedores; aumentar a capacitação dos seus colaboradores; e melhorar continuamente o processo de recepção e atendimento aos torcedores.

Para cada objetivo, foram criados processos e indicadores que asseguram a consecução dos mesmos, servindo como instrumento de controle do sistema e seu desempenho.

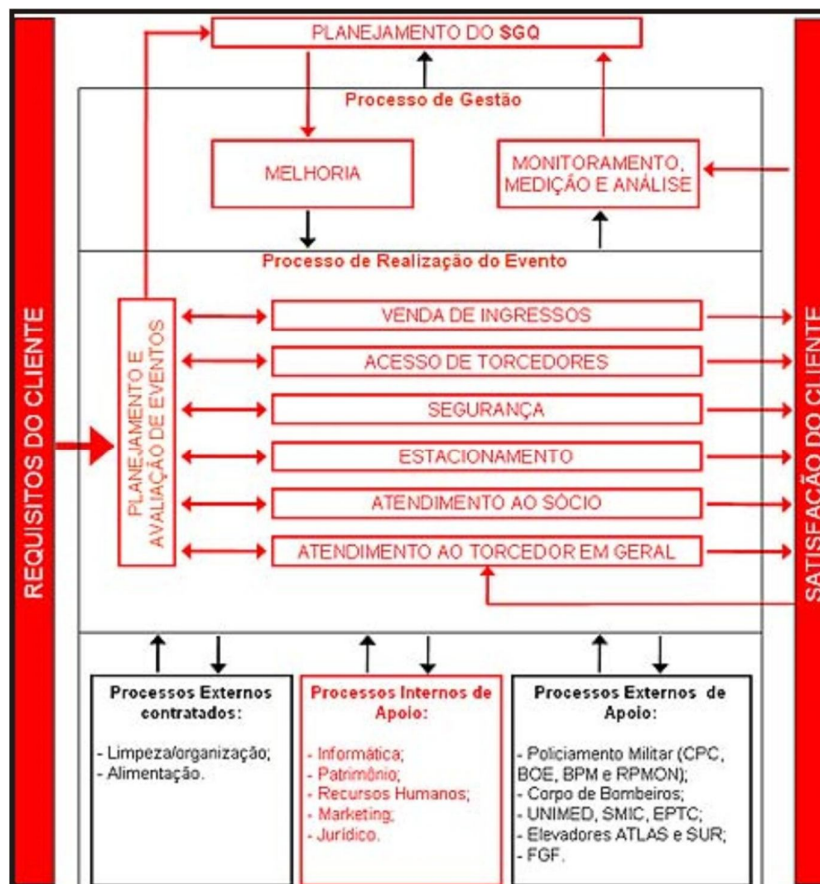


Figura 32: Sistema de Gestão da Qualidade do Internacional  
Fonte: Site oficial do clube

Inicialmente vinculado à VP de Administração, o Departamento de Qualidade expandiu-se e foi transferido, estando atualmente vinculado diretamente ao presidente.

Em 2010, o clube foi novamente auditado para a revisão e atualização do certificado de 2008. Além de buscar a atualização da norma, a principal mudança nessa auditoria é relativa ao escopo de certificação. Devido aos objetivos traçados pelo planejamento estratégico do clube, o objetivo do Internacional é ampliá-la a certificação do Departamento de Qualidade a todas as áreas do clube, certificando-as até 2019.

**Assessorias de apoio:** A presença de assessores é tradicionalmente aceita no clube. O VP de Serviços Jurídicos, Luis Dagoberto Paganella (2010), afirma que até meados de 2006 a VP não possuía uma estrutura profissional. A demanda por serviços jurídicos era sanada através da colaboração de membros do conselho e da diretoria que possuísem conhecimento específico na área. Na história do clube existe uma cultura de composição do conselho por profissionais formados em direito, e Paganella afirma que o próprio Fernando Carvalho trabalhava informalmente junto ao Jurídico durante os mandatos que exerceu como presidente. Na estrutura atual da VP não existe o cargo de diretor executivo, e a demanda interna do departamento é distribuída entre os advogados e funcionários contratados. Vinculados ao vice-presidente existe um diretor remunerado, Daniel Cravo, mas seu cargo não aparece formalizado na hierarquia da VP pelo fato de que seus serviços relativos ao Direito Esportivo serem terceirizados. Os processos da parte Cível, Trabalhista e aqueles relativos à pirataria são responsabilidade de escritórios contratados pelo clube, também com função de assessoria e desvinculados da estrutura formal da VP.

Até 2008, na VP de Finanças a contratação de serviços terceirizados e auditorias externas eram comuns, mas com a profissionalização do departamento, os funcionários contratados conseguiram atender à demanda internamente.

Durante o ano de 2010, foi desenvolvido junto à VP de Administração um plano de recursos humanos que extrapolasse suas tradicionais funções operacionais. O projeto, desenvolvido por um assessor voluntário, estava em fase adiantada de elaboração quando foi interrompido. Por motivos profissionais da empresa onde trabalhava, seu idealizador se afastou deixando-o inacabado. Silveira (2010) afirma que para evitar que eventos como esse aconteçam novamente, um dos objetivos do clube em 2011 é a contratação de um profissional remunerado que fique responsável por essas funções.



Em relação aos serviços de consultoria externa, o único departamento no clube que possui demanda contínua é o Departamento de Qualidade, pois a obtenção de certificados depende de auditorias externas periódicas. Já a VP de Marketing contratou em 2010 uma empresa de auditoria internacional, com o objetivo de avaliar o valor da marca do Internacional. Com a escolha do Estádio Beira-Rio como sede da Copa do Mundo de 2014, e a exposição internacional do clube em suas conquistas desde 2006, chegou-se ao consenso de que os contratos de patrocinadores e empresas envolvidas em licenciamentos e merchandising deveriam ser mais lucrativos ao clube.

Outro exemplo é a participação do Conselheiro Paulo Barcellos como assessor de planejamento estratégico. Desde 1999, Barcellos atua junto ao movimento político Inter Grande, contribuindo de forma voluntária para a diretoria na elaboração dos planejamentos traçados em 1999, 2004 e 2010.

**Mecanismos de coordenação ou integração:** O ajuste mútuo e a supervisão direta permanecem como os principais meios de coordenação. A contratação de mais funcionários e o surgimento de novos departamentos influenciou a forma como as VP's se organizam, mas o único departamento completamente padronizado é a Central de Atendimento aos Sócios (CAS). O crescimento do quadro social do clube levou ao aumento do número de funcionários da CAS. Com um total de trinta e cinco funcionários e oito terminais de *call-center*, seu funcionamento é hoje coordenado pela padronização das tarefas de cada funcionário, sendo todos remunerados e exercendo atividades formalizadas.

Durante as entrevistas realizadas no clube, uma mudança se sobressaiu nos depoimentos registrados. Desde o início da gestão de Vitorio Piffero, o objetivo traçado para as VP's (exceto a VP de Futebol) foi a tabulação e formalização dos cargos e tarefas exercidas no núcleo operacional e na linha intermediária do clube. Essa formalização tinha como propósito principal ampliar o escopo do certificado ISO 9001 concedido ao Departamento de Qualidade em 2008.

Nos últimos quatro anos aqui no Internacional, o que nós nos propusemos a fazer foi começar a tabular e formatar os processos, não só da área patrimonial ou financeira, mas a parte operacional do clube como um todo. Tanto é que nos dois primeiros anos, nós conseguimos certificação de parte do clube, ainda em um escopo limitado. Nesses dois últimos anos nós decidimos ampliar esse escopo, e com a exceção do futebol, temos toda a parte operacional do clube formalizada [...] A estrutura do departamento

financeiro também está sendo profissionalizada do segundo escalão para baixo. Assim como as VP's de Patrimônio, de Administração e de Marketing (AFFATATO, 2010).

O suporte técnico para essas mudanças foi fornecido pelo Departamento de Tecnologia da Informação. Alexandre Silveira afirma que através de um sistema informatizado (Intranet) e a gestão eletrônica de documentos (GED), foi possível a transformação do fluxo de informações entre os departamentos e a forma como documentos eram armazenados. Em cada VP, existem bancos de dados eletrônicos em construção, sendo a VP de Marketing pioneira no clube. Concluída em algumas VP's, essa construção ainda está em andamento nos departamentos onde o número de documentos e a necessidade de armazená-los são maiores do que nas demais. A VP de Serviços Jurídicos ainda não possui um banco de dados, consequência de sua estrutura e da própria cultura no clube de delegar essas tarefas a assessores informais ou externos.

A partir de 2008, a VP de Finanças construiu com o apoio do departamento de T.I. um acervo de dados que armazena todos os documentos relevantes ao departamento, onde estão disponibilizadas as tabulações de todas funções desempenhadas no departamento e indicativos de performance da VP. Affatato acredita que a comunicação entre as VP's beneficia a integração, mas é necessário que todas tenham seus processos formalizados para que o departamento financeiro esteja acessível a todas as áreas do clube.

O núcleo operacional adaptou-se às novas práticas com mais facilidade que a cúpula estratégica, conforme afirma o Vice-presidente de Serviços Jurídicos:

Já estamos bem avançados na informatização de contratos e procedimentos. Agora o que a gente tem tentado é mudar a cultura dos dirigentes do papel para o computador. Os sistemas estão todos prontos, só que quando isso sai do operacional e vai para os vice-presidentes isso acaba esbarrando um pouco (PAGANELLA, 2010).

A formalização das funções operacionais do clube e os indicadores gerados a partir desse processo, além de possibilitar avaliações das metas e objetivos traçados, são utilizados pelos gestores do Internacional como base de informações para o processo decisório. Alexandre Silveira argumenta que esses indicadores trouxeram fim ao "achismo" dentro do clube, que até 2004 norteava as decisões tomadas. Isso constitui

uma evolução administrativa por embasar as decisões de forma racional e sistemática, afastando-se de critérios intuitivos e pessoais.

Além de contribuir para a organização do clube, a certificação dos processos operacionais serve como um escudo a possíveis quebras de gestão. Se com o ingresso de uma nova diretoria houver mudanças que desconstruam o trabalho da gestão anterior, os próprios indicadores do clube serviriam de alerta ao evidenciar processos inadequados (AFFATATO, 2010).

As avaliações de desempenho e os sistemas de recrutamento não são formalizados em nenhuma VP; porém, naquelas onde um banco de dados ou a informatização já se encontra em estágio avançado (Marketing, Finanças, Futebol e Administração) esses processos são feitos informalmente, mas embasados em dados e informações concretos que agem com facilitadores. A formalização contribuiu para que métodos profissionais fossem incorporados gradativamente no clube, mas Affatato (2010) afirma que o departamento de pessoal precisa ser profissionalizado com urgência. Existem diversos funcionários no clube que possuem conhecimento técnico que os qualifica para exercer cargos de diretoria, mas devido à falta de direcionamento e de uma supervisão qualificada, esses profissionais frequentemente acabam exercendo funções inapropriadas.

Outra mudança significativa na estrutura do clube foi sua flexibilização. Silveira (2010) argumenta que, até 2007, a hierarquia era rígida e não permitia muita interação entre as diretorias sem intervenções dos vice-presidentes. Com a eleição de Vitorio Piffero em 2006, essa característica foi sendo modificada através da integração das diretorias, VP's e da criação de comitês multidisciplinares, o que intensificou a comunicação e cooperação entre as partes operacionais do clube. Nesse período a hierarquia funcional já apresentava novas configurações internas e a inflexibilidade de alguns departamentos foi sendo diminuída com a formação de equipes por projetos ou objetivos, como a Comissão de Jogo e o Setor de Qualidade, ambos criados em 2008 e o Comitê do projeto Gigante Para Sempre, responsável pela adequação do Estádio Beira-Rio às exigências da FIFA para a Copa do Mundo de 2014.

Em relação às mudanças na estrutura, se tu olhas o organograma em 2002 e o organograma atual, tu enxergas muito pouca coisa que mudou, no máximo o departamento de qualidade que agora responde diretamente ao Vitorio. O que aconteceu de mudanças significativas, essas comissões e projetos multidisciplinares, não tão lá no organograma (SILVEIRA, 2010).

**Mecanismos de divisão ou diferenciação:** Com o estímulo à formalização de cargos e do fluxo de trabalho, o grau de coordenação em grande parte das VP's aumentou. A especialização verificada na estrutura do clube varia de acordo com os níveis hierárquicos em cada uma de suas áreas. Na VP de Serviços Jurídicos, por exemplo, os cargos de diretores mantiveram um alto grau de especialização horizontal permanecendo separados por tarefas específicas. Por sua vez, o nível operacional da VP diminuiu sua especialização horizontal ao contratar mais advogados e estagiários. Suas funções ainda detêm um grau considerável de especialização horizontal, mas quando comparada à estrutura da VP no início de 2002 percebe-se sua diminuição.

A VP de Marketing aumentou seu quadro de funcionários, mas permaneceu com um alto grau de especialização horizontal em todos seus níveis. O número maior de funcionários não teve impacto direto pelo fato de que os novos contratados passaram a exercer funções inéditas que foram incorporadas por necessidade adaptativa. A VP de Futebol apresentou resultados semelhantes: seu núcleo operacional passou a exercer novas funções, mas a consequência direta só teve impacto no seu número de departamentos, mantendo assim o grau de especialização horizontal.

Em relação à especialização vertical, percebe-se o aumento dos níveis hierárquicos na estrutura. O surgimento dos cargos executivos em determinadas VP's (Futebol, Comunicação Social, Marketing e Administração) contribuiu, ainda que discretamente, para o aumento do seu grau.



Figura 33: Grau de especialização vertical do Internacional  
Fnte: Elaborada pelo autor

O crescimento do clube e as novas tarefas incorporadas apontam para uma preferência pela departamentalização funcional, porém, conforme destacado por Alexandre Silveira, a formação de equipes e comissões por projetos ou objetivos podem ser considerados como arranjos típicos de estruturas pós-burocráticas.

### 7.3.2 Nova estrutura

Com a eleição de Giovani Luigi no final de 2010, foi apresentado em janeiro de 2011 um novo modelo organizacional para o Internacional. Os argumentos apresentados pela nova direção defendem que a adoção de um novo modelo é indispensável ao processo de profissionalização do clube e que sua nova configuração permitirá a perpetuação de práticas profissionais sobre cargos políticos.

As mudanças mais notáveis no novo organograma são a redução do número de VP's e a contratação de um CEO (*Chief Executive Officer*), inédita em um clube brasileiro. Para o cargo do novo executivo do clube foi contratado o economista Aod Cunha, ex-Secretário da Fazenda do Governo do Rio Grande do Sul. Seus poderes não se estendem à VP de Futebol, e sua principal função é equilibrar as finanças do clube, comandando uma diretoria executiva.

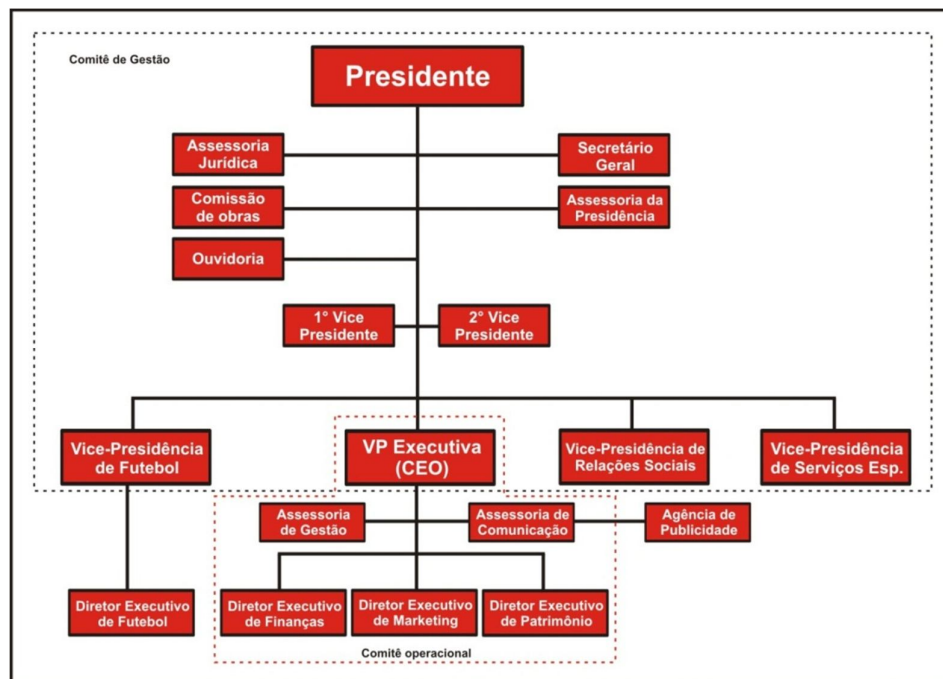


Figura 34: Novo organograma do Internacional  
Fonte: Adaptado do Site oficial do Internacional

No novo organograma diretivo, as VP's de Administração, Finanças, Marketing, Patrimônio e do Parque Gigante são transformadas em três diretorias, formando um comitê operacional subordinado à nova VP Executiva, administrada pelo CEO contratado.

A VP de Serviços Jurídicos foi transformada em Assessoria, respondendo diretamente ao Presidente do clube.

A VP de Comunicação Social muda apenas na nomenclatura, passando a ser chamada de VP de Relações Sociais, cuja função principal é a gestão do relacionamento com os associados e consulados do clube.

A VP de Esporte Amadores ainda permanece indefinida, não sendo mencionada no novo organograma e nem suas funções repassadas para outra área. É possível que seus projetos geridos até 2010 sejam transferidos para a Fundação de Esporte e Cultura do Sport Club Internacional (FECI).

Em função da escolha do Beira-Rio como estádio-sede da Copa do Mundo de 2014, foi instalada uma Comissão de Obras. Sua ligação direta com o presidente e não com a Diretoria Executiva de Patrimônio se justifica provavelmente pelo fato de que os recursos utilizados para as reformas no estádio não serão apenas do clube, mas de parcerias externas.

Destaca-se, ainda, a existência de uma agência de publicidade no organograma. A contratação de serviços publicitários é uma prática comum no clube desde 2006, sempre através da terceirização. Sua inserção no novo modelo diretivo, ainda que não indique a presença de um departamento interno, ressalta a importância que esses serviços adquiriram no clube ao longo dos últimos anos.

Por se tratar de um modelo novo e em fase de adaptação, não foi possível coletar dados sobre seu real funcionamento. Porém, através da comparação com o organograma antigo, é possível apontar diferenças significativas entre ambos.

No novo modelo percebe-se uma centralização do poder. Com a reformulação da linha intermediária, o poder foi concentrado horizontalmente, o que concede aos VP's atuais mais agilidade no processo decisório. A contratação de um CEO torna evidente a preocupação no clube com suas finanças ainda deficitárias, apesar do aumento expressivo da receita nos últimos dez anos. Sua posição hierárquica permite que haja autonomia considerável em relação aos fatores políticos, o que contribui para o funcionamento profissional do comitê operacional que administra.

O novo organograma foi elaborado com o objetivo de adotar as melhores práticas de governança corporativa, utilizando-as como diretrizes para o funcionamento da Diretoria Executiva (Comitê Operacional). Os cargos políticos são excluídos dessa Diretoria, sendo apenas integrantes de um Conselho de Administração (Comitê de estão). Com essa separação, entre os dois comitês busca-se a consolidação de práticas profissionais na gestão das atividades meio do clube, que servem como suporte ao Futebol, sua atividade fim.

Já no início do mandato de Luigi em 2011, o novo modelo de gestão foi apresentado aos funcionários do clube, que passarão por etapas posteriores de orientação acerca do novo funcionamento administrativo.

As modificações na hierarquia do clube não foram aprovadas formalmente pelo Conselho Deliberativo e não existe um Regimento Interno adequado ao novo formato do clube, que não foi formalizado por votação por se tratar de uma “experiência” administrativa. O estatuto não foi modificado; portanto, ainda prega a instalação das vice-presidências por meio de nomeações políticas. A configuração implantada pela nova gestão deve ser seguida pelo menos até o final de 2012, quando se encerra o mandato de Giovanni Luigi.

#### **7.4 Estratégia**

A estratégia desenvolvida e praticada pelo *Sport Club* Internacional é apresentada através de uma narrativa linear construída a partir de eventos relevantes no período entre 2002 e 2010.

Esta estratégia é então confrontada com o referencial teórico apresentado no capítulo 2 para diagnosticar sua relação com o uso de práticas profissionais de gestão, e, nesta hipótese, os benefícios que tais práticas proporcionaram ao clube.

O Sport Club Internacional foi presidido entre 2002 e 2006 por Fernando Carvalho, integrante do movimento político Inter Grande. Antes de ser eleito ao final de 2001, Carvalho concorreu como candidato pela primeira vez no final de 1999. Ao ser derrotado nas urnas por Jarbas Lima, Carvalho e os integrantes do movimento se articularam com o objetivo de concorrer novamente na próxima eleição. Entre o final de 1999 até o lançamento de sua candidatura em 2001, o dirigente afirma que um planejamento estratégico foi estabelecido para evitar nova derrota nas eleições:

Os movimentos políticos fora da diretoria têm mais tempo de discutir as questões teóricas do clube. Ao perder a eleição em 1999, o partido político do qual eu fazia parte se reuniu com o intuito de elaborar um planejamento para vencer a próxima eleição. [...] Além de estabelecer o plano para conseguirmos os votos pra vencer a eleição, teríamos também que pensar em como iríamos administrar o clube caso vencêssemos a eleição em 2001 (CARVALHO, 2010).

O planejamento apresentado naquele ano foi construído com a ajuda de Paulo Barcellos, um conselheiro do movimento Inter Grande que possui formação e experiência na área de planejamento estratégico. O objetivo principal era atingir 100 cadeiras no conselho e eleger Fernando Carvalho presidente com o mínimo de três mil votos. Os demais objetivos foram influenciados pela situação enfrentada pelo clube naquela época.

Desde sua fundação, o S.C.I não havia conquistado um só título internacional relevante, e havia mais de vinte anos sem a conquista de um campeonato nacional. O rendimento esportivo insatisfatório era agravado pelo momento favorável do rival Grêmio, que além de ser um dos times mais vitoriosos nas duas últimas décadas, estava hegemônico também no Rio Grande do Sul. O estado financeiro precário e a falta de recursos internos e externos indicavam que as próximas gestões assumiriam o clube na pior fase desde sua fundação, o que teria impacto direto nas possibilidades de reverter esse quadro.

Hoje todo mundo fala que queremos ganhar outro mundial, que participamos frequentemente da Libertadores, mas naquele momento em 2001, não ganhávamos nem o Gre-Nal. O objetivo então era arrumar a casa. Em termos administrativos, sabíamos de um cenário novo com a Lei Pelé. Os jogadores ficaram livres e aquilo foi um problema pra nós (CARVALHO, 2010).

Os demais objetivos traçados em 2001 eram resgatar a autoestima do torcedor; modernizar o Estádio Beira-Rio, garantindo o conforto e satisfação dos torcedores; e investir em ações de marketing para estimular receitas alternativas ao clube.

Ao ser eleito presidente com pouco mais do mínimo de votos necessários, Fernando Carvalho assumiu o clube e até sua reeleição utilizou o planejamento traçado como norteador das decisões tomadas pela diretoria.

Em 1999 já sabíamos da extinção da lei do passe e de uma série de mudanças que já estavam a caminho. No planejamento feito para elegermos o Fernando Carvalho, já se percebia a necessidade de atinar para as mudanças que haveria no futebol. Em 2001 o planejamento já contemplava todas essas



mudanças no futebol e no relacionamento do clube com os prepostos e procuradores de jogadores, investidores do setor, etc. [...] (BARCELLOS, 2010).

A urgência por resultados dentro de campo e o surgimento da Lei Pelé fizeram com que grande parte das decisões na época fosse tomada priorizando a VP de Futebol. O projeto de reformulação das categorias de base apresentado pela gestão anterior foi incorporado pela direção, sendo desenvolvido ao longo do primeiro mandato de Carvalho.

As mudanças que a Lei Pelé provocou no futebol fizeram com que a prioridade naquele momento fosse estabelecer quais as ações adequadas para que o clube se adaptasse à nova realidade. Decidimos então priorizar as categorias de base, firmar contratos longos pra garantir a permanência dos jogadores mais novos e fortalecer o vínculo dos atletas com o clube (CARVALHO, 2010).

Apesar do quase rebaixamento no campeonato nacional em 2002, o Internacional foi bicampeão gaúcho em 2003 e voltou a vencer o Grêmio. Os títulos regionais e as recentes vitórias sobre o rival contribuíram para que a imagem de Carvalho junto aos torcedores do clube permanecesse positiva. Fora de campo, os resultados da diretoria eram vistos com bons olhos pelo conselho deliberativo, conforme afirma Luiz Antônio Lopes.

No final de 2003, foi aprovado no conselho deliberativo um mandato “tampão” cujo objetivo era coincidir em um mesmo ano as eleições do CD e da Diretoria. Com essa reforma o mandato de Carvalho foi estendido até o final de 2004, data das eleições posteriores.

No terceiro ano como presidente, Carvalho decidiu reformular o planejamento estratégico do clube. Segundo o dirigente, os objetivos traçados em 2001 precisavam ser modificados já que foram estabelecidos por um grupo de oposição que não estava no poder e não possuía experiência na diretoria do clube. Em 2004, Carvalho reuniu durante seis meses os vice-presidentes, funcionários e membros dos movimentos que compunham a situação política no hotel Holiday Inn, nas imediações do estádio Beira-Rio. As reuniões eram realizadas por setores do clube, estudando os objetivos para cada vice-presidência e finalmente agrupando todos os projetos em um plano formalizado.

A cada reunião eram convocados representantes de todos os departamentos, até mesmo jogadores e membros da comissão técnica. Não houve contratação de profissionais externos para a elaboração desse planejamento; novamente, o único

profissional ligado ao projeto foi Paulo Barcellos. “Ele foi a pessoa que liderou esse planejamento, pois tinha o conhecimento e o método. Ele que conseguia tirar das pessoas que participavam dessas reuniões ideias e planos pro clube colocar em prática”(CARVALHO, 2010).

Após o término de sua elaboração, esse planejamento foi tornado público dentro do clube, propagando-o a todos os profissionais, sem que fosse apresentado ao conselho deliberativo. Carvalho afirma que ao longo da história do Internacional, o planejamento era sempre estruturado ao redor da VP de futebol, com isso a inclusão das demais VP foi inédita. Conhecido como “Plano 2004-2009”, o novo planejamento, cujos objetivos estendiam-se até o centenário do clube em 2009, foi utilizado como plataforma de gestão nas eleições em 2004, onde Carvalho seria posteriormente reeleito.

Sua formulação, além de contar com a participação de todos os níveis hierárquicos da diretoria, foi estruturada em cima de um plano de metas e objetivos:

- **Missão:** proporcionar satisfação através de conquistas e realizações, implementando processo permanente de formação de talentos e torcedores, projetando a imagem do clube esportiva, social e culturalmente.

- **Visão:** Ser reconhecido como principal clube esportivo da América do Sul, até 2009.

- **Negócio:** Futebol de alta performance, formação de atletas de excelência e valorização da marca do clube.

Seus objetivos gerais visavam ao equilíbrio financeiro do clube; a conquista do pentacampeonato gaúcho (em 2004, já era tricampeão); vencer uma Copa Libertadores da América; e aumentar o quadro social.

Durante seu segundo mandato, Carvalho deu continuidade aos investimentos nas categorias de base e na VP de Futebol. Nesse período, as equipes do clube conquistaram títulos e jogadores de destaque foram negociados por valores expressivos. Com a valorização dos atletas mais jovens, Carvalho adotou publicamente a política de vender um jogador por ano para equilibrar as finanças do clube, que na época ainda era concentrada nas negociações de atletas e cotas de TV.

Como forma de aumentar receitas alternativas e conseqüentemente o orçamento do clube, Carvalho investiu na relação com os torcedores e associados. Através do marketing, foram criadas ações para estreitar os laços da torcida com a rotina do clube.

A instabilidade dos resultados dentro de campo gerava reações emocionais que serviam de motivo para o desligamento de sócios insatisfeitos. Carvalho afirma que com essas ações de marketing os torcedores se motivariam a permanecerem associados, por se sentirem participantes da construção do clube. Uma das ações mais famosas na época foi o sorteio de 25 sócios por mês que seriam apresentados a toda estrutura do clube e teriam a oportunidade de conversar pessoalmente com o presidente, apresentando críticas e sugestões. Ao final dessa “excursão”, o próprio Carvalho afirma que apelava aos sócios, dizendo-lhes da obrigação de cada um de trazer, pelo menos, dois novos sócios ao clube.

Mesmo que tu perdesse, eles tinham a satisfação de visitar o vestiário, de entrar no dia do treino, ir ao museu, de falar com o presidente, de entrar nas suítes, viajar com a equipe, visitar todo o clube. Então isso pra eles era importante, passou a ser um motivo pra manterem a mensalidade em dia (CARVALHO, 2010).

Como forma de diminuir a inadimplência dos associados, foram criados mecanismos que facilitavam o ingresso de novos sócios e dificultavam sua saída. Os resultados indesejados dentro de campo faziam com que os associados insatisfeitos interrompessem o pagamento de suas mensalidades, tornando o orçamento do quadro social dependente do desempenho da equipe principal. Por esse motivo, o clube passou a incentivar os sócios a optar pelo pagamento com débito automático em conta, que, além de garantir o depósito dos valores mensais do clube, retardava a sua saída impulsiva por exigir procedimentos burocráticos para o término do vínculo.

Pelo fato de grande parte de a torcida colorada residir no interior do estado, mobilizar os torcedores que não compareciam ao estádio foi um desafio repassado ao marketing e à comunicação social. Há mais de quarenta anos, o clube possuía consulados no estado do Rio Grande do Sul como forma de agrupar torcedores que residiam fora de Porto Alegre. Essa prática foi resgatada como extensão do clube em locais distantes, fortalecendo o vínculo com torcedores impossibilitados de estar presentes no Internacional. O objetivo era estabelecer um consulado em cada cidade gaúcha e nos locais onde o clube jogava, fora do estado.

Os esforços do clube em aumentar o quadro social foram potencializados pelos seus resultados dentro de campo. Em 2005, o Internacional havia sido tetracampeão gaúcho e vice-campeão brasileiro, garantindo uma vaga na Libertadores, após treze anos desde sua última participação.

Durante a campanha na Copa Libertadores de 2006, Fernando Carvalho e a diretoria do clube contrataram uma agência de publicidade (e21) para mobilizar a torcida na primeira fase da competição. Os investimentos em anúncios de jornais, rádio e outdoors, tiveram grande aceitação entre os torcedores e foram publicados em semanas em que o clube jogaria. Os resultados dentro de campo foram positivos e, com a conquista do título em agosto, o clube atingiu a marca de 40.052 sócios ao final da competição. Com a conquista do título mundial em dezembro daquele ano, o quadro social do Internacional cresceu até a marca de 50 mil associados, tornando-o destaque no Brasil pelos resultados dentro e fora de campo.

O maior quadro social de um clube brasileiro até 2004 era do São Paulo, que possuía aproximadamente 18 mil associados. Os números alcançados pelo Internacional se destacaram não só pela quebra de recordes no país, mas pela receita gerada com as mensalidades. O quadro social, principal fonte de renda dos clubes no início do século XX, tornou-se secundária frente aos valores milionários que as cotas de TV e contratos de patrocínio introduziram no futebol. Logo, os números apresentados pelo Internacional despertaram o interesse dos demais clubes no país, que passaram a enxergar as receitas de associados como uma nova fonte de renda.

Fernando Carvalho afirma que o planejamento 2004-2009 foi seguido à risca, mas seus principais obstáculos foram a carência de recursos, o descrédito do mercado com o próprio clube e as alterações legislativas. Foi necessária a criação de outro modelo de relacionamento profissional com os jogadores. O motivo principal para o sucesso desse planejamento foi creditado à continuidade na gestão do clube. “Foi essencial não só a continuidade como a harmonia que havia entre os quatro grupos políticos que comandavam o clube” (CARVALHO, 2010).

Nas eleições de 2006, o então 1º vice-presidente Vitorio Piffero foi escolhido pela situação política como candidato à presidência. Embalado pelos resultados obtidos pela gestão de Fernando Carvalho, Piffero foi aclamado presidente automaticamente, já que não houve oposição inscrita nas eleições daquele ano.

Ao ser questionado sobre os estilos de gestão dos presidentes Fernando Carvalho e Vitorio Piffero, Alexandre Silveira afirma que durante o período 2002-2006, a ênfase dada pelo presidente foi ao departamento de futebol e, entre 2007-2011 a atenção foi expandida ao clube como um todo. Mesmo reconhecendo as diferenças entre um presidente e outro, ele argumenta que as circunstâncias encontradas em cada início de gestão influenciaram as medidas priorizadas durante o período governado. Em 2002 o

departamento de futebol ainda carecia de organização e os resultados esportivos da equipe eram alvos de críticas há mais de duas décadas. Com as conquistas da Libertadores e do Mundial em 2006, Vitorio Piffero assumiu o cargo sem a mesma pressão por resultados ou a necessidade de investimentos que o futebol exigia em 2002, o que tornou possível a dedicação de tempo e com a distribuição de recursos, para que a estrutura do clube fosse otimizada de forma geral.

Ouçõ as pessoas falarem que quando o Inter conquistou o Mundial em 2006 ele se transformou no melhor clube do país. Eu acho que até 2006, nós crescemos enquanto time, conquistando títulos e vitórias importantes. Só a partir de 2008 que crescemos como clube, melhorando a estrutura de todas as vice-presidências (SILVEIRA, 2010).

Ao ser eleito presidente Vitorio Piffero ficou encarregado de seguir o planejamento traçado em 2004 até o final de seu mandato. Os resultados dentro de campo frustraram expectativas após eliminações precoces do campeonato gaúcho e da Libertadores e do desempenho discreto no campeonato nacional. A pressão da torcida fez com que Fernando Carvalho, que havia se afastado do clube temporariamente por motivos pessoais, substituísse Giovanni Luigi no cargo de VP de Futebol. A decisão causou desconforto entre os dirigentes do clube, mas foi aceita como forma de apaziguar os ânimos dos torcedores e sócios do clube através da reputação positiva do ex-presidente.

Com o início de 2008 Piffero, incumbido de gerir o clube durante o período em que completaria cem anos de fundação, concentrou esforços e recursos para que o ano do centenário (abril de 2009 até abril de 2010) fosse comemorado com festividades e eventos. Paralelamente, campanhas publicitárias e de marketing continuavam mobilizando a torcida em busca de mais associados. Durante a campanha “100 anos, 100 mil sócios”, o quadro social do clube continuou crescendo, apesar dos resultados esportivos da equipe.

Com 70 mil associados já em maio de 2008, o clube iniciou uma contagem regressiva para a marca dos 100 mil associados, alcançada posteriormente em julho de 2009 e tornando o Internacional o clube com o sexto maior número de sócios no mundo. A renda gerada com a mensalidade dos sócios fez com que o quadro social ultrapassasse as cotas televisivas e valores de negociações de jogadores, transformando-se na principal fonte de renda do clube.

Com aproximação do final de 2009, Piffero iniciou o processo de reformulação do planejamento estratégico do clube, após sua reeleição em 2008. Com o fim do planejamento 2004-2009, Vitorio Piffero e o 1º vice-presidente, Pedro Affatato, se mobilizaram para a formação de um comitê responsável pela formulação da estratégia que seria utilizada como orientação do clube entre 2010 e 2019. A composição do comitê apresentava características inéditas. Formado não só pelos vice-presidentes e diretores, nesse comitê foi garantida a presença de conselheiros representantes de todos os movimentos políticos do clube, inclusive os da oposição. Ao final de sua elaboração, o planejamento 2010-2019 foi ainda submetido ao conselho deliberativo para aprovação. Silveira exalta o comitê e o planejamento por ele elaborado ao entender que com a aprovação do conselho, a estratégia do clube não estaria limitada apenas a um movimento político, pois garantia o compromisso de todos no clube.

Paulo Barcellos (2010), novamente convidado para auxiliar a elaboração do planejamento estratégico do clube, entende que essa medida foi bem aceita pelos movimentos e seus representantes.

O cuidado do Vitorio era de continuar pacificando a política, e com isso, decidiu convidar representantes de todos os movimentos políticos para participarem em sua elaboração [...] Ontem mesmo foi apresentado para o Conselho Deliberativo o plano de gestão dos três candidatos à eleição de 2010. Lá estava eu, e todos os candidatos focaram seus planos de gestão, a espinha dorsal dos pontos principais, em cima do planejamento 2010-2019 fazendo referências até ao professor Paulo! Então hoje o candidato cita o planejamento do clube porque foi o cuidado do Carvalho, do Piffero, do Movimento Inter Grande, unir todas essas correntes (BARCELLOS, 2010).

O foco do novo planejamento foi expandido, e o futebol, apesar de ainda ocupar uma posição central, é contemplado nos objetivos da mesma maneira que as demais áreas do clube. A formalização dos processos operacionais desenvolvidos e a implementação de práticas e métodos mais racionais são objetivos de todas as VP's, com o propósito de ampliar o escopo da certificação de Gestão de Qualidade.

- **Negócio do SCI:** Ser um clube de excelência.

- **Missão do SCI:** Busca continuada da excelência, inovando permanentemente, ampliando a projeção do Clube no cenário mundial, valorizando sua grandeza histórica, atraindo e desenvolvendo talentos e satisfazendo associados, torcedores, simpatizantes e colaboradores, com responsabilidade social.

- **Objetivos principais:** ampliação do quadro social para 200 mil sócios; internacionalização da marca do clube; certificação da qualidade da gestão de todas as áreas do clube; criação do complexo Beira-Rio como polo turístico e gerador de receitas.

Ainda que documentos ou dados concretos sobre o novo projeto não tenham sido disponibilizados, Barcellos destaca a evolução do atual planejamento em relação àqueles traçados em 2001 e em 2004.

De 1999 pra cá, a evolução da missão e visão (sutilezas) mostra as mudanças no clube. A prioridade era o futebol porque o Inter não ganhava nada [...] O processo de aprendizagem é contínuo, os seres humanos aprendem. Os próprios conselheiros, dirigentes e funcionários que participaram do planejamento foram aprendendo e evoluindo junto com a gestão (BARCELLOS, 2010).

Por sua vez, Alexandre Silveira argumenta que o novo planejamento é mais objetivo e estabelece diretrizes norteadoras para as ações a serem desenvolvidas pelo clube, pois são baseadas em indicadores e dados concretos. Nos planejamentos anteriores, os objetivos eram genéricos e não forneciam o foco necessário para que as decisões fossem tomadas da maneira planejada.

O plano (2004-2009) era muito bom, mas não seu planejamento. Ele servia de orientação, mas não como base para tomada de decisões. A ideia inicial ficou muito em cima do futebol, e as ideias foram sendo acrescentadas ao longo dos anos. Não existia o plano de 100 mil sócios ainda, apenas a expressão nos valores do clube de que o quadro social deveria ser valorizado. Não existiam objetivos claros para aqueles projetos (SILVEIRA, 2010).

Segundo as afirmações de Fernando Carvalho e Luiz Antônio Lopes, a maneira como o clube se organizava e estabelecia estratégias antes do início o período 2002-2010 era específica da diretoria que ocupava no poder. O foco dessas estratégias tradicionalmente concentrou-se na VP de futebol e a sua construção frequentemente ficava restrita à gestão no poder. O Conselho Deliberativo, no seu papel de regulador, buscava acompanhar o funcionamento dessa diretoria, mas o acesso e a transparência das informações entre ambos são historicamente influenciados pelo relacionamento e afinidade dos indivíduos que ocuparam seus cargos de liderança.

### 7.4.1 Principais mudanças

A estratégia do Internacional é melhor compreendida sob a abordagem da Escola de Configuração, apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), embora seus princípios e práticas possam ser relacionados a diferentes abordagens ou modelos ao longo do seu processo de construção. Os eventos ocorridos no período em que o clube elaborou e implantou sua estratégia evidenciam um ciclo de vida constituído por estágios de estabilidade (estados de “configuração”), seguidos de períodos de transformações.

Considerada a pior fase da sua história, as duas décadas anteriores à eleição de Fernando Carvalho, do movimento “Inter Grande”, à presidência do clube, foram um período de “estabilidade” negativa, já que os resultados alcançados eram desfavoráveis e indesejáveis.

Em conformidade com os argumentos de Chandler (1962), de que as mudanças em uma organização só ocorrem quando sua configuração ou estrutura se torna ineficiente, em 2001, Carvalho e o movimento político liderado por ele optam por formular uma estratégia de acesso ao poder e de gestão do clube após a eleição de 2001, em que saiu vitorioso.

O período 2001-2004 caracterizou-se por transformações norteadas pela visão de Carvalho e seu movimento político, base de uma estratégia formulada de maneira empreendedora, com objetivos e metas deliberadamente traçados em um plano simples e direto, utilizado como instrumento para mobilizar o clube. Dentre os fatores ambientais que influenciaram sua formulação, destacam-se a “Lei Pelé” e o fim da “Lei do Passe”, com impacto potencialmente negativo nas finanças do Internacional.

Até 2004, seus esforços se concentraram na obtenção de títulos e no fortalecimento do time profissional do clube. Com a nova política de gestão da Vice-Presidência de Futebol, os objetivos traçados dentro do campo foram alcançados com as conquistas dos campeonatos regionais e as vitórias sobre o clube rival. Somados à conquista das eleições no Conselho Deliberativo ao final daquele ano, o atingimento destes objetivos fizeram deste planejamento inicial uma “estratégia realizada”.

Em 2004, a estabilidade obtida durante a gestão de Fernando Carvalho levou-o a ampliar o escopo de sua estratégia até 2009, ano do centenário do clube, beneficiado pela aprendizagem adquirida sobre o real funcionamento da organização, o que contribuiu para sua reeleição naquele ano.



Percebe-se que o planejamento estratégico 2004-2009 foi estruturado de forma mais prescritiva, com objetivos e metas formalizados de maneira mais específica. A participação de funcionários de todos os níveis hierárquicos, o envolvimento de todas as vice-presidências e de integrantes do Conselho Deliberativo fez com que esse planejamento se tornasse um processo coletivo e mais descentralizado do que o anterior, o que contribuiu para sua disseminação e melhor aceitação no Internacional.

Além de analisarem todas as áreas do clube, o seu posicionamento no campo do futebol brasileiro foi determinante. Como as receitas de TV e patrocínio eram desiguais em relação aos clubes do eixo Rio-São Paulo, a estratégia foi direcionada para que as receitas alternativas aumentassem. Assim, como o fortalecimento das categorias de base, com o objetivo de obter lucros maiores em futuras negociações, o novo plano priorizava o aumento do quadro social do clube – o número de sócios havia se elevado de 7.500 em dezembro/2001 para 11.300 em dezembro /2003 – e o investimento em Marketing.

O aspecto cultural do clube permaneceu em evidência no decorrer do segundo mandato de Carvalho. Os investimentos em ações de marketing e publicidade resgataram a tradição do clube de formar consulados fora de Porto Alegre, e os torcedores colorados tornaram-se gradativamente mais ativos e participantes. As campanhas publicitárias destacavam como argumento central que a participação e a presença dos torcedores no estádio eram fundamentais para que o time tivesse êxito; uma forma encontrada para fazer frente à imprevisibilidade dos resultados dos jogos.

Os títulos do tetracampeonato gaúcho em 2005, da Copa Libertadores e do Mundial de Clubes em 2006 contribuíram para que as ações sociais e de marketing fossem bem-sucedidas. Como consequência, o quadro social cresceu vertiginosamente com os títulos inéditos. A empolgação dos torcedores foi estimulada pelas novas campanhas e, ao final daquele ano, o clube era destaque internacional e sua situação financeira havia sido estabilizada. O êxito dentro de campo era ambicionado pela diretoria do clube, mas a antecipação das conquistas do ano de 2006 não era esperada nem pelo próprio Carvalho. O ex-presidente afirma que o projeto de alcançar 100 mil sócios havia sido feito já em 2002, mas que sem os títulos dentro de campo o aumento no quadro social não teria sido tão rápido.

Devido ao sucesso da gestão de Fernando Carvalho e sua estratégia bem-sucedida até 2006, a eleição unânime de Vitorio Piffero evidencia o consenso político decorrente desses resultados. Os objetivos traçados em 2004 tiveram continuidade com

o novo presidente, mas obstáculos legais e estatutários forçaram a nova diretoria a se adaptar na busca pelas mudanças idealizadas anteriormente.

Durante os dois mandatos de Piffero no clube, a profissionalização tornou-se um dos principais objetivos, o que é confirmado pelos dirigentes entrevistados. Com destaque nacional e internacional, dinheiro em caixa, uma equipe profissional qualificada, as categorias de base fortalecidas e uma reputação positiva no mercado, a preocupação da diretoria colorada se voltou à transformação da estrutura do clube e à ampliação das práticas profissionais de gestão, como forma de manter uma posição competitiva equivalente aos clubes paulistas e cariocas.

Com o tempo e recursos investidos nas demais VP's, buscou-se a aproximação do funcionamento do clube cada vez mais como o de uma empresa. A remuneração e contratação de profissionais capacitados, os investimentos em estrutura física e recursos tecnológicos e a contratação de consultorias modificaram gradativamente os processos internos, que, apesar de manterem formalmente inalterada sua estrutura hierárquica no organograma, organizavam-se informalmente de uma nova maneira. Como resultado, até 2010, o clube permaneceu competitivo dentro de campo e fortalecido fora dele. Novos títulos foram conquistados, o Marketing do clube foi reconhecido nacionalmente, os jogadores da base passaram a ser negociados por valores cada vez maiores, o quadro social ultrapassou a marca de cem mil associados e a partir de 2007, a receita do clube esteve entre as três maiores do país, acima de clubes cariocas e paulistas de destaque.

No último ano do mandato de Piffero, com o final do período de planejamento previamente estabelecido e a iminência de uma nova eleição, foi articulado no clube um comitê com a incumbência de construir o planejamento estratégico para os dez anos posteriores. Como a eleição de um candidato do mesmo movimento não era provável, contrariamente ao ocorrido em 2006 e 2008, a possibilidade de quebra de gestão a cada biênio - considerada pelos dirigentes como o principal obstáculo à implantação de estratégias de longo prazo - foi equacionada através do convite a todos os movimentos políticos de situação e oposição para participarem do planejamento "2010-2019" e sua submissão à anuência do Conselho Deliberativo.

Estas medidas assumem especial significado por duas razões: de um lado, sugerem que a administração do clube, preocupada com um novo período de mudanças em perspectiva, busca gerir a transição através da formulação de uma estratégia consensual do ponto de vista político e técnico, e recorre ao Conselho Deliberativo como garantidor de sua implementação. De outro lado, evidenciam que o processo de

formação da estratégia foi eleito pelo clube como seu principal instrumento de interlocução entre as esferas de gestão política e profissional da instituição.

Assim, em 2009, a estratégia do clube se descentraliza e evolui através de uma construção conjunta envolvendo todos os níveis do clube e seus movimentos políticos. O aprendizado acumulado pela diretoria permitiu que sua elaboração ocorresse de forma mais detalhada, onde metas e objetivos foram projetados por um planejamento formal de procedimentos discriminados, abrangendo todas as esferas da organização.

Portanto, a forma como a estratégia do Internacional se desdobrou pode ser melhor compreendida quando se consideram as diferentes práticas e princípios aplicados em sua construção. Se em alguns momentos ela foi deliberada, em outros, é possível perceber que desvios e adaptações emergentes foram necessários. A prescrição de objetivos e metas formais ocorreu, mas fatores ambientais e culturais influenciaram a sua implantação. Inicialmente formulada por líderes empreendedores, o aprendizado ao longo dos anos transformou-a em uma construção coletiva mais complexa e descentralizada, por sua vez influenciada por fatores políticos, cognitivos e ambientais.

Se em um primeiro momento a configuração do clube se encontrava em um estágio de estabilidade negativa, as transformações promovidas por sua estratégia conduziram a estágios de estabilidade virtuosa. Na medida em que essas transformações ocorreram, uma lógica de funcionamento profissional arraigou-se no clube, o que gradativamente aperfeiçoou o processo de formação da sua estratégia.

A estratégia do clube não seguiu um processo linear, pois foi tanto deliberada quanto emergente. A mensagem clara que surge da análise da estratégia adotada é que o processo de sua construção seguiu um padrão em que períodos de estabilidade foram interrompidos por intervenções da diretoria com o objetivo de redirecionar a trajetória do clube através de práticas e instrumentos profissionais e políticos, considerados indispensáveis para o sucesso do Internacional.

## 7.5 Considerações finais

O processo de mudança pelo qual o Internacional passou evidencia as seguintes constatações quando é relacionado à profissionalização:

- **a Assembleia Geral cresceu significativamente, dispersando o poder soberano do clube nas mãos de um número maior de associados:** o aumento no quadro de sócios não pode ser considerado como um fator ligado à profissionalização, mas merece destaque uma vez que a decisão acima dos órgãos diretivos do clube foi estendida a um número significativo de sócios, o que é considerado pelos profissionais do Internacional como um ato de democratização do clube.

- **cargos políticos na Diretoria foram extintos, concentrando o poder na mão de um número menor de dirigentes:** o processo decisório na alta direção do Internacional era considerado problemático pelos entrevistados, já que todos os vice-presidentes possuíam o mesmo poder em função de suas posições hierárquicas. Antes distribuído por 10 cargos no mesmo nível, o poder foi concentrado em 4 VP's, o que fez da deliberação de ordens um processo mais ágil e menos conflituoso.

- **a linha intermediária foi reformulada:** essa alteração priorizou as áreas do clube consideradas mais relevantes, ou seja, que geram receitas ou são indispensáveis como suporte à atividade central: o futebol.

- **os principais cargos da linha intermediária foram ocupados por funcionários especializados que são remunerados e dedicam-se exclusivamente ao clube:** essa medida possibilitou à Diretoria mais controle sobre as funções exercidas, já que os profissionais contratados possuem conhecimento especializado e podem ser cobrados (ou substituídos) pelos resultados apresentados; e qualidade dos serviços executados, uma vez que esses funcionários são capacitados especificamente para a área em que atuam e as tarefas que executam.

- **o núcleo operacional aumentou seu quadro de funcionários, incorporando profissionais que desempenham funções inéditas:** o número de funcionários cresceu

devido à necessidade de se adequar às demandas do ambiente organizacional e pelo aumento da coordenação das atividades desempenhadas no clube.

- **a criação e utilização de uma tecnoestrutura:** a atuação do departamento de qualidade na tabulação e formalização dos processos internos e do fluxo de trabalho no Internacional constitui a existência de uma tecnoestrutura, mesmo que o organograma não a discrimine formalmente.

- **os serviços de assessoria passaram a ser prestados por profissionais remunerados:** os assessores políticos ainda existem na hierarquia, mas as atividades técnicas relativas ao funcionamento operacional do clube são hoje exercidas por profissionais remunerados, tanto interna quanto externamente.

- **os investimentos em infraestrutura disponibilizaram um espaço de trabalho mais adequado aos profissionais do clube:** apesar de não terem sido citadas nas entrevistas, as reformas no Estádio Beira-Rio (que abriga os espaços destinados à Diretoria do clube) forneceram aos funcionários um espaço de trabalho mais moderno e adequado, agindo como facilitador das tarefas desempenhadas pelo clube.

- **o nível de coordenação e integração aumentou com a utilização de sistemas informatizados e a formalização de cargos e processos:** o armazenamento de arquivos, documentos e informações era feito manualmente, o que demandava espaço físico e consumia tempo. A utilização de computadores, da Gestão Eletrônica de Documentos, de uma rede interna e de sistemas específicos a cada departamento facilitou não só a comunicação entre os profissionais do clube como tornou o fluxo de trabalho mais dinâmico.

Além dos benefícios internos, essas tecnologias possibilitaram ao Internacional a adequação às mudanças externas. O clube possui hoje ferramentas virtuais que facilitam sua interação com seus torcedores, as entidades reguladoras do futebol e os meios de comunicação.

A formalização de cargos e processos concede segurança à estrutura, já que os conhecimentos e o *know-how* necessários ao desempenho de tarefas são armazenados internamente, não se concentrando apenas nos indivíduos que a compõem temporariamente.

- a estrutura foi centralizada, seu grau de especialização horizontal diminuiu enquanto o grau de especialização vertical aumentou: a eliminação de cargos políticos na Diretoria centralizou o poder na Cúpula Estratégica e na Linha Intermediária, e agora se concentra em um número menor de dirigentes e funcionários. Com a transformação na estrutura do clube, que possuía 10 VP's, o número de departamentos funcionais foi reduzido através da concentração de atividades em um número menor de diretorias e VP's. A especialização vertical, que já era alta, aumentou com a criação de novos níveis hierárquicos.

- a formalização de planos de curto e longo prazo passou a ser utilizada como forma de institucionalizar a estratégia do clube e integrar sua parte política e executiva, minimizando assim os efeitos da quebra de gestão: com a existência de vários movimentos políticos em seu Conselho Deliberativo e com mandatos bienais, existe na Diretoria o receio de que a quebra de gestão prejudique o progresso do Internacional. Com o objetivo de evitá-la, foi adotada no clube a prática de planejamentos estratégicos formais de longo prazo, elaborados com a participação de representantes de todos os níveis hierárquicos e movimentos políticos, posteriormente aprovados pelo CD para legitimá-los durante o período estabelecido, independentemente de qual movimento político ocupe a Diretoria do clube.

No período analisado, é possível afirmar que o Internacional se tornou uma organização maior e mais complexa, cujo foco principal ainda é o futebol, mas que é atualmente desenvolvido por um número maior de profissionais especializados, áreas de suporte e processos operacionais.

As mudanças na estrutura do clube foram influenciadas diretamente pela estratégia estabelecida ao longo dos últimos 10 anos por seus principais dirigentes e funcionários. Por sua vez, é possível identificar através dos depoimentos coletados que a estratégia desenvolvida encontrou resistência na própria estrutura, limitada em certos aspectos pelo estatuto do clube. Essas limitações formais foram contornadas de maneira informal, a exemplo das restrições relativas às vice-presidências e a impossibilidade de remuneração de seus principais dirigentes.

A participação do Conselho Deliberativo e seus membros na elaboração da estratégia é justificada pelos entrevistados como uma manobra de autopreservação. Limitado por sua posição no ambiente do futebol e seus fatores, os dirigentes

entrevistados acreditam que essa estratégia formalizada e construída por todos no clube é uma tentativa de assegurar a continuidade na gestão do clube, considerada pelos mesmos como indispensável à competitividade do Internacional perante os clubes paulistas e cariocas.

A transformação do formato jurídico do clube de associação sem fins lucrativos para uma sociedade comercial não é vista pelos entrevistados como benéfica. A identidade de clube deve ser preservada, evitando sua modificação para um formato completamente empresarial. Apesar dessa posição, os dirigentes do Internacional acreditam que as mudanças em sua estrutura, principalmente na Diretoria, são necessárias para que o clube aprimore seu funcionamento, o que é justificado pelos mesmos através dos resultados positivos conquistados nos últimos anos, considerados impossíveis há vinte anos atrás.

O Internacional permanece um clube já que sua cúpula estratégica ainda é gerida e caracterizada pela política. Já a sua parte Executiva, foi transformada nos últimos anos, adquirindo agilidade e controle por meio de uma estrutura formada por profissionais especializados que se organizam através de processos mais integrados e racionais, o que contribui para um desempenho mais eficiente e profissional.

Além dos depoimentos coletados, a relação Estratégia-Estrutura-Ambiente do Internacional também pode ser verificada após uma análise de suas demonstrações financeiras no período.

O crescimento expressivo do quadro social e da participação de fontes de receitas alternativas na renda total do clube como publicidade, licenciamento, *royalties* e patrocínios (269%) revelam que o ambiente não apenas possui influência direta nos resultados do Internacional, mas na forma como sua estrutura foi modificada.

As mudanças estruturais confirmadas pelos depoimentos dos entrevistados são corroboradas pelo aumento significativo das despesas administrativas ao longo da última década. Os investimentos estruturais em áreas e departamentos voltados a esses fatores ambientais revelam que as mudanças foram fruto de ações deliberadas pela estratégia do clube de se reposicionar no campo do futebol.

A adaptação aos fatores ambientais é, portanto, almejada pela reestruturação do clube, que por sua vez segue a estratégia formalizada através de planejamentos de curto e longo prazo.

A maneira como a estratégia do clube foi desenvolvida também é refletida em seus resultados. O aumento expressivo das receitas do clube no período (740%)

comprova o sucesso da gestão em desenvolver e ampliar suas fontes de renda. Além disso, deve ser ressaltada a mudança da composição dessa receita ao longo dos últimos dez anos. Assim como diversos clubes no país, a principal fonte de receitas do Internacional se concentra nas negociações de jogadores e cotas de televisão. Mesmo que essa dependência tenha permanecido, percebe-se que sua porcentagem em relação ao total das receitas diminuiu. Isso se deve ao aumento da participação de fontes de renda alternativas, representadas principalmente pelo quadro social, patrocínios, licenciamentos e *royalties*.

O que se sobressai na análise desses resultados é que o Internacional, em que pese o expressivo aumento de suas receitas ao longo da última década, passou a depender menos de receitas diretamente ligadas ao seu desempenho dentro de campo (venda de jogadores, cotas de TV e bilheterias) graças ao crescimento das receitas geradas por seu desempenho fora de campo (receitas sociais, patrocínios, licenciamentos, *royalties*, aluguéis e locações).

Percebe-se que o modelo de gestão adotado conferiu maior autonomia às diretorias e seus funcionários, diminuindo a dependência de seus projetos e ações do desempenho esportivo da equipe profissional. Amparado pelo planejamento formal de longo prazo, o crescimento das receitas do clube foi expressivo, tanto aquelas relacionadas ao desempenho esportivo quanto às vinculadas à administração do Internacional.

Quadro 9 – Evolução da receita bruta do Internacional de 2005 a 2010

Receitas vinculadas ao desempenho esportivo	2005(*) R\$ Mil	2010 R\$ Mil	Δ 2010 vs 2005 R\$ Mil	Δ 2010 vs 2005 %
- Transações com jogadores	8.939	38.564	29.625	331%
- Jogos e Televisão	18.910	45.554	26.644	141%
<b>Sub-total</b>	<b>27.849</b>	<b>84.118</b>	<b>56.269</b>	<b>202%</b>
	<b>61%</b>	<b>57%</b>		
<b>Receitas vinculadas ao desempenho administrativo</b>				
- Receitas Sociais	6.103	39.032	32.929	540%
- Patrocínios	5.395	11.403	6.008	111%
- Logomarca e <i>Royalties</i>	241	4.838	4.597	1909%
- Publicidade	3.396	3.491	94	3%
- Outras Receitas	2.403	5.955	3.551	148%
<b>- Sub-total</b>	<b>17.538</b>	<b>64.718</b>	<b>47.181</b>	<b>269%</b>
	<b>39%</b>	<b>43%</b>		
<b>Total</b>	<b>45.387</b>	<b>148.836</b>	<b>103.449</b>	<b>228%</b>

Nota (\*): 2005 é o ano a partir do qual as receitas passaram a ser discriminadas nas demonstrações financeiras dos clubes.



Cabe destacar o aumento das receitas vinculadas ao desempenho da administração do clube de R\$ 17,5 milhões em 2005 para R\$ 64,7 milhões em 2010, acréscimo de 269%, elevando a participação deste grupo de receitas para 43% do total.

Em relação às dívidas do clube, o valor líquido dobrou na última década. Contudo, sua relevância em relação às receitas anuais do Internacional diminuiu de forma expressiva: em 2001, o total destas dívidas correspondia à receita de quatro anos de atividade do clube, enquanto em 2010, este montante correspondeu às receitas de um ano de atividade.

Portanto, esses resultados ratificam que a diretoria do clube usou a profissionalização como ferramenta para superar a crise do início da década passada e promover o crescimento do Internacional, ampliando o suporte das atividades administrativas para garantir o sucesso da equipe esportiva, reduzindo sua vulnerabilidade financeira e dependência dos resultados dentro de campo. Como retorno a esta iniciativa, a organização proveu o clube com um crescimento de receitas que superou em 115% o crescimento dos seus competidores no período analisado (21 maiores clubes do Brasil, vide quadro 10), reduzindo a expressão de seu endividamento em relação às suas receitas de quatro anos de atividade em 2001 para um ano em 2010.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A profissionalização do futebol no Brasil suscita debates e ações que remontam ao início do século passado, quando este esporte foi introduzido no país.

No final do século XIX e início do século XX, impunham-se aos clubes os conflitos e desafios referentes à transformação da atividade amadora desempenhada pelos jogadores de futebol. Nesse contexto, o conceito de *profissionalizar* se refere a uma ocupação que passa a exigir dedicação integral do indivíduo, remunerando-o, o que ao longo do tempo compõe um campo específico de conhecimentos teóricos e práticos que acaba sendo regulamentado e, finalmente, resultando na elaboração de um código de ética que é adotado por seus profissionais, que passam a se organizar através de associações ou sindicatos (EMENER e COTTONE, 1989; LARSSON, 1977; MARINHO, 1986). Foram necessárias, então, pelo menos três décadas para que o modelo de profissionalização dos atletas fosse consolidado e passasse a ser aceito como prática usual no futebol brasileiro, durante a década de 1930.

Neste início do século XXI, os conflitos e desafios da profissionalização do futebol no Brasil ganham novos contornos e voltam à cena, desta vez relacionados à gestão dos clubes (PRONI, 1998).

É importante lembrar que a origem do modelo de gestão do futebol profissional brasileiro baseia-se no modelo inglês, concebido no final do século XIX, quando a recém-criada *Football Association*, hostil à mercantilização do esporte e favorável à hierarquização das equipes e dos níveis de poder, consolidou um modelo que transformou o espetáculo esportivo em lazer das massas urbanas, mas que preservou aspectos do ideário amador, o qual determinava que os times fossem organizados como entidades civis sem fins lucrativos com um quadro societário formado basicamente por “profissionais liberais”, empresários e comerciantes, devendo ser dirigidos por uma diretoria eleita por conselheiros do clube. O “profissionalismo foi aceito entre os atletas, mas os dirigentes permaneceriam amadores” (PRONI, 1998, pg.151).

A situação financeira precária dos clubes brasileiros e a escassez de recursos para que retivessem seus melhores jogadores, especialmente a partir da década de 1980, deram origem às críticas em relação à sua administração e embasaram reivindicações para a sua “profissionalização”. Posteriormente, com os projetos iniciais das leis “Zico” e “Pelé”, a possibilidade de alteração do formato jurídico dos clubes de futebol para

sociedades com fins lucrativos iniciou o debate sobre os possíveis benefícios da transformação de clubes em empresas. Como consequência, este debate intensificou a utilização do termo profissionalização no país sem que seu conceito fosse questionado ou discutido.

A distinção entre os dois conceitos mencionados acima é essencial para que o termo seja esclarecido e sua relevância seja devidamente compreendida e ressaltada.

A profissionalização, portanto, ao ser aplicada em relação à administração dos clubes, deve ser concebida não apenas como a substituição de funcionários voluntários que trabalham em regime parcial por profissionais remunerados com dedicação integral, mas também como sendo um processo onde a organização, conforme destaca Rocha (2001):

- a) incorpora práticas administrativas mais racionais e formalizadas;
- b) substitui métodos intuitivos por métodos impessoais e lógicos;
- c) substitui práticas de contratação arcaicas por critérios objetivos baseados em competência técnica;
- d) aumenta seu nível de formalização;
- e) define sua hierarquia;
- f) adota um sistema de regras e normas processuais;
- g) utiliza um sistema de remuneração e recompensas baseado em resultados; e
- h) concede maior poder a cargos ao invés de indivíduos.

Nos casos do Cruzeiro e do Internacional, os depoimentos coletados deixam claro que a profissionalização pela qual esses clubes estão passando não tem como objetivo transformá-los em empresas, mas sim contribuir para que o seu desempenho esportivo seja aprimorado. O propósito desses clubes é desenvolver em suas diretorias uma cultura empresarial que possibilite maior controle e eficiência de seus processos, sem necessariamente modificar o seu formato jurídico para o de empresas com fins lucrativos. Como consequência, o que é corroborado pelos depoimentos coletados, um dos principais desafios desta profissionalização é conciliá-la com a esfera política dos clubes, composta por conselheiros e dirigentes não remunerados e com dedicação parcial de tempo.

Assim como fora destacado por Rocha (2001), Shiroma (2002) e Hwang e Powell (2009), tanto no Cruzeiro quanto no Internacional é possível perceber que o

processo de profissionalização teve como consequência direta o aumento no grau de racionalização dos clubes. A contratação crescente de profissionais especializados e dedicados integralmente às organizações gerou uma mudança institucional, já que além de disseminarem princípios, ferramentas e métodos administrativos ou gerenciais sua presença facilitou a interação destes clubes com o ambiente nos quais estão inseridos.

Baseando-se nestes autores é possível constatar que a profissionalização destes clubes, sem fins lucrativos, deve ser avaliada não por seu lucro ou evolução financeira, mas pelo surgimento e consolidação de processos tradicionalmente empresariais que passaram a ser indispensáveis ao funcionamento dos mesmos, como o planejamento estratégico, programas de avaliação quantitativos e qualitativos, contratação de consultores, auditorias independentes, etc.

Destaca-se também que os diferentes cenários enfrentados pelo Cruzeiro e pelo Internacional influíram nos processos adotados em cada um destes clubes. O Cruzeiro optou pela profissionalização durante um período de triunfos esportivos dentro de campo, o que garantiu aos seus dirigentes o necessário amparo político do Conselho Deliberativo e o apoio público de seus torcedores. Em situação distinta, o Internacional vinha de uma década de fracassos esportivos e financeiros, que resultaram em um Conselho Deliberativo dividido e no descrédito da administração precedente perante os torcedores.

Desta forma, no clube mineiro, a profissionalização foi adotada com o propósito de **contribuir** para a melhoria de um desempenho esportivo já considerado satisfatório, facilitar o controle administrativo e consolidar a gestão do grupo político de situação, ao passo que, no caso gaúcho, seu emprego teve o intuito de **redirecionar** o clube para que este superasse a crise esportiva e financeira na qual estava imerso, ampliar o seu faturamento equiparando-o aos maiores clubes do eixo Rio-São Paulo e torná-lo menos vulnerável às mudanças periódicas de gestão.

Estes objetivos distintos de profissionalização influenciaram diretamente os modelos de gestão desenvolvidos em cada clube. Baseando-se no modelo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), percebe-se que no Cruzeiro, a opção foi por uma estratégia empreendedora centrada no então presidente Zezé Perrella, que passou a exercer o papel de líder visionário. Com os títulos conquistados, o amparo político e a situação financeira estável de seu primeiro período de gestão, a figura do presidente serviu como alicerce em torno do qual a estratégia do clube passou a ser edificada. Já no Internacional, o ambiente de incerteza era exacerbado pela insatisfação do Conselho

Deliberativo e de seus torcedores frente à crise. Era preciso mudar a direção que o clube vinha seguindo e promover sua estabilidade na nova trajetória estabelecida. As ações adotadas neste contexto caracterizaram um modelo de estratégia de configuração, construída de forma descentralizada, envolvendo os diversos departamentos, níveis hierárquicos, conselheiros e toda a diretoria, baseada em metas e objetivos de longo prazo.

Quando as estratégias construídas ao longo dos últimos anos pelo Cruzeiro e Internacional são analisadas sob a ótica de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é possível constatar que cada modelo de gestão possui traços de diferentes escolas de estratégia. Apesar disso, a opção por caracterizar a estratégia do Cruzeiro como “Empreendedora” e a estratégia do Internacional como “de Configuração” tem como propósito classificá-las de acordo com seus principais aspectos, características e *modus operandi*, aqueles que se sobressaem de forma mais acentuada e distinta.

As diferenças entre os modelos de gestão adotados possuem relação direta com os resultados alcançados em cada um dos clubes e a maneira como a profissionalização foi conduzida. O formato de associação sem fins lucrativos manteve em ambos os clubes a necessidade de intermediação entre as esferas política e executiva, o que foi conduzido de maneira distinta em decorrência destes modelos de gestão. No Cruzeiro, o presidente concentra a responsabilidade de fazer a intermediação entre estas esferas ao mesmo tempo em que corporifica os acordos efetuados sobre os destinos do clube entre diretores, remunerados e não remunerados, profissionais contratados e o Conselho Deliberativo. No Internacional, o presidente também é responsável pela intermediação entre as esferas política e executiva, mas os acordos sobre o direcionamento do clube são corporificados no seu plano estratégico, concebido de forma descentralizada, objetiva, requerendo envolvimento prévio e formal de diretorias, conselheiros, movimentos políticos e profissionais das suas diversas áreas.

Apesar das particularidades relativas à estratégia, percebe-se que tanto no Cruzeiro quanto no Internacional houve mudanças estruturais semelhantes decorrentes da profissionalização. Tendo os modelos de Zanneli, Borges-Andrade e Bastos (2004), Mintzberg (1995) e Wagner III (1999) como referencial, evidencia-se que na cúpula estratégica, a centralização do poder através da eliminação de cargos políticos revela a clara intenção de diminuir conflitos e tornar o processo decisório mais ágil no que tange à relação entre dirigentes voluntários e diretores remunerados. Na linha intermediária, foi diagnosticada a contratação de profissionais especializados e dedicados

integralmente para a gestão das áreas-chave dos clubes, sendo as áreas menos relevantes delegadas aos cargos políticos voluntários e com dedicação parcial. Além do arranjo funcional, foi constatado o aumento no grau de coordenação e integração, de divisão e diferenciação relativo aos processos de trabalho. Foram relatados investimentos tanto em infraestrutura quanto em sistemas de informação e equipamentos tecnológicos, considerados pelos entrevistados como contribuições ao funcionamento das diretorias. Cargos e processos foram formalizados, ainda que parcialmente, o que conferiu à gestão dos clubes maior controle sobre suas atividades.

No que se refere ao ambiente, a profissionalização é considerada pelos clubes como um instrumento que possibilita maior poder de influência e controle em relação aos seus fatores e características. Isso evidencia uma particularidade do atual estágio em que o futebol se encontra: a crença de que o **desempenho esportivo** é afetado de forma crescente pelo **desempenho econômico-financeiro** dos clubes.

O predomínio da lógica mercantil na Indústria do futebol impôs aos clubes a necessidade de adaptação às novas características do ambiente, levando-os a reformular suas estratégias e estruturas, o que desencadeou o processo de profissionalização de suas administrações.

A análise do desempenho econômico-financeiro do Cruzeiro e do Internacional revela que o foco da administração de ambos os clubes, no período em questão, foi o aumento das receitas, com graus distintos de êxito. O quadro 9 compara a evolução das receitas destes clubes com a receita total dos vinte-e-um maiores clubes do país entre 2003 e 2010:

Quadro 10 - Evolução da receita bruta anual em R\$ milhões

Clube	2003	2010	Δ R\$ Mio	Δ %
21 Maiores clubes do Brasil	660,0	1.800,0	1.140,0	173%
Cruzeiro Esporte Clube	52,4	101,4	49,0	93%
S.C. Internacional	25,3	148,8	123,5	488%

Fonte: Casual Auditores Independentes e BDO RCS

O quadro mostra que embora o Cruzeiro tenha tido um expressivo aumento de 93% de sua receita no período, este foi 30% inferior ao crescimento do “mercado”. No

caso do Internacional, suas receitas aumentaram 488% entre 2003 e 2010, 115% acima do crescimento apresentado por seus competidores.

Em contraposição ao aumento das receitas, a análise dos resultados dos dois clubes entre 2001 e 2010 demonstra a necessidade de aperfeiçoamento da gestão de custos, geração de caixa operacional e controle de endividamento, pontos estes que precisam ser priorizados na continuidade do processo de profissionalização por ambos os clubes.

Quadro 11 – Demonstração dos resultados de 2010 e do período de 2001 a 2010

	CRUZEIRO ESPORTE CLUBE				SPORT CLUB INTERNACIONAL			
	Ano de 2010		Total 2001 à 2010		Ano de 2010		Total 2001 à 2010	
	R\$ Mil	%	R\$ Mil	%	R\$ Mil	%	R\$ Mil	%
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	92.493	100%	726.677	100%	145.344	100%	812.314	100%
<b>EBTIDA</b>	- 9.770	- 11%	23.416	3%	8.251	6%	100.103	12%
Depreciação e amortização	- 1.935	- 2%	- 31.324	- 4%	- 21.380	- 15%	- 83.475	- 10%
Despesas Financ. Líquidas	- 5.232	- 6%	- 24.413	- 3%	- 11.140	- 8%	- 81.908	- 10%
Resultado Operacional	- 16.937	- 18%	- 32.322	- 4%	- 24.269	- 17%	- 65.280	- 8%
Ajuste de Exerc. Anteriores	-		- 5.401	- 1%				
Resultado Não Operacional	18.069	20%	17.582	2%	25.991	18%	49.421	6%
Contrib. Social e Imp. Renda	-		-4.233	-1%				
Resultado Líquido	1.131	1%	-24.374	-3%	1.722	1%	- 15.860	- 2%

Nota: EBTIDA = Resultado Antes de Impostos, Juros, Depreciação e Amortização

Embora tenham sido registrados aumentos significativos nas receitas do Cruzeiro e do Internacional, os resultados antes de impostos, juros, depreciação e amortização – o “EBTIDA” – indicadores da capacidade que os clubes apresentaram para gerar caixa, R\$ 23,4 Milhões e R\$ 100,1 Milhões no acumulado do período, respectivamente, revelaram-se insuficientes para a cobertura das despesas de depreciação, amortização e financeiras líquidas. No caso do Cruzeiro, as despesas financeiras, R\$ 24,4 Milhões, superaram o EBTIDA gerado; no do Internacional, as despesas financeiras, R\$ 81,9 Milhões, corresponderam a 82% do EBTIDA acumulado no período. Fica evidente o peso que o endividamento dos clubes impõe aos seus resultados. Esta situação levou a resultados operacionais deficitários, R\$ 32,3 Milhões e R\$ 65,3 Milhões, respectivamente, que foram parcialmente contrabalançados por resultados não operacionais, R\$ 17,6 Milhões e R\$ 49,4 Milhões. O prejuízo líquido no período foi de R\$ 24,4 Milhões para o Cruzeiro e R\$ 15,9 Milhões para o Internacional.

A insuficiência de geração de caixa levou ambos os clubes a aumentarem seus endividamentos entre 2001 e 2010, 107% no caso do Cruzeiro e 115% no do Internacional. Relativamente à expressão desta dívida, em 2001 ela correspondia no Cruzeiro a nove meses de receitas de atividade; em 2010, passou a corresponder a treze meses de faturamento. Para o Internacional, as dívidas que correspondiam a 49 meses de receitas de atividade em 2001 reduziram sua expressão face ao crescimento da receita; em 2010, o endividamento equivalia a 12 meses de atividade.

Quadro 12 – Endividamento dos clubes de 2001 a 2010

R\$ Mil	CRUZEIRO			INTERNACIONAL		
	2001	2010	Δ %	2001	2010	Δ %
Empréstimos e Financiamentos	-	38.047		6.691	19.231	
Dívidas trabalhistas/FGTS&INSS parcelados	3.357	1.590		7.526	31.286	
Dívidas Fiscais/Sociais	46.129	62.806		55.686	99.946	
<b>Total do Endividamento</b>	<b>49.486</b>	<b>102.443</b>	<b>107%</b>	<b>69.903</b>	<b>150.463</b>	<b>115%</b>
<b>Receita Líquida Anual</b>	<b>68.632</b>	<b>92.493</b>	<b>35%</b>	<b>17.270</b>	<b>145.344</b>	<b>742%</b>
<b>Endividamento vs Receita em meses</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>54%</b>	<b>49</b>	<b>12</b>	<b>- 74%</b>

Outro fato relevante, no caso do Cruzeiro, refere-se ao recebimento antecipado de receitas de exercícios futuros, que correspondia a três meses de atividade em 2001, elevando-se para R\$ 93,6 milhões em 2010, valor equivalente a 12 meses de receitas do clube.

A análise do desempenho econômico-financeiro dos clubes leva-nos a concluir que os resultados alcançados foram decorrentes, de forma mais significativa, da estratégia adotada em cada um dos casos, haja vista que as estruturas organizacionais e o ambiente se inserem em contextos similares, salvo particularidades a respeito de características regionais do ambiente e alterações estruturais específicas.

A profissionalização foi colocada a serviço da estratégia de cada clube seguindo propósitos distintos: no Cruzeiro, seu foco foi a melhoria de processos internos para que pudessem prover suporte eficiente ao clube e favorecer o seu desempenho esportivo; no caso do Internacional, a ênfase foi no redirecionamento do clube face à crise e na busca de sua estabilidade no longo prazo frente às transições políticas periódicas e à incerteza dos resultados esportivos.

As diferenças entre os resultados obtidos pelo Cruzeiro e Internacional não são utilizados como base para a comparação entre modelos de gestão ou qualquer juízo de valor sobre os mesmos, mas contribuem para destacar os reflexos de diferentes estratégias no processo de profissionalização destes clubes.



É preciso enfatizar que a profissionalização analisada nessa pesquisa consiste em um processo **em andamento**, cujos benefícios devem ser ressaltados e cujas fragilidades devem servir como **alerta** e **estímulo** perante os desafios a serem enfrentados no futuro próximo.

Nos dois clubes, nota-se a ausência de departamentos de Recursos Humanos em moldes empresariais, responsáveis pela implementação e controle de sistemas formais de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, e avaliação de desempenho. Entende-se que departamentos e sistemas como estes podem contribuir de forma expressiva ao processo de profissionalização dos clubes, merecendo, portanto, futuras investigações sobre seu papel na administração das organizações do futebol.

Outro ponto a ser destacado é a ameaça representada pelo endividamento fiscal e bancário à estabilidade do Cruzeiro e do Internacional. A continuidade de seu crescimento ao mesmo ritmo demonstrado durante o período sob análise poderá comprometer os avanços realizados na profissionalização da gestão desses clubes, assim como colocar em risco os seus desempenhos esportivos.

Com a realização da Copa do Mundo de 2014 no país, tanto o Internacional quanto o Cruzeiro terão a oportunidade de auferir ganhos financeiros e institucionais ao comercializarem seus produtos e cederem suas infraestruturas como sedes oficiais de jogos e treinamentos, que poderão ser maximizados com a continuidade do seu processo de profissionalização.

A exemplo do processo que culminou com a profissionalização dos atletas de futebol no Brasil durante a primeira metade do século passado, a profissionalização da gestão dos clubes dá seus primeiros passos em ambiente conturbado e resistente às mudanças. Os casos do Cruzeiro e do Internacional exemplificam como a profissionalização pode ser implementada sob modelos de gestão distintos, buscando servi-los de maneira coerente com as suas estratégias, conciliando a relação das esferas política e executiva, com propósitos diferenciados e respeitando aspectos culturais e as ambições de cada clube.

A continuidade do processo de profissionalização e a ampliação de seu âmbito no futebol brasileiro contribuirá para uma melhor compreensão (i) das suas implicações sobre o desempenho econômico-financeiro e esportivo dos clubes, (ii) acerca da influência dos diferentes modelos de estratégia sobre este processo e o controle dos fatores deste mercado, (iii) sobre como a gestão de dirigentes políticos afeta o

desempenho e desenvolvimento de seus subordinados remunerados (iv) em relação às melhores alternativas para conciliar o relacionamento das esferas política e executiva preservando o espírito amador e a paixão pelo esporte, sem prescindir dos princípios de excelência administrativa, (v) bem como sobre novas medidas possíveis, legais e no âmbito dos clubes, para viabilizar a quitação das dívidas fiscais e trabalhistas. A relevância destes temas para o desenvolvimento futuro dos clubes de futebol, uma vez que transcendem o escopo do presente estudo, permite-nos recomendá-los como foco de atenção para novas pesquisas e investigações.

O Brasil é destaque no mundo por sua hegemonia em campo, pelo talento de seus jogadores e a beleza de seu futebol. Esta reputação começou a ser construída durante a copa de 1930. Ela foi a primeira a ser realizada no mundo, teve o Uruguai como país sede e contribuiu de maneira decisiva para que a profissionalização dos jogadores se institucionalizasse em nosso país, uma vez que foi preciso reverter a expatriação maciça de atletas para a Europa, fato que se seguiu àquela competição.

A Copa do Mundo de 2014, no Brasil, oitenta e quatro anos após sua estreia na América do Sul, poderá ser emblemática na medida em que confrontará, mais uma vez, os clubes e as entidades responsáveis pelo futebol brasileiro com o imperativo da profissionalização, agora concernente à gestão destes mesmos clubes e entidades. A história testemunha que, no início do século passado, as equipes que utilizaram jogadores profissionalizados obtiveram um desempenho superior àquelas formadas por jogadores amadores. A análise do processo de profissionalização do Cruzeiro e do Internacional permite depreender que os clubes que se apropriarem da profissionalização administrativa e dominarem o seu processo poderão se destacar dos demais, utilizando-a como um diferencial competitivo.

Por fim, é preciso destacar que os projetos de profissionalização adotados pelo Cruzeiro e pelo Internacional constituem importante contribuição para o progresso do futebol em nosso país, iniciativas que merecem o reconhecimento daqueles que apreciam este esporte e o apoio da comunidade acadêmica através do aprofundamento de pesquisas que possam subsidiar o seu pleno desenvolvimento em âmbito nacional. Esperamos que as limitações que acompanharam a construção e execução desta pesquisa não tenham toldado o entendimento do valor da profissionalização implementada por estes clubes. O incentivo justo a empreendimentos desta natureza promoverá, certamente, a excelência do futebol brasileiro e das organizações que buscam verdadeiramente melhorar sua eminente posição, no Brasil e no mundo.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfourir; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José de. (Org.) **A nova gestão do Futebol**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, cap. 5, p. 79–100. 2002.

AFFONSO NETO, A. **Estratégia Competitiva**: Análise do processo de formulação estratégica dos bancos que atuam no Brasil em um contexto de globalização de mercados. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

ANSOFF, I H. **Corporate Strategy**: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARANCINI NETO, M.; MANSSUR, J. F. C. **O clube empresa e as recentes alterações na Lei Pelé**. DBJV, 2000. Disponível em: <[http://www.dbjv.de/dbjvhgh/mitteilungen/00-02/cont-text\\_05.html](http://www.dbjv.de/dbjvhgh/mitteilungen/00-02/cont-text_05.html)> Acesso em: 20 fev. 2010.

ASTLEY, W. G; VAN DE VEN, A. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, vol. 28, p. 245-273, 1983.

AREIAS, J. H. **Uma Bela Jogada**: 20 anos de marketing esportivo. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2007.

AZEVEDO, C; REBELO, A. A corrupção no futebol brasileiro. **Revista Motivivência**, ano XII, n. 17, p.15-45. Florianópolis: Editora UFSC, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

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

BURNS, T; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. London: Tavistock, 1961.

CARVALHO, K. C. **A Pequena Empresa e seu Ambiente Organizacional:** construção de um mapa das práticas dos dirigentes de uma empresa de tecnologia da informação com base na Teoria da Dependência de Recursos e na Teoria Institucional. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos: 2010.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure:** Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.

CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. **Sociology: The Journal of the British Sociological Association**, vol. 6, p. 1-22, 1972.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

DUNCAN, R. B. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, vol. 17, p. 313-327.

EMENER, W.G.; COTTONE, R. R. Professionalization, deprofessionalization and reprofessionalization of rehabilitation counseling according to criteria of professions. **Journal of Counseling and Development**, vol. 67, n. 10, p. 576-581. 1989.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRISHAMMAR, J. Organizational environment revisited: a conceptual review and integration. **International Studies of Management & Organization**, vol. 36, n. 3, p. 22-49, 2006.

GALBRAITH, J. R; NATHANSON, D. A. **Strategy Implementation:** The Role of Structure and Process. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, C. A; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GURGEL, A. **Futebol S/A: a economia em campo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HALL, R.H. **Organizations – Structure and Process**. New Jersey: Prentice-Hall, 1972.

HELAL, R. **Passes e Impasses: Futebol e Cultura de Massa no Brasil**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

HWANG, H; POWELL, W. W. The rationalization of charity: the influences of professionalism in the nonprofit sector. **Administrative Science Quarterly**, vol. 24, p. 268-298, 2009.

IBOPE/LANCE!NET. **O tamanho das torcidas brasileiras**. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/infograficos/info-torcida1/>. Acesso em 10 de set. 2010.

LARSON, M. S. **The rise of professionalism**. London: University of California Press, 1977.

LAWRENCE, P; LORSCH, J. **Organizations and Environment**. Cambridge: Harvard University Press, 1973.

MARINHO, M. J. M. C. **Profissionalização e credenciamento: a política das profissões**. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DPEA, 1986.

MARQUES, A. L. **The work situation and class position of brazilian engineers**. The University of Aston (Doctoral Thesis). England, Birmingham, jan. 1993.

MARQUES, D. S. P. **Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa: um estudo de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP, São Paulo, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, vol. 24, n. 9 p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning, **Harvard Business Review**, vol. 72, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five P's for strategy, **California Management Review**, vol. 30, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**, New Jersey: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent, **Strategic Management Journal**. vol. 6, p. 257-272, 1985.

MOSCA, H. M. B. **Fatores Institucionais e Organizacionais que Afetam a Profissionalização da Gestão do Departamento de Futebol dos Clubes**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - PUC-RJ, Rio de Janeiro, 2006.

PERRUCCI, F. F. **Clube-Empresa: o modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias**. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade Milton Campos, Nova Lima, 2006.

PFEFFER, J; SALANCIK, G. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, vol. 14, p. 179-191, 1978.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRONI, M. W. **Esporte-Espetáculo e Futebol-Empresa**. FEF/Unicamp (Tese de Doutorado). Campinas, 1998.

QUINN, J. B. **Strategies for change: Logical Incrementalism**. Homewood, IL: Irwin, 1980.

REIN, I; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing esportivo – a reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

RITZER, G. Professionalization, bureaucratization and rationalization: the views of Max Weber. **Social Forces**, vol. 53, n. 4, p. 627-634, 1975.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999.

ROCHA, C. H. M. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudanças: um estudo de caso no setor têxtil.** Universidade Federal de Minas Gerais (Dissertação de Mestrado). Belo Horizonte, 2001.

SANTOS, L. M. V. V. **A Evolução na Gestão do Futebol Brasileiro.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - EAESP/FGV, São Paulo, 2002.

SENAUX, B. Changing the Rules of the Game: The Evolution of Professional Football in France. In: **10th European Academy of Management Conference.** Rome, 2010.

SHIROMA, E. O. O eufemismo da profissionalização. In: **IV seminário de pesquisa em educação da região sul – ANPE Sul.** Anais... Florianópolis: UFSC, 2002. CD-ROM.

SKINNER, J.; STEWART, R.; EDWARDS, A. Amateurism to professionalism: modelling organisational change in sporting organisations. **Sport Management Review**, n. 2, p. 173-197, 1999.

SOUSA, P. A. R. **A Prata da Casa: a “mercadoria força de trabalho jogador de futebol” no Brasil pós Lei Pelé.** Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - FFCH/UFBA, Salvador, 2008.

TUNG, R. L. Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure. **Academy of Management Journal**, vol. 22, n. 4, p. 672-693, 1979.

VASCONCELOS, E. P. G; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial.** São Paulo: Pioneira, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER III, J. A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

### **Legislação**

BRASIL. **Lei nº 8.672, de 08 de outubro de 1993**. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências.

BRASIL. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998**. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências.

### **Entrevistas**

AFFATATO, Pedro. Realizada em 22/10/2010.

ARAÚJO, José Ramos de. Realizada em 20/01/2011.

AVANCINI, Jorge. Realizada em 30/07/2010.

BARBOSA, Marcone. Realizada em 30/02/2011.

BARCELLOS, Paulo. Realizada em 23/07/2010.

CARVALHO, Fernando Chagas. Realizada em 20/10/2010.



COSTA, Fabiano de Oliveira. Realizada em 09/02/2011.

DRUMMOND, Newton. Realizada em 20/10/2010.

LEMOS FILHO, José Francisco. Realizada em 24/11/2010.

LOPES, Luiz Antônio. Realizada em 27/07/2010.

LORÊDO, Aristóteles. Realizada em 01/12/2010.

MENDES, Wilmer Santa Luzia. Realizada em 25/11/2010.

OLIVEIRA, Roberto. Realizada em 30/07/2010.

PAGANELLA, Luis Dagoberto. Realizada em 18/10/2010.

PERRELLA, Alvimar. Realizada em 29/03/2011.

QUEIROZ, Benecy. Realizada em 02/12/2010.

RIBEIRO, Henrique. Realizada em 22/02/2011.

RODRIGUES, Sérgio. Realizada em 17/03/2011.

SILVEIRA, Alexandre. Realizada em 22/10/2010.

## APÊNDICE A – MAIORES DEVEDORES NO BRASIL EM 2010

Em Milhões de Reais		
Posição	Clubes	Dívida em R\$
1	Atlético MG	527.764
2	Botafogo RJ	378.196
3	Vasco da Gama RJ	373.282
3	Fluminense RJ	368.375
5	Flamengo RJ	342.879
6	Santos SP	211.764
7	Palmeiras SP	169.989
8	Grêmio RS	162.993
9	Internacional RS	148.503
10	Portuguesa SP	135.556
11	Guarani SP	123.724
12	Corinthians SP	122.066
13	Cruzeiro MG	111.917
14	São Paulo SP	94.177
15	Ponte Preta SP	92.073
16	Coritiba PR	63.854
17	Goiás GO	61.615
18	Bahia BA	36.704
19	Paraná PR	34.493
20	Avaí SC	33.077

Fonte: Adaptado de BDO RCS Auditoria

Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2011/05/corinthians-lidera-ranking-de-receitas-de-2010-galo-e-o-maior-devedor.html#equipe-vasco>>

## APÊNDICE B – RANKINGS

*Ranking da Confederação Brasileira de Futebol – CBF (2010)*

<b>Posição</b>	<b>Clubes</b>	<b>Pontuação</b>
1	Grêmio RS	2159
2	Corinthians SP	2137
3	Flamengo RJ	2086
3	Vasco da Gama RJ	2086
5	São Paulo SP	2049
6	Atlético MG	2032
7	Palmeiras SP	2012
8	Internacional RS	1996
9	Cruzeiro MG	1950
10	Santos SP	1829
11	Fluminense RJ	1723
12	Botafogo RJ	1672
13	Goiás GO	1523
14	Guarani SP	1516
15	Coritiba PR	1515
16	Sport PE	1501
17	Portuguesa SP	1405
18	Atlético PR	1379
19	Bahia BA	1358
20	Vitória BA	1355

**Fonte: [www.cbf.com.br](http://www.cbf.com.br)**

*Ranking da Confederação Sul-Americana de Futebol – CONMEBOL (2010)*

<b>Posição</b>	<b>Clubes</b>	<b>Pontuação</b>
1	São Paulo SP	822
2	Cruzeiro MG	645
3	Grêmio RS	517
4	Santos SP	494
5	Flamengo RJ	474
6	Palmeiras SP	467
7	Internacional RS	413
8	Vasco da Gama RJ	287
9	Corinthians SP	286
10	Atlético MG	195
11	Botafogo RJ	115
12	Fluminense RJ	106
13	Atlético PR	88
14	São Caetano SP	82
15	Goiás GO	68
16	Guarani SP	50
17	Coritiba PR	32
18	Paraná PR	32
19	Bahia BA	28
20	Sport PE	28

**Fonte: [www.conmebol.com](http://www.conmebol.com)**

*Ranking* da International Federation of Football History & Statistics – IFFHS (2010)

<b>Posição</b>	<b>Clubes</b>	<b>Pontuação</b>
7	Internacional RS	231
14	Cruzeiro MG	203
16	São Paulo SP	199
23	Corinthians SP	189
50	Palmeiras SP	160
62	Flamengo RJ	147
	Santos SP	142
111	Goiás GO	122
111	Grêmio RS	122
128	Vitória BA	114
128	Fluminense RJ	114
133	Atlético MG	112
185	Avaí SC	94
204	Botafogo RJ	90
208	Vasco da Gama RJ	88
219	Atlético PR	86
248	Atlético GO	80
280	Ceará CE	74

Fonte: [www.iffhs.de](http://www.iffhs.de)

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO GERAL

### 1-Histórico da organização e sua posição no setor empresarial

Qual é a origem da organização? Quando foi fundada?

O que motivou a sua criação?

Qual a posição ocupada pela organização no momento, em relação às suas concorrentes?

### 2- Produtos

Quais são os tipos de produtos ou serviços prestados pela organização?

Quais são os produtos patenteados ou desenvolvidos pela organização?

Que tipo de produto a empresa produz, revende ou comercializa?

Existe algum tipo de licenciamento dos produtos ou serviços que a organização produz ou fornece?

### 3 - Meio-ambiente

Localização da organização

Em que locais a organização possui unidades (vinculadas ao seu negócio)?

Que impacto tem tido a estabilização da economia nos negócios da organização?

De que maneira o contexto político atual interfere nos seus negócios?

### 4- Tecnologia

Como você avalia a velocidade das mudanças na tecnologia básica de sua empresa?

Como você avalia a modernidade na linha de produção?

A empresa trabalha com tecnologia própria ou paga *royalties* (franquias)?

Há previsão de mudanças nas tecnologias atuais?

Como a empresa avalia o estágio de desenvolvimento da sua tecnologia em relação às empresas concorrentes?

### 5- Clientes

Quem são seus maiores clientes?

Que estratégias sua organização adota para manter a fidelidade de seus maiores clientes?

Que estratégias tem sido utilizadas para envolver os clientes com a vida da organização?

Qual o crescimento nas vendas e participação no mercado nos últimos 24 meses?

Qual tem sido o retorno líquido sobre capital investido, nos últimos 24 meses?

Existe alguma política diferenciada para alguns clientes?

Existe contrato de fornecimento?

Existe produtos ou serviços personalizados para os clientes?

A própria organização vende seus produtos ou serviço, ou existe uma rede de distribuição?

Quais são os maiores concorrentes da sua organização, no momento?

A organização realiza ou já realizou alguma pesquisa com seus clientes?

### 6- Estrutura Organizacional

A organização já possui regras e procedimentos bem estabelecidos?

Quem participa das tomadas de decisões estratégicas sobre a organização?

Você diria que sua organização tende a ser mais burocrática ou menos burocrática?

As comunicações entre a gerência e os empregados tende a ser mais formal ou informal?

Quantos níveis hierárquicos existem na empresa?

Na sua visão, é bom trabalhar nessa estrutura ou ela emperra o sistema?

Quem tem poder de decisão em situações não previstas nas normas e procedimentos formais da empresa?

Quem tem poder para demitir alguém?

Quem participa do planejamento de lançamento de um novo produto, definição de orçamento, etc.?

Que tipo de reunião é feita (assuntos abordados)?

Existe plano de cargos e salários?

### **7-Estilos Gerenciais**

Como você define o estilo gerencial predominante na organização: Autocrático, democrático, paternalista, profissional?

A organização adota o sistema formal de descrição do trabalho, predefinição de objetivos, informações sobre custos, relatórios de produção, relatórios de vendas?

Na área de produção, qual você julga ser o estilo de supervisão mais adequado?

Com que periodicidade é feito o planejamento da organização?

Quem normalmente participa da elaboração desse planejamento?

### **8- Políticas de Recursos Humanos**

Quantos empregados a empresa tem, no momento?

Qual a distribuição desses empregados por área de atuação (Administração, vendas, produção, etc)?

O quadro de pessoal tem aumentado ou reduzido nos últimos 24 meses?

Quais os critérios e procedimentos seguidos no processo de admissão?

Quais os critérios e políticas seguidos nas recompensas (salários)?

Quais os critérios e procedimentos seguidos no processo de treinamento?

Quais os critérios e procedimentos seguidos nos processos de promoções?

Quais os critérios e procedimentos seguidos nos processos de transferências?

O que leva uma pessoa a ser demitida?

Como está o relacionamento da empresa com o sindicato ?

### **9 – Oportunidades e Ameaças**

Há interesse em expandir a organização?

Na sua opinião quais são as possibilidades de crescimento para a sua organização?

Na sua opinião quais são as ameaças para a sua organização?

## APÊNDICE D – ANÁLISE DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO IBGC

### PRINCÍPIOS BÁSICOS

- Transparência
- Equidade
- Prestação de Contas
- Responsabilidade Corporativa

### 1 Propriedade

- 1.1 Propriedade – sócios
- 1.2 Conceito "uma ação = um voto"
- 1.3 Acordos entre os sócios
- 1.4 Registro de sócios
- 1.5 Assembléia geral/reunião de sócios
  - 1.5.1 Principais competências
  - 1.5.2 Convocação – antecedência
  - 1.5.3 Local, data e hora
  - 1.5.4 Pauta e documentação
  - 1.5.5 Propostas dos sócios
  - 1.5.6 Perguntas prévias dos sócios
  - 1.5.7 Regras de votação
  - 1.5.8 Conflito de interesses nas assembléias gerais
- 1.6 Aquisição de controle
- 1.7 Condições de saída de sócios
- 1.8 Uso de informação privilegiada (insider information)
- 1.9 Arbitragem
- 1.10 Conselho de Família
- 1.11 Dispersão das ações (free float)

### 2 Conselho de Administração

- 2.1 Conselho de Administração
- 2.2 Conselho Consultivo
- 2.3 Missão do Conselho de Administração
- 2.4 Competências
- 2.5 Regimento interno do Conselho
- 2.6 Presidente do Conselho
- 2.7 Presidente do Conselho e executivo principal (CEO)
- 2.8 Comitês
- 2.9 Comitê de Auditoria
  - 2.9.1 Composição do Comitê de Auditoria
  - 2.9.2 Qualificações e compromisso
  - 2.9.3 Relacionamento com o Conselho de
  - 2.9.4 Administração, o executivo principal (CEO) e a Diretoria
  - 2.9.5 Relacionamento com os auditores independentes,
  - 2.9.6 advogados, avaliadores, atuários e outros profissionais
  - 2.9.7 Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros
- 2.10 Número de membros
- 2.11 Conselheiros independentes, externos e internos
- 2.12 Conselheiros independentes
- 2.13 Reunião dos conselheiros independentes e externos
- 2.14 Convidados para as reuniões do Conselho
- 2.15 Avaliação do Conselho e do conselheiro
- 2.16 Qualificação do conselheiro
- 2.17 Composição do Conselho
- 2.18 Prazo do mandato
- 2.19 Idade
- 2.20 Mudança da ocupação principal do conselheiro

- 2.21 Remuneração
- 2.22 Orçamento do Conselho e consultas externas
- 2.23 Liderança independente do Conselho
- 2.24 Porta-voz da sociedade
- 2.25 Relacionamento com o executivo principal (CEO) e demais diretores
- 2.26 Avaliação da Diretoria executiva
- 2.27 Planejamento da sucessão
- 2.28 Introdução de novos conselheiros
- 2.29 Secretaria do Conselho de Administração
- 2.30 Datas e pautas das reuniões
- 2.31 Documentação e preparação das reuniões
- 2.32 Atas das reuniões
- 2.33 Auditoria independente
- 2.34 Auditoria interna
- 2.35 Relacionamento com o Conselho Fiscal
- 2.36 Conselheiros suplentes
- 2.37 Educação contínua dos conselheiros
- 2.38 Gerenciamento de riscos
- 2.39 Confidencialidade
- 2.40 Divulgação da Responsabilidade Corporativa

### **3 Gestão**

- 3.1 Competências – Executivo principal
- 3.2 Indicação dos diretores
- 3.3 Relacionamento com as partes interessadas (stakeholders)
- 3.4 Transparência (disclosure)
- 3.5 Relatório anual
  - 3.5.1 Práticas de Governança Corporativa
  - 3.5.2 Participações e remuneração dos conselheiros e diretores
  - 3.5.3 Padrões internacionais de contabilidade
- 3.6 Controles internos
- 3.7 Código de Conduta
- 3.8 Avaliação do Executivo Principal (CEO) e da Diretoria
- 3.9 Remuneração
- 3.10 Acesso às instalações, informações e arquivos



## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO BÁSICO DE ENTREVISTA

### 1) Apresentação e histórico

- Nome; Cargo; Tempo de serviço; Tempo na Organização;

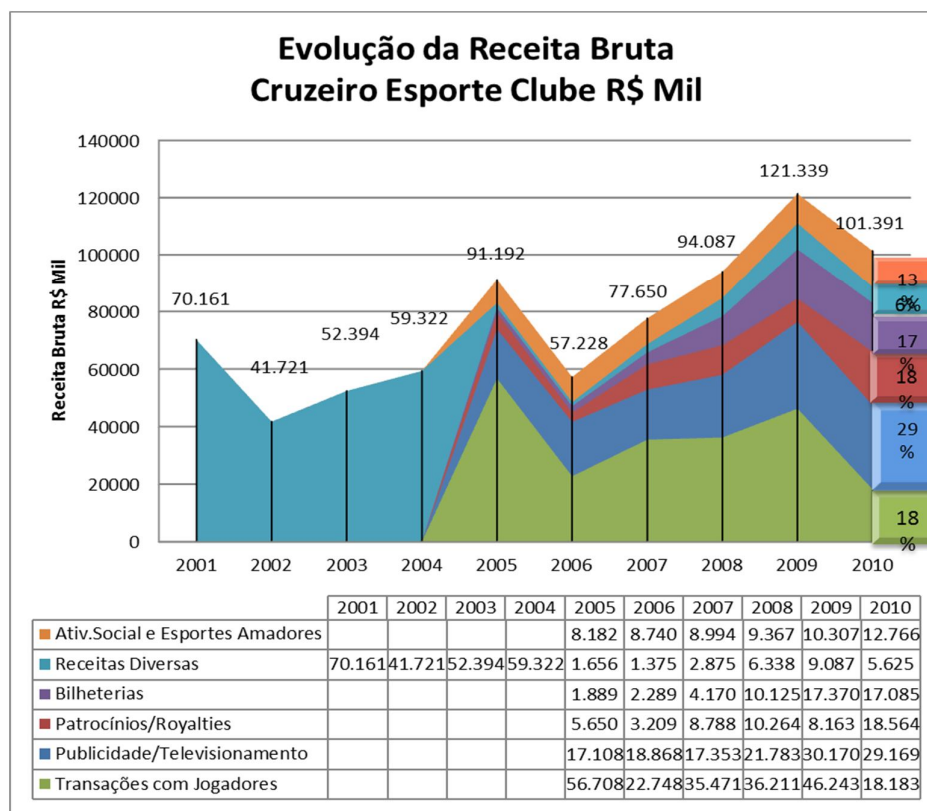
### 2) Departamento Jurídico

- Qual a função do Departamento?
- Como ele é estruturado? (Estrutura, Hierarquia, Número de profissionais).
- Como e por quem ele é formado? Há uma diversidade de experiências, conhecimentos e perfis entre seus membros?
- Quantos profissionais no departamento são remunerados, e quantos são voluntários?
- Os funcionários do Departamento são admitidos através de processos formais de recrutamento ou por indicações informais?
- O Diretor do Dep. possui tempo máximo de serviço?
- Como são definidas suas funções, responsabilidades e poderes? Quais são eles?
- O Dep. possui um acervo ou banco de dados? Essas informações são exclusivas do Departamento ou outros no clube possuem acesso?
- Suas atividades são normatizadas por um regimento interno?
- Existem reuniões periódicas do Dep. com o Presidente ou com o Conselho Deliberativo?
- Existe comunicação entre os departamentos? Com quais deles há maior interação?
- Existem auditorias específicas para o Dep.? Em caso positivo: Como e por quem é formado esse comitê?
- Existem avaliações formais de desempenho do Dep. e dos seus funcionários? Isso é divulgado ou repassado à Presidência ou ao Conselho Deliberativo?
- O Dep. contrata serviços de profissionais externos? Consultorias, terceirização?
- Qual era a situação quando você iniciou seu período como Diretor? Que medidas foram tomadas desde então?
- Qual a atual situação da área no clube especificamente?
- Quais foram as modificações mais significativas pelas quais o Departamento passou nos últimos 15 anos?
- Como a lei Pelé e a lei Zico influenciaram a função e atuação do departamento no Clube?
- Qual a sua participação na elaboração do planejamento estratégico do Cruzeiro?
- Na sua opinião, existe de fato uma tendência à profissionalização do clube? De que maneira isso afeta o Departamento?

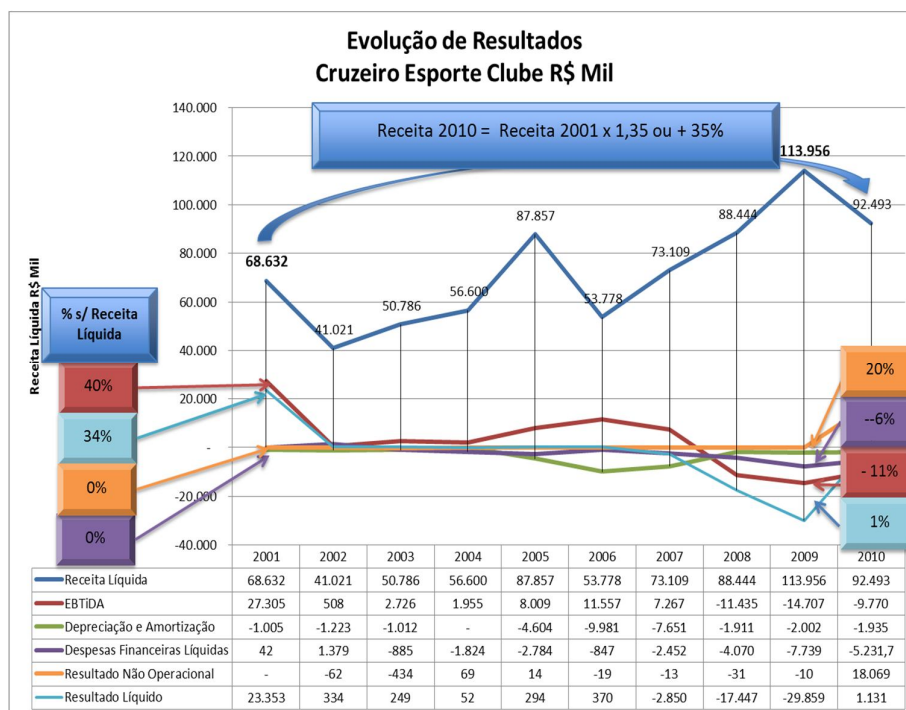
### 3) Últimas considerações

- Existem projetos ou intenções de um novo formato do Departamento?
- Desde o início da gestão da situação, o que mudou em termos de estratégia no Clube?
- De que maneira isso modificou o Departamento?
- Como o Departamento é responsável por contribuir para o alcance do planejamento estratégico do clube?
- Qual sua opinião em relação à Profissionalização das Organizações do Futebol Brasileiro? Existe alguma preocupação em relação a este processo?
- Qual a sua posição em relação ao projeto de uma diretoria executiva remunerada?
- Uma diretoria remunerada seria mais benéfica ou prejudicial à organização?
- Considerações finais?

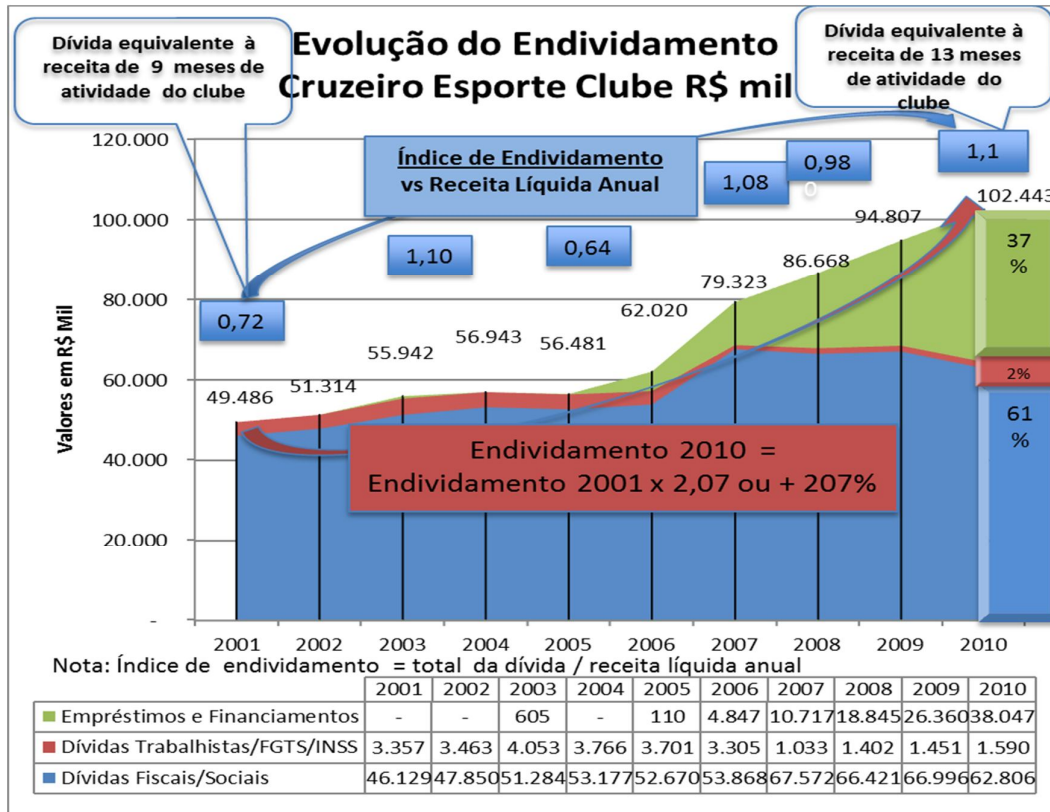
## APÊNDICE F – DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE (2001-2010)



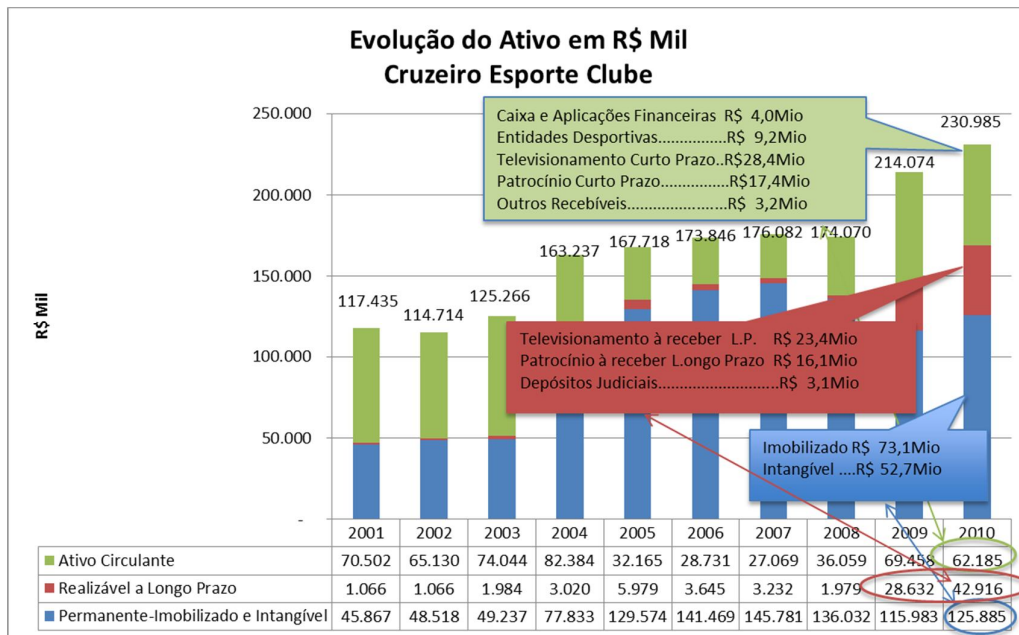
Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais publicados no Jornal do Comércio



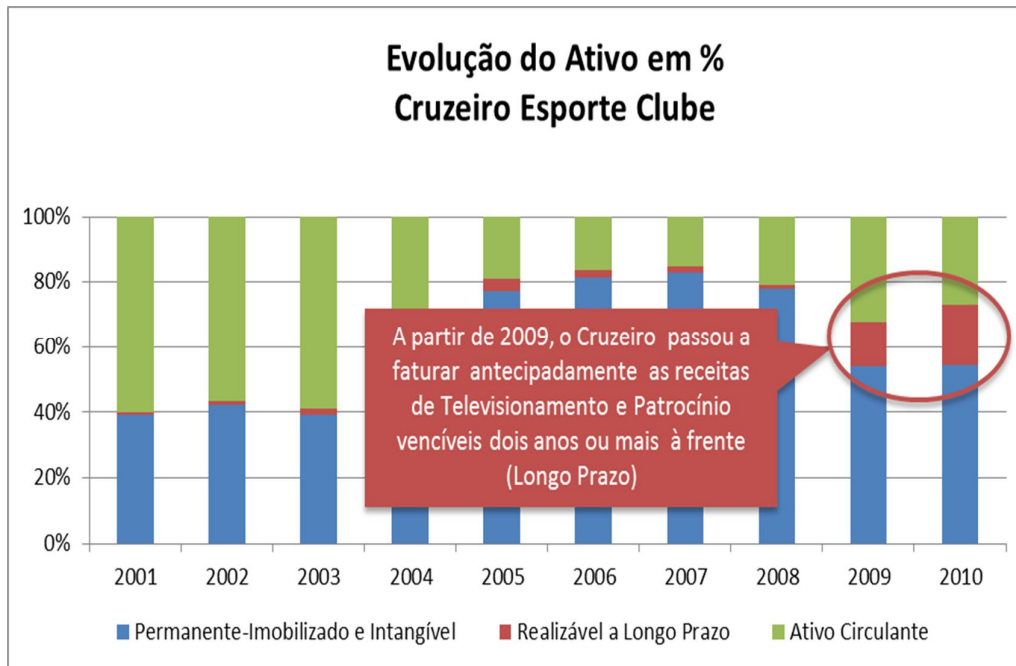
Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais publicados no Jornal do Comércio



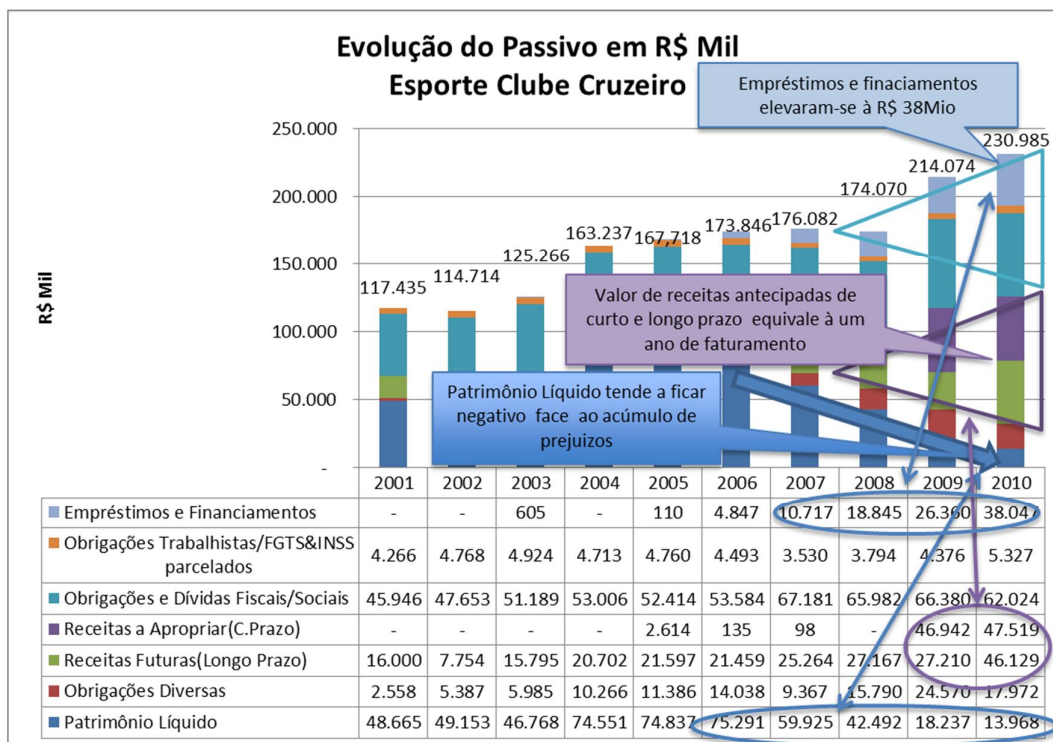
Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais publicados no Jornal do Comércio



Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais publicados no Jornal do Comércio



Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais publicados no Jornal do Comércio

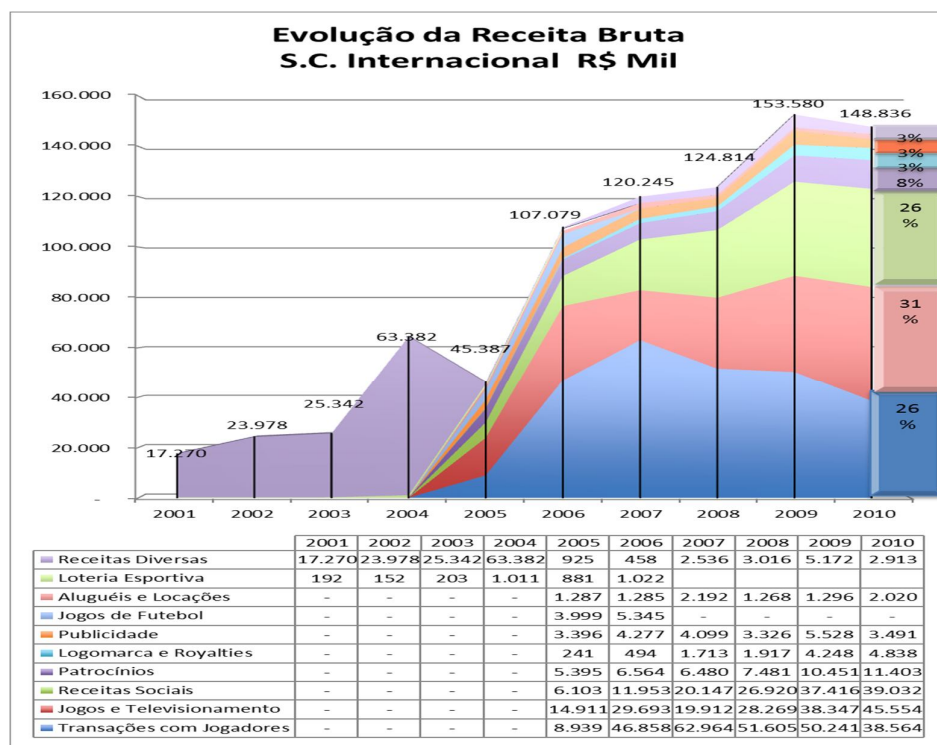


Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais publicados no Jornal do Comércio

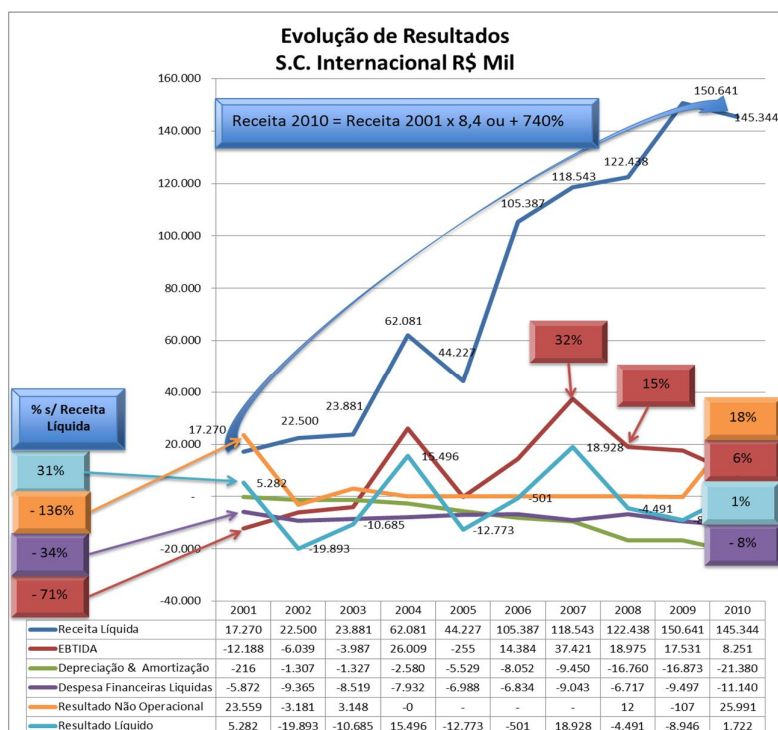
**APÊNDICE G – DESEMPENHO ESPORTIVO DO CRUZEIRO ESPORTE CLUBE (2000-2010)**

	Camp. Estadual	Camp. Nacional	Copa do Brasil	Libertadores	Mundial
2000	2°	3°	Campeão	X	X
2001	4°	21°	X	Quartas	X
2002	Campeão	9°	Oitavas	X	X
2003	Campeão	Campeão	Campeão	X	X
2004	Campeão	13°	X	Oitavas	X
2005	2°	8°	Semi-final	X	X
2006	Campeão	10°	Quartas	X	X
2007	2°	5°	Oitavas	X	X
2008	Campeão	3°	X	Oitavas	X
2009	Campeão	4°	X	2°	X
2010	3°	2°	X	Quartas	X

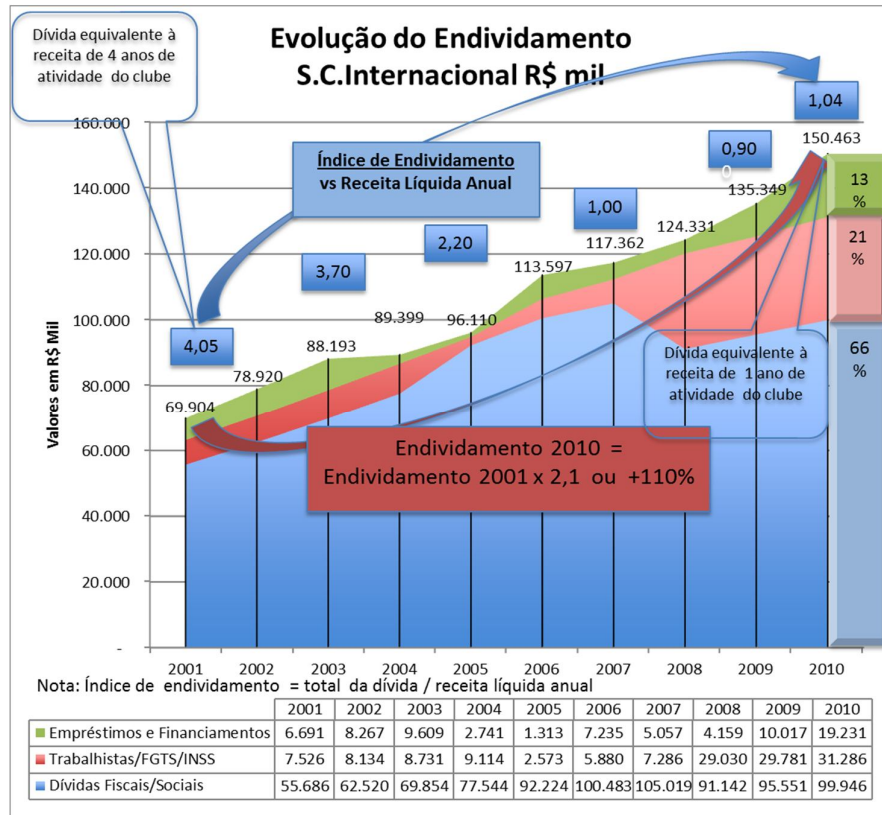
## APÊNDICE H – DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS DO *SPORT CLUB INTERNACIONAL* (2001-2010)



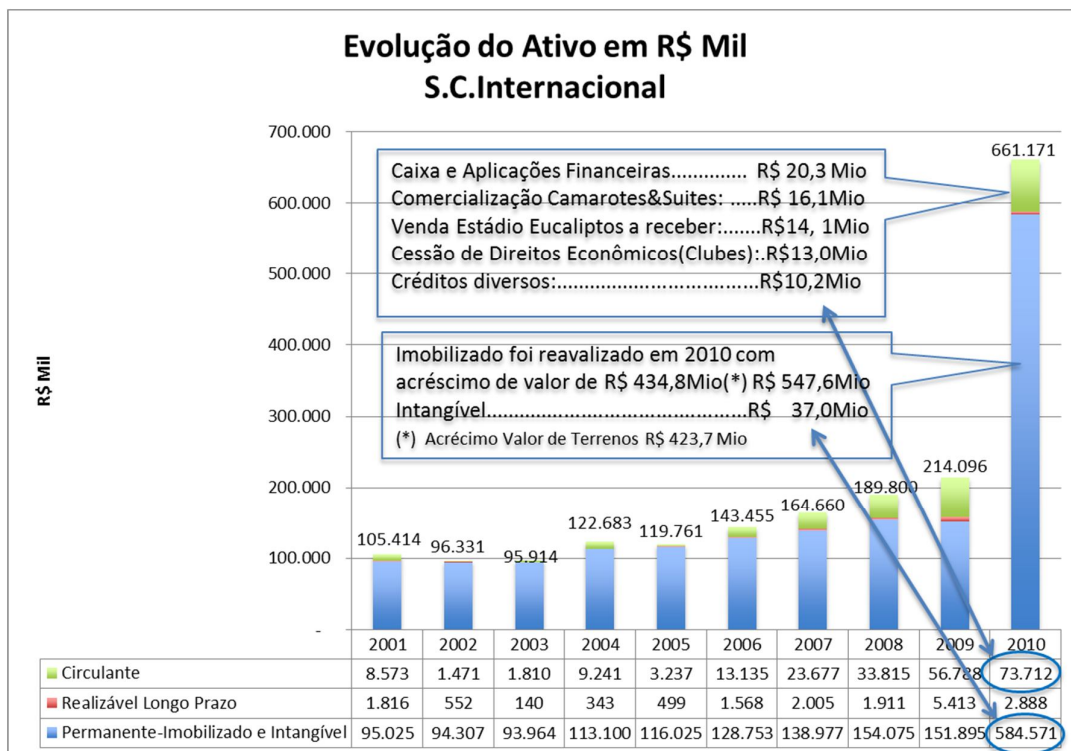
Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais publicados no Jornal Zero Hora



Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais publicados no Jornal Zero Hora

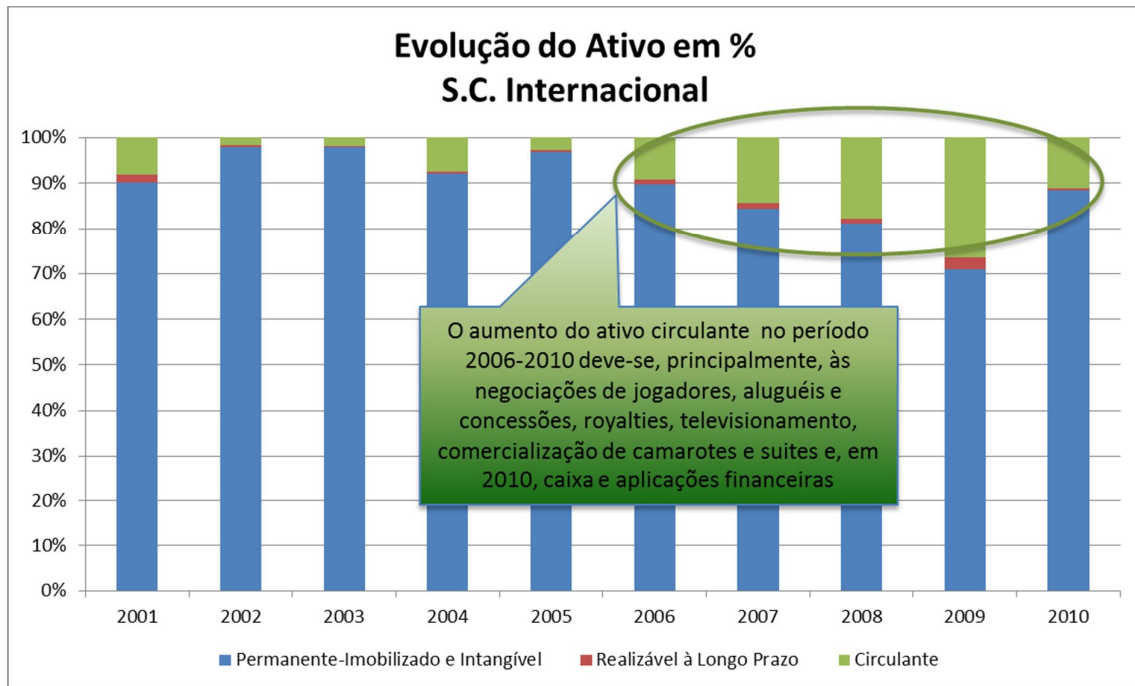


Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais publicados no Jornal Zero Hora

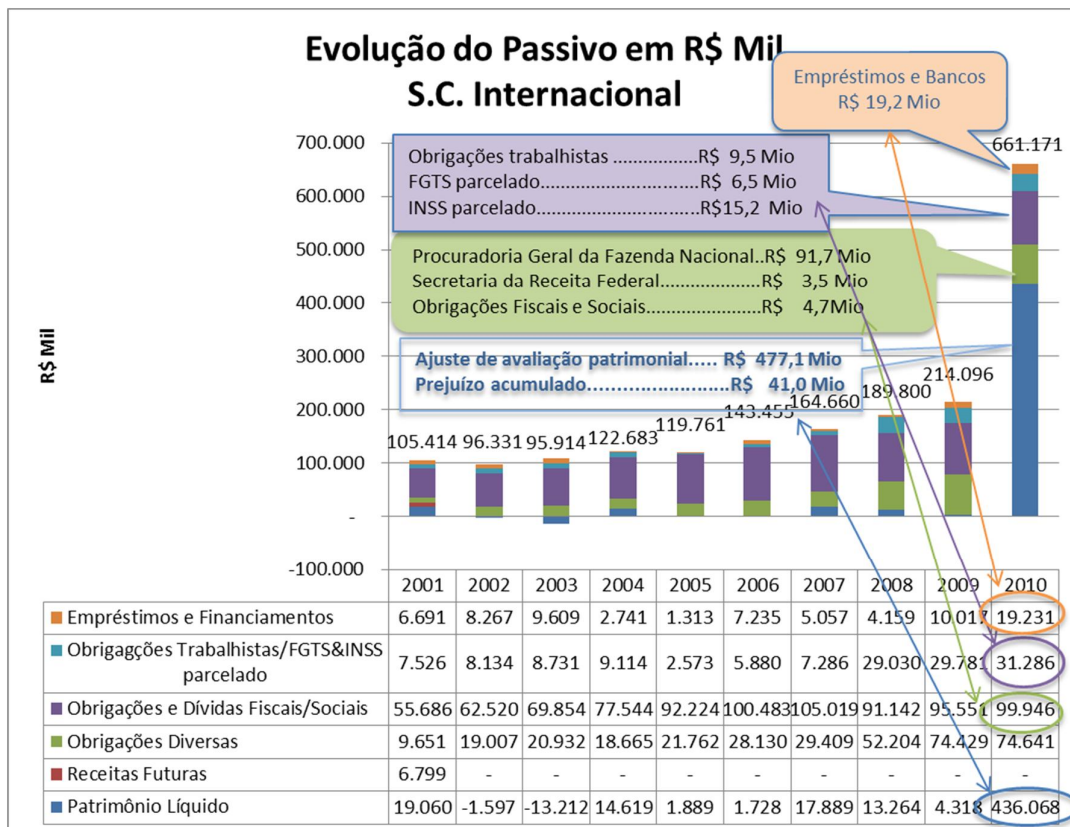


Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais publicados no Jornal Zero Hora





Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais publicados no Jornal Zero Hora



Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais publicados no Jornal Zero Hora

**APÊNDICE I – DESEMPENHO ESPORTIVO DO *SPORT CLUB* INTERNACIONAL (2000-2010)**

	Camp. Estadual	Camp. Nacional	Copa do Brasil	Libertadores	Mundial
2000	3°	6°	3ª Fase	X	X
2001	4°	9°	2ª Fase	X	X
2002	Campeão	21°	Oitavas	X	X
2003	Campeão	6°	2ª Fase	X	X
2004	Campeão	8°	Oitavas	X	X
2005	Campeão	2°	Oitavas	X	X
2006	2°	2°	X	Campeão	Campeão
2007	7°	11°	X	18°	X
2008	Campeão	6°	Quartas	X	X
2009	Campeão	2°	2°	X	X
2010	2°	7°	X	Campeão	3°