

JOSÉ IVAN DE PAULA PROHMANN

**DINÂMICA DO ESPORTE E ESPETACULARIZAÇÃO DO FUTEBOL NA
ESTRATÉGIA DE CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL: UM ESTUDO
COMPARATIVO DE CASOS**

*Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do grau de mestre.
Curso de Mestrado em Administração, Centro
de Pesquisa e Pós-Graduação em
Administração, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.*

*Orientador: Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim
Castor*

**CURITIBA
2001**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

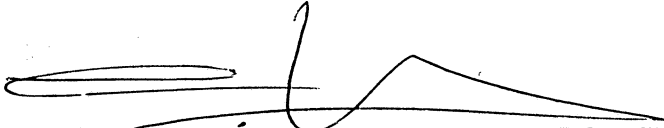
DINÂMICA DO ESPORTE E ESPETACULARIZAÇÃO DO FUTEBOL NA
ESTRATÉGIA DE CLUBES DE FUTEBOL PROFISSIONAL: UM ESTUDO
COMPARATIVO DE CASOS

AUTOR: JOSÉ IVAN DE PAULA PROHMANN

Curitiba, agosto de 2001

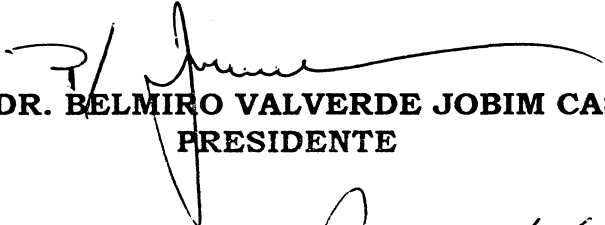
**“DINÂMICA DO ESPORTE E ESPETACULARIZAÇÃO DO
FUTEBOL N A ESTRATÉGIA DE CLUBES DE FUTEBOL
PROFISSIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**



**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO MESTRADO**

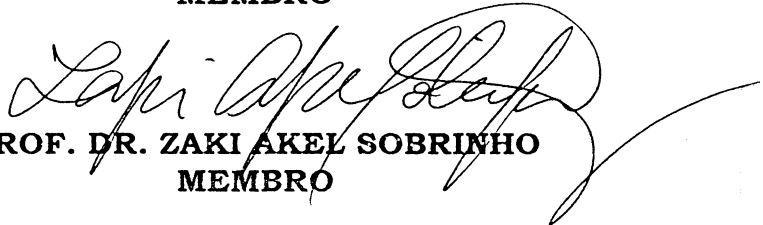
**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**



**PROF. DR. BELMIRO VALVERDE JOBIM CASTOR
PRESIDENTE**



**PROF. DR. EDUARDO DAMIÃO DA SILVA
MEMBRO**



**PROF. DR. ZAKI AKEL SOBRINHO
MEMBRO**

*Recebi a instrução e não o dinheiro, preferi a ciência ao fino ouro,
Pois a sabedoria vale mais que as pérolas e jóia alguma a pode igualar*

Provérbios 8, 10-11

Aos meus pais,
Sullivan e Alice

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela graça de poder continuar os estudos, o que impulsionou meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao Povo Brasileiro que, por meio da Universidade Federal, disponibilizou uma estrutura adequada para meu aprendizado e formação.

Aos professores e funcionários do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD).

Aos professores Clóvis Machado da Silva, José Henrique de Faria e Acyr Seleme, pelas discussões sobre ciência e pelo incentivo ao desenvolvimento intelectual.

Aos professores Sérgio Bulgacov, Zaki Akel e Renato Marchetti pelas sugestões e apoio durante a realização do projeto e da pesquisa.

Às organizações CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE, CORITIBA FOOT BALL CLUB, PARANÁ CLUBE, TIM CELULAR SUL E REDE PARANAENSE DE COMUNICAÇÃO, nas pessoas de seus dirigentes que muito contribuíram para o desenvolvimento desse trabalho.

À cidade de Campo do Tenente, onde pela primeira vez entrei em uma sala de aula como professor.

Aos amigos Ronaldo e Renato Casagrande, que muito contribuíram na minha carreira profissional.

Aos meus colegas de mestrado, pela convivência e companheirismo durante esse período de crescimento, em especial aos amigos: Caroline, Daniel, Francis, João Castilho, Nilson, Pascal, Rony e Vânia.

Ao professor Belmiro Valverde Jobim Castor, pelo exemplo de dedicação e seriedade, pela competência e simplicidade com que transmitiu seus ensinamentos e conhecimentos e pela paciência dedicada nesse processo de orientação

À minha namorada Célia Regina, que sempre esteve ao meu lado nessa caminhada, com sua força, seu apoio e seu amor.

Aos meus pais, Sullivan e Alice, que com seu amor e dedicação, foram fundamentais para que a oportunidade se transformasse em realidade.

Muito Obrigado!

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação do Problema de Pesquisa	3
1.2 Objetivos da Pesquisa	3
1.3 Estrutura da Dissertação	4
1.4 Justificativa Teórica e Prática	5
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	6
2.1 Futebol no Brasil	6
2.1.1 Modernidade e Tradição.....	6
2.1.2 Histórico do Futebol no Brasil.....	7
2.2 Aspectos Sociológicos	11
2.2.1 O que é Jogo? O que é Esporte?.....	11
2.2.2 O Papel das Regras no Esporte.....	14
2.2.3 Significado Social do Esporte e do Futebol	15
2.2.4 Sacralização, um Elemento Presente no Esporte	22
2.2.5 O Esporte e a Cultura.....	24
2.2.6 A Integração pelo Esporte	28
2.2.7 O Esporte Moderno	31
2.2.8 Conflito, um Elemento Essencial no Esporte.....	34
2.2.9 A Busca da Incerteza	35
2.2.10 Esporte, nunca Distante da Política.....	36
2.3 Esporte e Mercado	38
2.3.1 A Mídia no Esporte.....	43
2.3.2 O Esporte e a Internacionalização.....	45
2.3.3 O Esporte e a Oferta de Produtos	47
2.3.4 O Patrocínio e o Esporte	49
2.4 Estratégia	51
2.4.1 Origem e Conceitos.....	51
2.4.2 Alguns sentidos distintos de estratégia	54

2.4.3	Efetividade da Estratégia.....	56
2.4.4	Decisão e Ação Estratégica na Definição do Posicionamento	58
2.4.5	A Ausência de uma Estratégia Formal	60
2.4.6	Estratégia enquanto Padrão.....	61
3.	METODOLOGIA	64
3.1	Especificação do Problema.....	64
3.1.1	Perguntas de Pesquisa	64
3.1.2	Definição de Variáveis.....	64
3.2	Delimitação e <i>Design</i> da Pesquisa.....	68
3.2.1	População e Amostragem	68
3.2.2	Delineamento da Pesquisa.....	69
3.2.3	Dados: coleta e tratamento	71
3.3	Limitações da Pesquisa.....	74
4.	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS -	75
4.1	Casos em Estudo	75
4.1.1	Caso 1- Clube Atlético Paranaense.....	75
4.1.1.1	Análise dos Dados.....	75
4.1.2.	Caso 2: Coritiba Foot Ball Club	97
4.1.2.1.	Análise dos Dados.....	98
4.1.3.	Caso 3 - Paraná Clube.....	120
4.1.3.1.	Análise de Dados	120
4.2.	Análise Comparada dos Clubes.....	138
5.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	149
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	155
	ANEXOS	161

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Mercado - Atlético Paranaense	93
QUADRO 2 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Produto - Atlético Paranaense.....	95
QUADRO 3 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Recursos Humanos - Atlético Paranaense.....	97
QUADRO 4 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Mercado - Coritiba FC	115
QUADRO 5 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Produto - Coritiba FC	117
QUADRO 6 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Recursos Humanos - Coritiba FC.....	119
QUADRO 7 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Mercado - Paraná Clube	134
QUADRO 8 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Produto - Paraná Clube.....	136
QUADRO 9 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Recursos Humanos- Paraná Clube.....	138
QUADRO 10 - Comparativo da Dinâmica do Esporte, da Espetacularização do Futebol na Estratégia de Mercado	144
QUADRO 11 - Comparativo da Dinâmica do Esporte, da Espetacularização do Futebol na Estratégia de Produto.....	146
QUADRO 12 - Comparativo da Dinâmica do Esporte, da Espetacularização do Futebol na Estratégia de Recursos Humanos	147

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar como a dinâmica do esporte e a espetacularização do futebol influenciaram a estratégia desenvolvida por três clubes de futebol profissional de Curitiba, que são: Clube Atlético Paranaense, Coritiba Foot Ball Club e Paraná Clube. Para tanto, o estudo tem por base metodológica a realização de uma pesquisa bibliográfica relacionada ao esporte e ao futebol em especial, em diversas dimensões. O ponto de partida é uma rápida descrição do futebol no Brasil, para então se iniciar com a busca da compreensão dos aspectos sociológicos do esporte. A partir do que se buscou compreender o que vem a ser esporte e qual o seu significado social, identificar a relação do esporte com a cultura e o que caracteriza o esporte moderno. Em uma segunda etapa foi procurado compreender o esporte diante de demandas presentes no ambiente, principalmente em relação ao mercado, investigando-se como certos elementos, como a mídia, o patrocínio e a comercialização de produtos e serviços, afetam o esporte moderno. Esta abordagem teve sempre o esporte de modo amplo, e o futebol de modo específico. Na seqüência, foi desenvolvida ainda, uma abordagem da estratégia que parte de sua conceituação e de outros diversos sentidos ao termo estratégia, bem como foram destacados os principais elementos que, segundo alguns autores, são essenciais à efetividade da estratégia. Foi ressaltado também, o papel das decisões e ações estratégicas como forma de definir um posicionamento adequado à organização. Foram abordadas ainda, a questão da ausência de uma estratégia formal e a análise da estratégia enquanto padrão. Procurou-se assim, compreender a estratégia como meio efetivo de se enfrentar as mudanças e demandas ambientais. O método utilizado nesta pesquisa é o estudo comparativo de casos, com uso de múltiplas fontes de informações, além da pesquisa realizada em uma empresa patrocinadora/anunciante, a TIM Celular Sul, e em uma empresa de televisão, a Rede Paranaense de Comunicação. Os dados mostram que a dinâmica do esporte teve uma ação nas estratégias dos clubes, em que o elemento conflito se mostrou presente na estratégia dos três clubes e a sacralização apareceu de modo marcante nos dois clubes mais tradicionais. Já a secularização, que esteve presente em todos os clubes estudados, demonstra um predomínio da lógica de mercado sobre o esporte moderno. A espetacularização do futebol se manifesta no processo de profissionalização, que é mais intenso nas áreas de desenvolvimento físico e de saúde dos atletas, porém incipiente nas áreas administrativas. As relações com o patrocínio e com a mídia/TV levaram os clubes a perceberem algumas deficiências e a procurar superá-las. Assim, os elementos que mais influenciaram as estratégias dos clubes foram a secularização (dinâmica do esporte) e a profissionalização (espetacularização do futebol). A sacralização aparece em vários momentos, mas há um desequilíbrio entre elementos ligados à racionalidade (secularização e profissionalização) e à paixão/emoção (sacralização, conflito e incerteza), com predomínio dos primeiros.

ABSTRACT

The purpose of this study was to verify how the sport dynamics and the *espetacularização* of football influenced the developed strategy of three professional football clubs in Curitiba city: Clube Atlético Paranaense, Coritiba Foot Ball Club and Paraná Clube. The methodological basis for this study was the conduction of a bibliographical research related to sports in general and especially to football. The starting point is a brief overview of football in Brazil, and then the quest to understand its sociological aspects. After this, the conceptualization of sports was researched, and what is its social meaning, trying to identify the relationship between culture and sports, thereafter what characterizes modern sports. On a second stage, the research tries to understand the relationship between sports and the market, investigating how the media and the sponsorship influence modern sports. This approach treated sports in a general level and football in a specific one. In sequence, the meaning of strategy was studied, beginning by its definition and other meanings for the term. Different authors also emphasize the main elements of strategy effectiveness. Furthermore, the role of decisions and strategical actions as means of defining the adequate position of the organization was also elaborated. The research also studies the absence of formal strategies and analyses strategy as a pattern, seeking to comprehend strategy as an effective mean of handling the changes and the demands of the market. This research used a comparative case study methodology, with the use of multiple information sources, and also of a special research conducted in a sponsoring company, TIM Celular Sul, and a television broadcast company, Rede Paranaense de Comunicação, to confront the data. The data showed that the dynamics of sports had an influence on the strategies adopted by the Clubs, in which the conflict element was present in the strategies adopted by the three Clubs and the sacralization was especially present in the two most traditional Clubs. The secularization was present in all the Clubs studied, it showed the predominance of market logic over modern sports. The *espetacularização* of football manifests itself in the process of professionalization, which is more intensive in the physical progress and athlete health areas, however it is beginning in administrative areas. The relation with sponsorship and media/TV has taken the clubs to realize some shortage and trying to overcome them. Then, the components that more acted on the Clubs's strategies were: the secularization (sport dynamics) and the professionalization (*espetacularização* of football). The sacralization appears in several moments, but there is an instability between elements referring to rationality (secularization and professionalization) and also to passion/emotion (sacralization, conflict and uncertainty) with predominance of first ones.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente muito se tem discutido quanto ao comportamento das organizações perante as transformações que têm ocorrido no ambiente, transformações essas, que têm sido cada vez mais rápidas e mais profundas. Esse processo está presente nos mais diversos segmentos organizacionais, o que vem a pôr em destaque e em foco de atenção um segmento que tem tido um impacto de transformação bastante grande nos últimos anos a nível mundial, e mais recentemente no Brasil, que é o segmento esportivo, especificamente o futebol brasileiro.

Dentro dessa ótica, se destaca que o esporte é um fenômeno social que compõe o cotidiano do homem moderno e que o futebol é um dos mais populares no mundo. Isso porque é capaz de produzir um máximo de excitação com um mínimo de complicação, tanto para jogadores como para espectadores (Stemme, 1981; Helal, 1997). Dessa forma, esse estudo objetiva destacar a importância do esporte, especificamente o futebol, como uma instituição de papel significativo na sociedade brasileira.

O jogo começa a entrar na dimensão do esporte quando está vinculado a uma organização burocrática, que se encontra à parte dos interesses individuais dos atletas. Enquanto o jogo é um elemento central da tradição humana, o esporte é a sua representação na sociedade moderna e capitalista, em que há um domínio da ideologia de mercado (Huizinga, 1999; Lyra Filho, 1973).

Dentro da evolução do esporte, quanto mais este se afastava do amadorismo em direção ao profissionalismo e ficava mais popular, mais próximo ficava do "sagrado". Ocorre assim, um paradoxo que ao se tornar cada vez mais profissional, estando sob um domínio racional e técnico, o esporte tende a se sacralizar, criando áreas, imagens e símbolos sagrados (Helal, 1990). Assim, o esporte moderno se caracteriza pela existência de dois lados que se antagonizam e se completam.

No esporte uma das características intrínsecas, que tem permanecido ao longo do tempo, é a natureza específica do conflito que está presente em qualquer competição esportiva. No esporte o conflito é não somente desejado, como também é um objetivo buscado e preservado (Helal, 1990; Lever, 1983; Cashmore, 1996). O

conflito, ao mesmo tempo, conserva seu caráter recreativo, porque o esporte como processo não é absoluto. O vencido de hoje pode ser o vencedor de amanhã.

O esporte moderno teve sua evolução provocada por: uma economia urbanizada e dominada por atividades de lazer e de serviços; um momento de evolução social que valoriza cada vez mais o lazer como um direito do ser-humano; a necessidade moderna de estimular e manter as emoções, a sensibilidade e o sonho; o desenvolvimento das redes de comunicação e informações e a mundialização das marcas (Piquet, 1992). Assim, o esporte moderno é uma grande indústria que é parte esporte, parte entretenimento e parte comunicação comercial, com cada elemento baseado na questão do lucro (Sage, 1998).

O sucesso empresarial do esporte é ligado à ação da mídia, em especial a TV. Quando esta tem interesse em um esporte, ele deixa de ser uma atividade com fim em si mesmo e passa a ser um produto. Mas há uma relação de reciprocidade entre o esporte e a mídia, esta usa o esporte para aumentar a audiência e o esporte usa a mídia como um meio de rendimento (Cashmore, 1996).

Como um veículo de imagens e criador de paixões, emoções e entusiasmos, o esporte é um dos meios para que empresas anunciantes possam ter um papel social, fortaleçam ou modifiquem sua imagem junto ao público. Assim, patrocinando atividades específicas, uma empresa pode demonstrar para seus clientes que ela compartilha dos mesmos interesses ou apoia as mesmas causas (Cornewell e Maignan, 1998).

As organizações que têm o esporte como sua atividade enfrentam algumas situações comuns a todo o tipo de organização, como também estão sujeitas a alguns fatores específicos da atividade em que atuam. O ambiente que envolve essas organizações é composto por esses dois conjuntos de fatores. Assim, o comportamento estratégico de uma organização é o processo de interação com seu ambiente, acompanhado de um processo de modificação e adaptação de aspectos da dinâmica interna da organização (Ansoff, 1983). Destacando que as diferenças entre as organizações concorrentes podem acabar sendo a base da vantagem competitiva, pelo menos para uma delas (Henderson, 1998).

As estratégias de ação são elaboradas a partir das decisões a respeito dos produtos e mercados da organização, da demanda necessária e da capacidade em

se organizar internamente para conquistar uma parte do mercado. Com uma definição do foco estratégico a organização pode concentrar mais força em seus mercados escolhidos do que qualquer um de seus concorrentes.

Com relação a inexistência de uma estratégia formal, isso não implica que a estratégia não exista, mas que as ações de interação com o ambiente são desenvolvidas sem nenhuma análise que as oriente, ocorrendo somente um aproveitamento das oportunidades. De qualquer modo, as estratégias podem se formar ou serem formuladas, verificando que há no processo uma parcela que seria o que se pretende e outra o que surge durante esse (Mintzberg, 1998).

Assim, o que se busca é analisar como certos aspectos sociológicos do esporte moderno, que são na verdade intrínsecos a este e alguns aspectos que se relacionam ao mercado, dentro de uma transformação do futebol em um produto, têm influência nas estratégias de alguns clubes de futebol profissional. Isso independente do grau de formalização das ações dos clubes.

1.1 Formulação do Problema de Pesquisa

Após a breve discussão abordada na introdução, propõe-se estudar o seguinte problema de pesquisa:

Qual a influência da *dinâmica do esporte* e da *espetacularização do futebol* na *estratégia* dos clubes de futebol profissional de Curitiba, no período 2000/2001?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral do estudo é investigar qual a influência da *dinâmica do esporte* e da *espetacularização do futebol* na estratégia do Clube Atlético Paranaense, do Curitiba Foot Ball Club e do Paraná Clube.

Os objetivos específicos são:

- Verificar de que modo a dinâmica do esporte se manifesta nas organizações em estudo;
- Verificar de que modo a espetacularização do futebol é operacionalizada nessas organizações;
- Identificar quais as estratégias realizadas pelas organizações em estudo, referentes a mercado, produto e a recursos humanos;
- Verificar como a estratégia é afetada pela dinâmica do esporte e pela espetacularização do futebol.

1.3 Estrutura da Dissertação

Considerando os objetivos expostos acima, este estudo se compõe de cinco capítulos. Sendo que no primeiro capítulo, realiza-se a introdução que apresenta o tema em estudo, a formulação do problema, os objetivos e as justificativas teóricas e práticas.

No segundo capítulo, apresenta-se a base teórico-empírica que o fundamenta, a qual se inicia pela discussão do futebol no Brasil; do esporte e seu significado social; e ainda, uma discussão sobre o esporte moderno. Em um segundo momento, aborda-se a relação do esporte e o mercado. Concluindo com a discussão de estratégia e das condições para sua efetividade, sua forma de criação ou surgimento.

No terceiro capítulo, apresenta-se o procedimento metodológico que direcionou o estudo, em que se destacam as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das variáveis em estudo, a população e a amostragem, o delineamento da pesquisa e descreve-se o método para a coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo contém a análise dos dados coletados. Estes serão distribuídos da seguinte forma: é apresentada a análise dos clubes individualmente e a análise comparativa entre eles.

No quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões que puderam ser destacadas do desenvolvimento dessa pesquisa. São também feitas sugestões para futuros estudos e recomendações para os clubes aqui envolvidos.

1.4 Justificativa Teórica e Prática

Este estudo parte de uma avaliação teórica em que destaca, em que põe em evidência algo envolvente e penetrante na sociedade, que é o esporte, e de forma especial o futebol. Apesar de, paradoxalmente, poucas vezes ser contemplado com um estudo sério e profundo (Lever, 1983). Afinal, por meio do futebol pode se conhecer melhor e mais profundamente a complexidade brasileira.

Como bem argüiu Murad (1996): "Como rito maior de nossa cultura popular, como metáfora e metalinguagem da existência social no Brasil, o futebol, bem como todas as suas implicações para além das quatro linhas, merece ser estudado aprofundadamente e em caráter permanente pelas Ciências Sociais, obedecendo a uma abordagem metodológica transdisciplinar".

O futebol no Brasil, além de ser um esporte, é também uma máquina de socialização de pessoas, um sistema altamente complexo de comunicação de valores essenciais e um domínio em que se tem a garantia da continuidade e da permanência cultural e ideológica enquanto grupo inclusivo (DaMatta, 1982).

O esporte organizado, como uma grande instituição social, tem conseqüências para qualquer sociedade. Dessa forma, se faz importante ter uma compreensão mais aprofundada de como o futebol como instituição, e as organizações esportivas de futebol, se organizam e se posicionam diante de uma necessidade de transformação e de modernização. Possibilitando aos dirigentes e organizadores de eventos ligados ao futebol, uma melhor compreensão dos principais fatores e elementos presentes no planejamento e na condução das organizações esportivas. Podendo então, contribuir para o desenvolvimento de algo maior que um simples esporte, e que está materializado em organizações que têm um significativo papel na sociedade brasileira, os clubes de futebol.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Futebol no Brasil

2.1.1 Modernidade e Tradição

Segundo DaMatta em (Helal,1997, p.28), o Brasil é uma sociedade que adotou padrões éticos duplos para regular a dinâmica de sua vida social. E como Helal expõe: " a ética dupla que permeia as sociedades tradicionais bloqueariam o desenvolvimento da racionalização ou a busca racional do lucro econômico, uma característica necessária ao desenvolvimento do capitalismo."

DaMatta (idem) utiliza os conceitos weberianos de padrões éticos único e duplo para melhor entender a dinâmica da vida social brasileira. Ele tenta entender a lógica e a racionalidade que regulam a vida cotidiana brasileira para compreender a nossa cultura como um todo. Assim, DaMatta vai mostrar que essas éticas permeiam não apenas a esfera econômica, mas também a social. Esta é a chave para entender o dilema brasileiro.

Esse dilema se manifesta na coexistência e interpenetração de dois domínios fundamentais, mas aparentemente antagônicos: o moderno e o tradicional. No domínio moderno, há o ideal da igualdade, direitos dos cidadãos, individualismo, leis impessoais e universais, enquanto que, no domínio tradicional, encontramos a ética da hierarquia baseada nas relações pessoais, privilégios familiares, conexões sociais e paternalismo. A coexistência desses domínios ocorre dentro de uma lógica de reciprocidade que, ao invés de colocá-los em oposição, refletem lados opostos de uma mesma moeda.

O relacionamento entre o dilema brasileiro e o futebol pode também ser caracterizado em termos mais particulares, em que, "moderno" significa aqui a exigência de um alto grau de profissionalização e comercialização, que objetiva lucrar com o espetáculo futebolístico. "Tradicional" significa uma administração baseada mais na paixão, no relacionamento pessoal, troca de favores e na proibição da profissionalização dos dirigentes. "Moderno": táticas rígidas e formais; "tradicional": dribles, espontaneidade, improvisação (Helal, 1997).

2.1.2 Histórico do Futebol no Brasil

O futebol tal como o conhecemos foi regulamentado, organizado e formatado na Inglaterra, a partir de 1863, no contexto da Revolução Industrial e da afirmação do Capitalismo, enquanto sociedade, e da burguesia enquanto classe (Murad, 1996).

O futebol chegou no Brasil por meio de um processo de difusão cultural, sendo inicialmente praticado por uma elite de jovens filhos de industriais, que por ele se apaixonaram na Inglaterra, onde tinham ido a estudo ou negócios. O futebol tanto tem mostrado que apaixona, mobiliza e promove sentimentos básicos de identidade individual e coletiva, quanto é também uma atividade moderna e permeada pela racionalidade. Um espetáculo esportivo que orchestra componentes cívicos, identidades sociais, gostos individuais bem como valores comerciais universalistas (DaMatta, 1993; Murad, 1996).

Desde sua introdução, em 1894, até 1932, o futebol era um esporte amador e elitista no país. Nesse período houve uma grave crise, motivada principalmente, pelo êxodo de jogadores para o exterior e por uma estrutura organizacional mantenedora de uma indefinição entre amadorismo e profissionalismo dos jogadores. Decidiu-se então, estabelecer efetivamente o profissionalismo. A partir de então o futebol brasileiro começou a ganhar prestígio internacional e mais popularidade no país (Helal, 1997).

Em 1942, o governo Getúlio Vargas centraliza a organização e o comando de todas as atividades esportivas no Conselho Nacional de Esportes e o Estado passa a ter controle sobre algo que até então era inteiramente livre.

Nos anos 60 o futebol brasileiro atinge seu apogeu, com as conquistas das Copas de 58,62 e70. Aliado a isso, ocorreu no início dos anos 70 um significativo crescimento econômico, o que encorajou a construção de grandes estádios por todo o país.

Nesta década ocorreu a aprovação da Lei 6.251/75, que entre outras medidas, institucionalizava o voto unitário nas federações e confederações. A base política era composta por ligas amadoras do interior, clubes amadores da capital e pelos clubes profissionais (em minoria). Isso acabava gerando um poder (quase feudal) aos dirigentes das federações, que através de acordos políticos com as ligas

amadoras acabava tendo total controle sobre a prática esportiva de sua jurisdição, o que quase sempre acabava por gerar excessos (Tubino, 1996).

Mudanças comerciais também ocorreram. Em 1977, a publicidade foi introduzida ao redor dos campos de futebol. Em 1983, a publicidade nos uniformes foi vista pela primeira vez no nosso futebol. A partir de 1987 iniciaram-se as transmissões ao vivo dos jogos. Entretanto, como o público ia desaparecendo dos estádios e os clubes arrecadavam muito pouco, a venda de jogadores para o exterior foi a saída imediata para os problemas financeiros, o que fez com que houvesse um êxodo dos melhores jogadores para os campos europeus.

Ainda em 1987, o surgimento do *Clube dos 13* pôs à mostra que o sistema de organização futebolística, baseado em uma ética dupla, estava à beira de um colapso. No entanto, mais de uma década depois e mesmo com a conquista de mais um título mundial e após um período de relativa estabilidade econômica, o futebol no Brasil ainda "sobrevive" com o mesmo modelo - ainda que ligeiramente modificado - demonstrando ser um exemplo paradigmático dos paradoxos e ambigüidades de nossa cultura (Helal, 1997).

Assim a presença de vários fatores interrelacionados estava levando a organização do futebol para uma séria crise, como: uma legislação que não dava autonomia aos clubes e federações; os interesses pessoais e políticos dos diretores das federações, da confederação nacional (CBF); a queda de público; o fracasso financeiro dos clubes; o paradoxo de haver dirigentes amadores administrando uma atividade cada vez mais profissional e comercial; campeonatos deficitários; êxodo de craques para o exterior; e o sucesso administrativo do futebol europeu (Helal, 1997).

Mesmo depois de algumas questões terem sido superadas, como a comercialização de publicidade e de direitos de transmissão dos jogos, as quais por si só não resolveram os problemas financeiros dos clubes, continuou ainda, a predominar a desorganização administrativa (por dirigentes amadores) da estrutura do futebol brasileiro, o que se refletia em campeonatos mal organizados, e por conseqüência o afastamento do público. Isto porque, entre outros fatores, as mudanças dos regulamentos e das tabelas no meio das competições quebram a magia do ritual esportivo (Lasch, 1979), gerando além do desencanto, também a anomia, conceito de Dürkheim, um sentimento de ausência de normas e regras.

Aliado a isso, outro fator que continua a ter forte influência na "crise do futebol brasileiro" é o êxodo dos melhores jogadores. Um evento de massa não sobrevive sem a presença de heróis e estrelas (Helal, 1997). Além da falta do ídolo para atrair aos espectadores, há também um prejuízo na qualidade dos jogos.

O dilema brasileiro tornava-se evidente aqui, não somente na relação entre o jogador profissional (moderno) e o dirigente amador (tradicional), mas pela maneira como este atuava - na base das trocas de favor e nas relações pessoais - em contraponto a um comportamento racional e impessoal, que caracterizam uma atuação profissional (Helal, 1997; Manzollilo, 1969).

O paternalismo pode ser verificado no relacionamento dirigente/jogador: relações marcadamente pessoais, grande concentração de poder (diretores de futebol e presidente), e carência de uma estrutura definitivamente empresarial (Baêta Neves, 1979).

Segundo Leeds, (em Lever, 1983, p.86), o objetivo (do dirigente) é criar uma reputação, promover uma carreira e se projetar em esferas mais amplas, deslocando-se idealmente do cenário local para o estadual e até para o nacional (comercial ou politicamente).

Como Helal (1997) destaca, falar em crise significa denunciar uma estrutura de organização "inoperante", "falida", que já não dava conta do processo de modernização administrativa que se desenvolvia em outros países. A pressão para a profissionalização dos dirigentes e a adoção do modelo denominado "futebol-empresa" ganhava ímpeto através dos anos.

O futebol brasileiro foi ficando defasado em relação ao futebol europeu, especialmente porque a mentalidade dos dirigentes esportivos daqui continuou sendo, de um modo geral, muito amadora. Enquanto na Europa o esporte começava a se organizar em moldes empresariais, no Brasil os clubes continuaram a ser dirigidos como "associações sem fins lucrativos" e a depender das rendas incertas dos jogos e da negociação do "passe" dos principais jogadores (Prioni, 1995).

Do ponto de vista da mídia e dos dirigentes de clubes, segundo uma pesquisa de Helal (1997), a crise deve-se à desorganização administrativa e a uma legislação esportiva que impede a modernização de nível organizacional.

Pensar no futebol como indústria ou como um produto comercial consumido pelas massas leva inevitavelmente ao assunto da legislação esportiva no país. A partir do momento em que o esporte ficou atrelado à ação estatal criou-se no Brasil uma barreira contra a profissionalização e a autonomia organizacional do esporte, incluindo a sua habilidade para sobreviver dentro de uma sociedade de mercado moderna (Helal, 1997).

A existência da estrutura dual no nível da organização mostrou-se incompetente para resolver a crise do futebol brasileiro. O surgimento do movimento *Clube dos 13* em 1987 pode ser visto como o ápice da crise, quando a estrutura dual se viu diante de um impasse.

Esse movimento trouxe à tona a tensão existente entre uma tendência à organização mais "profissional-racional" e uma resistência por parte das organizações tradicionais (CBF e federações estaduais) mais "amadora-passional".

A modernização e conseqüente profissionalização das organizações esportivas não se resume a poder efetuar uma comercialização mais ampla, mas associado a isso, uma reestruturação política, proporcionando maior autonomia para que os clubes possam organizar seus eventos esportivos (Helal, 1997).

O grau de organização profissional da estrutura organizacional dos clubes e federações podem ser considerados parâmetros importantes, que ajudam a explicar porque algumas equipes/modalidades desfrutam de maiores recursos e têm obtido melhores resultados internacionais (Proni, 1995).

A tendência à profissionalização - neste caso, a nível gerencial - é hoje, mais uma vez, vista como a solução para resolver a crise. Tendo como exemplo que a organização do futebol em parte considerável da Europa tornou-se estritamente profissional, calculista, impessoal, racional. Em suma, empresarial, o que colocou o Brasil em uma séria desvantagem na competição internacional.

Dentro da análise elaborada por Helal (1997), a comercialização é uma forma ideal para tirar o futebol do colapso e estimular o ritual de competição, fundamental para o sucesso de um espetáculo de massa na modernidade. Destacando ainda, que nem sempre "comercializar" é sinônimo de "profanar".

A organização do futebol brasileiro está no meio de uma mudança estrutural. A Lei Pelé vem alterando sensivelmente a forma de organização dos clubes. A profissionalização dos dirigentes já começa a ocorrer.

2.2 Aspectos Sociológicos

2.2.1 O que é Jogo? O que é Esporte?

No trato comum não há muitas vezes o entendimento claro dos conceitos de jogo e esporte. Dentro de uma análise sociológica pode-se demonstrar de forma mais clara os limites entre ambos.

O jogo na verdade, mantém-se em uma dimensão específica, segundo Vargas (1995): "Jogo é uma ação livre, sentida como fictícia e situada fora da vida corrente, capaz de absorver totalmente o jogador; que se realiza num espaço e num tempo expressamente circunscrito, e se desenvolve ordenadamente segundo determinadas regras (...)"

O jogo sendo uma atividade livre, preserva elementos essenciais à sua caracterização, elementos como a espontaneidade e a criatividade. O que o associa a uma atividade "não-séria" e exterior à vida habitual, mas ao mesmo tempo com uma força capaz de envolver o jogador de maneira intensa e total, é uma atividade desligada de todo e qualquer interesse material, com a qual não se pode obter qualquer lucro, praticada dentro de limites espaciais e temporais próprios, segundo uma certa ordem e certas regras (Huizinga, 1999).

Analisando a relação do jogo com a cultura, Huizinga (1999, p.3) coloca o jogo como um elemento pré-existente à cultura, que a acompanha e a marca. Porque, segundo ele, "mesmo as definições menos rigorosas [de cultura], pressupõe sempre a sociedade humana". As atividades da sociedade humana são, desde início, marcadas pelo jogo. Como a linguagem, que sendo uma expressão abstrata oculta uma metáfora, e toda metáfora é jogo de palavras. Ou ainda o mito, que é também uma transformação ou uma "imaginação" do mundo exterior, ou dentro do fenômeno do culto, em que se verifica que os ritos são celebrados dentro de um espírito de puro jogo.

A partir do que, Huizinga (1999, p.7) mostra a importância do jogo quando diz: "É no mito e no culto que têm origem as grandes forças instintivas da vida civilizada: o direito e a ordem, o comércio e o lucro, a indústria e a arte, a poesia, a sabedoria e a ciência. Todas elas têm suas raízes no solo primeiro do jogo."

O conteúdo significativo do jogo não é de maneira nenhuma esgotado pela noção da não-seriedade. A seriedade tende a excluir o jogo, enquanto que o jogo pode muito bem englobar a seriedade (Magnane, 1969; Huizinga, 1999).

Dentro do jogo esportivo percebe-se a presença tanto da seriedade como do jogo. Em um primeiro momento, há a necessidade de participar em uma atividade fascinante. No momento seguinte, quando há uma preocupação com a técnica e por conseguinte uma preparação, a seriedade se manifesta. O jogo reaparece quando ela é ultrapassada: no momento inspirado em que se realiza o ato conseguido, que é descoberta e renovação. Em seguida, o trabalho volta, até uma nova culminação (Magnane, 1969). O ciclo das relações entre jogo e o trabalho esportivo pode-se resumir na afirmação de Henquet (1993, p.6): "...há no esporte uma certa ambigüidade- ora é jogo, ora é trabalho, sendo ao mesmo tempo o trabalho de jogar e o jogo de trabalhar."

O jogo começa a entrar na dimensão do esporte quando está vinculado a uma organização burocrática, que se encontra à parte dos interesses individuais dos jogadores. Assim, esporte é qualquer competição que envolva habilidade física e que esteja subordinada a uma organização mais ampla, que não esteja sob controle daqueles que participam ativamente (sejam jogadores ou torcedores) da ação (Helal, 1990; Helal, 1997).

A sistematização e a organização, por si não parecem destruir ou minar o esporte, pois, o elemento jogo é, em grande parte uma característica do esporte, ele está na essência do esporte (McIntosh, 1967).

Já alguns autores vêem uma incompatibilidade entre o ludismo e o universo esportivo, como sendo uma conseqüência das exigências da industrialização da sociedade moderna (Costa, 1991; Lyra Filho, 1973). O jogo valoriza-se como esporte quando, pondo em relevância atributos de substância social e cultural, não interessa apenas aos jogadores, interessa à sociedade (Lyra Filho, 1973).

Minquet (1992, p.27) define esporte como sendo: "um todo unitário composto: de uma prática baseada no uso do corpo; dentro de uma lógica de afrontamento; conforme uma cultura própria, intensa de seus ritos, de sua história, de seus ideais...; com uma mensagem de universalidade, de lealdade...". Ele faz um destaque aos elementos culturais presentes na manifestação do esporte.

Há também conceituações que põem à tona elementos sociais presentes na complementação do esporte, destacando-o como uma atividade de lazer cuja predominância é o esforço físico, participando simultaneamente do jogo e do trabalho, praticada de maneira competitiva, comportando regulamentos e instituições específicas, e suscetível de transformar-se em atividade profissional (Magnane, 1969).

O esporte como atividade organizada, é centrada no confronto, no equilíbrio de tensões, como Elias e Dunning (1992, p.236) apresentam: "um esporte é uma forma organizada de tensão em grupo (...) "Equilíbrio de tensão" é um termo introduzido de modo a expressar a idéia de que a configuração de base de um esporte é designada quer para produzir quer para moderar tensões."

Há também, um paralelo entre a sociedade industrial atual com o jogo, em que há uma configuração de grupo. A tensão é controlada entre dois subgrupos que, no seu interior, os mantém em equilíbrio entre si (Elias e Dunning, 1992).

No jogo lúdico o que está em "jogo" é o fato imediato de acertar ou de ganhar. Na competição esportiva há algo além, importa também o resultado material da disputa, sua repercussão demorada e a influência duradoura com que se estende ao meio social e à cultura. A idéia de ganhar, no jogo lúdico, vive em função do próprio jogo. Mas no jogo desportivo, ao contrário, joga-se para ganhar com a vitória a repercussão do próprio jogo. Ambiciona-se ganhar com o objetivo de revelar superioridade e de se fazer jus à fama, ao respeito e às homenagens públicas (Lyra Filho, 1973).

O esporte se concretiza no grupo e emerge de um processo de união de diversas dimensões humanas, em que, o *Homo Faber* tem a capacidade de desenvolver cultura; o *Homo Loquens* tem a possibilidade de articular a linguagem e o *Homo Ludens* tem a capacidade de transcender os limites de sua realidade para

fantasiar o presente (Vargas, 1995). Os esportes entranham-se na vida que é tanto mais densa quanto mais social e culturalmente cruzada (Lyra Filho, 1973).

Segundo Murad (1996), Huizinga faz uma leitura consistente da ludicidade, como fator central da formação das culturas e do processo civilizatório, "O lúdico, como massa ontológica, é elemento constitutivo da mais radical tradição humana, enquanto o esporte, na outra ponta, é a sua configuração na sociedade industrial, moderna e capitalista, dominada pela ideologia empresarial e de mercado."(p.24)

Esportes e jogos são organizados e controlados, bem como observados e praticados, enquanto configurações sociais. Dentro de uma perspectiva de espetáculo, o esporte pode resultar numa agradável excitação mimética, que é susceptível de contrabalançar as tensões, normalmente desagradáveis, das pressões derivadas do *stress* inerente às sociedades, proporcionando uma forma de restauração de energias (Elias e Dunning, 1992).

2.2.2 O Papel das Regras no Esporte

Sendo as regras um elemento essencial ao conceito de jogo e por consequência do esporte, convém destacar mais a fundo o seu papel. Huizinga (1999, p.14) mostra que são as regras "que determinam aquilo que vale dentro do mundo temporário por ele circunscrito. As regras de todos os jogos são absolutas e não permitem discussão... a desobediência às regras implica a derrocada do mundo do jogo... o apito [final] do árbitro quebra o feitiço e a vida "real" recomeça."

As convenções e as regras de um esporte fazem com que sejam suspensas as regras habituais da vida, e no tempo de duração da atividade desportiva a nova lei é a única que conta e define a irrealidade do esporte. O espectador quer assegurar-se de que as regras estão presentes, mas que elas não marquem um limite *necessário*. Existe um certo prazer lúdico em jogar ou mesmo competir pelas regras (Magnane, 1969; Helal, 1990; McIntosh, 1967).

"A igualdade perante as regras universais é, assim, o ponto central da atividade que denominamos jogo (...)o jogo só pode operar como instituição, caso ambos os partidos (e a sociedade em geral) estejam de acordo com a diferenciação final em vitorioso e derrotado (...) Pois bem, a institucionalização da disputa esportiva vai depender

diretamente da vigência de regras universais, às quais todos se submetem." (DaMatta, 1982, p.59)

As competições esportivas vêm sendo consideradas a sério há menos de um século. As regras a que se condicionam são normas de cultura e os resultados que oferecem, através dos recordes, são provas que dão medidas de cultura aos competidores e aos povos por eles representados. Por outro lado a sistematização e a regulamentação dos esportes despojam as competições desportivas de qualquer motivação lúdica (Lyra Filho, 1973).

As regras como forma de evitar um enfrentamento predador, se estruturam sobre as condições de: serem simples; não sufocar a vibração do jogo; serem sempre inteiramente observadas. O que leva a uma passagem de tensão agressiva para uma tensão controlada, em que esta não flutue fora e acima dos processos sociais sem que o jogo perdesse seu dinamismo (Stemme, 1981; Elias e Dunning, 1992).

As regras foram elaboradas visando a igualdade, e têm, em geral, um duplo papel: o de ordenar a atividade em questão e o de "complicar" a ação ou o objetivo daquela atividade. Ao colocar obstáculos para se atingir o objetivo a ao delimitar o espaço, o tempo e o tipo de ação permitida durante o jogo, as regras funcionam como um quebra-cabeça que, para ser resolvido, necessita de ordem, inteligência e habilidade (Helal, 1990; Magnane, 1969; Daolio, 1997).

2.2.3 Significado Social do Esporte e do Futebol

O esporte no mundo moderno é um fato social, isto é, ele é algo socialmente construído, que existe fora das consciências individuais de cada um, mas que se impõe como uma força imperativa capaz de penetrar intensamente no cotidiano de nossas vidas, influenciando os nossos hábitos e costumes (Helal, 1990).

O progresso dos esportes é tanto maior quanto mais intensa a valorização social do meio e mais extensa a influência cultural do homem. A vida de cada esporte prolongar-se-á na medida em que se intensificar o poder de atração das classes populares (Lyra Filho, 1973).

O esporte organizado, como uma grande instituição social, tem uma relação recíproca com a sociedade, afetando-a sob muitos aspectos. Sua consequência mais importante e universal é que o esporte contribui para a coesão das complexas sociedades modernas (Lever, 1983). Isso fica claro em Magnane (1969, p.71) quando afirma que: "Como todo fato social, o esporte é uma criação perpétua dos homens que o praticam e o organizam. Esses homens são, por sua vez, transformados por essa própria criação". Assim, é enquanto fato social de massa que o esporte parece capaz de exercer uma influência cultural de alguma importância.

O esporte contemporâneo inegavelmente constitui-se em um fator de influência sobre as estruturas sociais, é moldado pelo imaginário dos grupos e serve de modelo para a formação de novas gerações (Vargas, 1995).

Os esportes só começaram a tomar corpo no século XIX, quando as raízes da economia fortaleceram o progresso social dos povos e libertaram a cultura dos preconceitos religiosos. À medida que a economia se adensa para avigorar o bem estar social, possibilitando à cultura novas fontes de sustento, mais se fortifica e projeta a sistematização universal dos esportes (Lyra Filho, 1973; Vargas, 1995; Huizinga, 1999). A crescente sistematização dos esportes, para esses autores, implica a perda substancial das características lúdicas.

O esporte, em âmbito mundial, reflete os fenômenos econômicos e industriais, na exata mensuração em que seus aspectos sistemático-organizacionais refletem fidedignamente as estruturas sociais (Vargas, 1995).

A potencialidade social dos esportes assume caráter ecumênico e predestina-se a envolver os povos; o envolvimento crescerá paralelamente à maior penetração dos meios de comunicação. Em certos momentos desportivos, quando as competições atraem o entusiasmo internacional, a impressão que se tem é de encurtamento das distâncias que confinam a identidade coletiva de cada povo. O poder de atração dos esportes chega a amortecer os antagonismos de povos étnica e socialmente distintos (Lyra Filho, 1973).

A despeito de outros fenômenos de ordem política ou religiosa, só os fenômenos desportivos têm o poder de mobilizar as massas de seres humanos. Os

encontros esportivos são oportunidades únicas para observação de todas as formas de manifestações humanas (Vargas, 1995; Lever, 1983).

Nada tão respeitável no seio do povo quanto o firme desejo de situar em primeiro plano a fonte da veracidade ou da exatidão contrastada ao vivo. Os grandes jogos de futebol enfeixam sistemas de medidas que o povo aplica sem a participação de instrutores ou arautos. O público do estádio constitui, essencialmente, um elenco de testemunhas aos milhares, testemunhas de um drama que a multidão acompanha ao vivo, sem intérpretes, com todas as minúcias da naturalidade. Não há cartas marcadas nos jogos de futebol, o desfecho do drama é desconhecido pelo autor, organizador ou qualquer um dos atores, que não o podem prever. Por isto mesmo, seu desenrolar tanto mais empolga quanto maior a riqueza do ineditismo; tudo é insólito, inédito, imprevisível e extraordinário (Lyra Filho, 1973; Vargas, 1995).

Assim, os espectadores de um jogo de futebol podem saborear a excitação mimética de um confronto entre duas equipes, evoluindo de um lado para outro no terreno do jogo, sabendo que nenhum mal acontecerá aos jogadores e nem a si mesmos. Tal como na vida real, podem agitar-se entre esperanças de sucesso e medos de derrota, e nesse caso, ativam-se sentimentos muito fortes, num quadro imaginário, e a sua manifestação aberta na companhia de muitas outras pessoas pode ser a mais agradável e libertadora de todas (Elias e Dunning, 1992).

Esporte e cultura derivam da mesma fonte, a do tempo vago a ser preenchido. Sem tempo disponível e reserva de energia não há como nutrir-se a vida da cultura ou do esporte. A civilização tem permitido ao homem maior número de pausas aplicáveis na realização dos seus desejos. E isso graças à tecnologia que tem afetado tanto o desenvolvimento da sociedade de modo geral, como do esporte em particular (Lyra Filho, 1973; Lever, 1983).

Não há porque imaginar que o esporte deixa de ser esporte quando se transforma em atividade de trabalho. A dignidade da cultura não está em sua "virgindade", isto é, no caráter gratuito de suas manifestações ou de sua criação. Toda atividade que preenche uma função social tende a valorizar-se e a fazer jus à contrapartida de uma remuneração (Lyra Filho, 1973).

Só é possível entender o fenômeno esportivo através das perspectivas das estruturas sociais. O esporte traz na sua prática uma característica fundamental que é desvelar o modelo de sociedade em que se realiza. O esporte é uma instituição da sociedade, e, conseqüentemente, está interrelacionado e é influenciado pelas outras instituições sociais da cultura. A estrutura social influencia a prática esportiva e seus atores (Vargas, 1995).

O gosto ou a paixão por um determinado esporte, não existe naturalmente no "sangue", como supõe o senso comum. Ele existe na coletividade e é o meio social que transmite esse sentimento da mesma forma que a escola ensina a ler e escrever.

Os esportes não se desenvolvem espontaneamente. O temperamento social cultivado por influência de fatores diversos contribui para as preferências populares. Mas devemos distinguir os esportes que permanecem como atrativo comunitário, de caráter ecumênico, daqueles outros que só eventualmente atraem um povo ou outro. Na distinção valorizam-se, sobretudo, as contribuições antropológicas, sociológicas, ecológicas e econômicas, todas de importância cultural, assim como as peculiaridades do meio físico. Os esportes acompanham o desenvolvimento da civilização de cada povo (Lyra Filho, 1973; Helal, 1990).

O surgimento do esporte está historicamente relacionado com as necessidades de cada povo e época, emergindo das reais situações de natureza interna. A formação de clubes, levada a efeito por pessoas interessadas, como espectadores ou executantes numa ou noutra das suas variedades, representou um papel crucial no desenvolvimento do esporte (Elias e Dunning, 1992; Vargas, 1995).

Na sociedade contemporânea, a busca de resultados técnicos tem modificado sobremaneira os objetivos e fins de agremiações desportivas. Muitas destas entidades, cujas finalidades de criação foram o lazer organizado e o desenvolvimento do esporte, vêm se transformando em empresas de produção de espetáculos. A vitória passa a ser uma obrigação e uma retribuição aos investimentos dos associados. Manifesta-se uma reprodução entre o capital e o trabalho. A essência do esporte, caracterizada pela ludicidade do jogo e do imprevisto, cede lugar a uma ação pré-organizada, em que o resultado poderá ser previsto pela quantificação dos valores financeiros investidos (Vargas, 1995).

Qualquer variedade de esporte possui uma fisionomia própria e uma certa autonomia em relação não só aos indivíduos que jogam num determinado momento, mas também, à sociedade em que se desenvolveu. Por esta razão alguns esportes que se desenvolveram inicialmente em algumas regiões específicas, puderam ser transferidos e adotados rapidamente por outras sociedades como se fizessem parte delas (Elias e Dunning, 1992).

O desenvolvimento do esporte em geral, bem como de esportes particulares, pode ser considerado como uma ramificação do desenvolvimento das sociedades em que são jogados e como são jogados, e como cada vez mais, a nível internacional, no desenvolvimento da sociedade mundial (Elias e Dunning, 1992).

O esporte envolve a vida do homem e da sociedade, marca no tempo e no espaço, através de suas diferentes modalidades, as preferências culturais dos povos. Tais preferências diversificam-se, sendo certo que, conforme o espaço, às vezes são culturalmente influenciadas por preconceitos resultantes do acúmulo de tradições (Lyra Filho, 1973).

A história do esporte nos indica que os homens tornaram o jogo uma manifestação competitiva e regulada cuja difusão e aceitação ultrapassou as barreiras étnicas e idiomáticas, resistindo aos abalos do tempo e das crises mundiais. Inicialmente, criou-se uma cultura desportiva baseada na vontade das pessoas de se associarem em órgãos civis, com estrutura internacional e regulamentação normativa de grande consistência. Essas organizações civis fizeram do esporte um espetáculo puramente diversificado, de grande penetração cultural (Pilatti, 1999).

O esporte é um fenômeno social que permeia a vida diária do homem moderno. Dentre esses esportes o futebol é o mais popular do mundo, praticado por quase todas as culturas, povos e sociedades. Conseguiu tal reconhecimento global porque foi capaz de produzir um máximo de excitação com um mínimo de complicação, tanto para os jogadores como para os espectadores (Stemme, 1981; Helal, 1997).

Na junção entre sociedade e política, o futebol no Brasil sempre foi vinculado à mobilidade social e à auto-afirmação. A sua transição de um jogo para uma elite urbana a uma instituição nacional comercializada, reflete oito décadas de relações

raciais em mudança, a maturação da imprensa e a criação de um vocabulário de simbolismo (Levine, 1982).

Na visão de Shirts (1982, p.46) "o 'esporte-rei' insere-se na sociedade brasileira como uma instituição política, econômica e social (...) trata-se de uma entidade, por assim dizer, tocável, que se relaciona dialeticamente com o resto da sociedade, fornecendo lazer, e emitindo uma série de valores".

Do ponto de vista simbólico, o futebol é uma metalinguagem que revela as relações sociais substantivas de uma determinada realidade. É uma relevante via de acesso à interpretação de nossas temáticas básicas, à compreensão das relações dominantes na história, tanto de nossa formação, como da organização estrutural da realidade presente, bem como das nossas perspectivas de transformação futura (Murad, 1996).

Uma sociedade sempre se reproduz a si mesma em quaisquer domínios sociais que institui em seu meio. O futebol praticado, vivido e teorizado no Brasil seria um modo específico - entre outros - pelo qual a nossa sociedade fala, apresenta-se, revela-se, exhibe-se, deixando-se descobrir (DaMatta, 1982).

O que deu ao futebol o papel social tão dominante, foi o modo pelo qual ele simboliza importantes princípios de comunicação social como espetáculo de massas, mantendo um espelho para essas massas (Stemme, 1981).

Ali (nos estádios) a parte do povo menos provido de suporte cultural reflete nitidamente as condições psicossociais do meio. O futebol permite o conhecimento do estado orgânico do povo brasileiro por ser o esporte que mais lhe excita as paixões e que mais o retrata ao vivo, sem retoques. Nenhuma contração lhe desfigura a espontaneidade (Lyra Filho, 1973).

Utilizando a exposição de Murad (1996, p.27-37), que faz uma análise do futebol sob as luzes de alguns clássicos, como Dürkheim, e Weber, destaca-se:

Iniciando por Dürkheim apud (Murad, 1996), é apresentado o conceito de consciência coletiva, em que este o define como: "o conjunto de crenças e de sentimentos comuns ao comum dos membros de uma determinada sociedade (...) a qual não é uma simples soma de indivíduos, o sistema formado por sua associação representa uma realidade específica que tem suas características próprias".

Originárias da consciência coletiva, essas representações constituem as raízes sociais da ritualística e da simbologia comunitárias, nas quais o futebol destaca-se na contemporaneidade.

Dürkheim (idem) afirma que "a vida social é feita essencialmente de representações (...) representações coletivas (...)" e ainda, "as representações revelam a maneira pela qual uma coletividade se concebe a si mesma em suas relações (...)" e "as representações coletivas são o produto de uma imensa cooperação, que se estende não apenas no espaço (*no Brasil todo*), mas no tempo (*o ano todo*) (...)" Aqui, o que se objetiva é destacar a produção das representações coletivas por meio do futebol.

Dentro da luz weberiana Murad (idem) apresenta dois conceitos importantes, a modernidade e a racionalização, em que "Este processo de racionalização no campo da ciência e da organização econômica determina indubitavelmente uma parte essencial dos ideais da vida moderna na sociedade burguesa (...)".

Também a burocracia, descrita por Weber (idem) como um dos traços da modernidade, baseia-se na razão e no direito e é conseqüência do surgimento do Estado moderno e da industrialização avançada. Quanto maior, mais moderna e mais empresarial, mais burocrática a instituição, seja ela qual for, "(...) traço decisivo do progresso moderno, a organização burocrática foi considerada como superior por critério puramente técnico (...)" e "quanto mais complicada e especializada se torna a cultura moderna, tanto mais exige o perito despersonalizado e rigorosamente objetivo em suas funções específicas (...)"

O processo de racionalização, regulamentação e especialização, que invade toda a vida moderna, por meio das grandes estruturas organizacionais, burocráticas e empresariais, alcança os esportes de uma maneira geral, incluindo o futebol (Lei Pelé, clube-empresa, patrocinadores, profissionalização...) (Murad, 1996).

No futebol (como na "vida real"), os homens estão relacionados em times (e famílias), pretendem vencer e atuam com um certo estilo. Mas não podem controlar as ações da equipe adversária, ou as coincidências, os erros e os acertos que decorrem do próprio jogo. Mesmo quando uma equipe apela para meios mágicos de vitória (o que é muito comum no futebol brasileiro), a vitória pode ser situada no plano do favorável, mas nunca no da certeza. Ora, é precisamente essa interação

complexa do time com o time adversário, do time com ele mesmo, das duas equipes com as regras que governam o espetáculo e das equipes, regras e público com os controladores da partida (juízes e bandeirinhas) que criam o fascínio exercido pelo futebol enquanto jogo e drama. É sem dúvida essa complexidade que permite tomar o jogo de futebol como uma metáfora da própria vida (DaMatta, 1982; Helal, 1990; Lever, 1983).

2.2.4 Sacralização, um Elemento Presente no Esporte

Como uma reunião religiosa, um evento esportivo atrai um grande número de pessoas, e temporariamente unidas por uma crença, não em uma divindade, mas em um atleta ou uma equipe. O esporte possibilita um sentimento de pertencimento a uma coletividade mais forte (Cashmore, 1996).

O culto a uma equipe esportiva faz com que todos os participantes se tornem altamente conscientes de pertencerem a um grupo. Ao aceitarem que uma equipe em particular os represente simbolicamente, as pessoas desfrutam de um parentesco ritual, baseado nesse vínculo comum (Lever, 1983).

A excitação criada pode ser intensa, em especial nos acontecimentos de esportes de alto nível que atraem grandes multidões, no que talvez constitua a base empírica para a idéia divulgada do esporte como um fenômeno "sagrado". A representação sagrada e a competição solene são duas formas que surgem constantemente na civilização, permitindo a esta desenvolver-se como jogo e no jogo (Huizinga, 1999).

Não é de modo algum irreal sugerir que o esporte se está a tornar cada vez mais a religião secular da nossa época, também cada vez mais secular. O esporte é uma instituição que mantém a união dos habitantes de uma metrópole e aumenta sua afeição pelo local em que vivem. A pompa dos espetáculos esportivos cria emoção e fervor intensos, fazendo pelos habitantes da metrópole o que as cerimônias religiosas fazem pelas pessoas nas sociedades comunitárias (Lever, 1983; Dunning, em Elias e Dunning, 1992).

Em uma pesquisa desenvolvida por Janet Lever (1983), identificou-se que há um relacionamento negativo entre a paixão pelo esporte e a religiosidade, que segundo ela, pode ser uma decorrência das semelhanças entre as duas coisas: ambas promovem um senso de identificação com as outras pessoas que partilham a experiência; ambas envolvem um empenho por um objetivo amplo e não-materialista; e ambos recorrem a rituais comunitários, que produzem uma consciência coletiva. A devoção a uma pode compensar a necessidade pela outra (Lever, 1983).

Todo jogo se processa e existe no interior de um campo previamente delimitado, de maneira material ou imaginária, deliberada ou espontânea, isolado do ambiente cotidiano, e é dentro desse espaço que o jogo se processa e que suas regras têm validade. Tal como não há diferença formal entre o jogo e o culto, do mesmo modo o "lugar sagrado" não pode ser formalmente distinguido do terreno do jogo. São mundos temporários dentro do mundo habitual, dedicados à prática de uma atividade especial (Huizinga, 1999).

Uma das características mais importantes do jogo é sua separação espacial em relação à vida cotidiana. O jogo sagrado, pelo fato de ser indispensável ao bem-estar da comunidade e um germe de desenvolvimento social, não deixa de ser um jogo que, como dizia Platão, se processa fora e acima das austeras necessidades da vida cotidiana (Huizinga, 1999).

Todo o jogo de futebol é estruturalmente um combate organizado, de tipo ritual e de natureza sacrificial. Uma equipe deve "morrer", mas como nas religiões, a salvação é sempre possível. Pois, a vida é restituída em vista da competição seguinte. É uma representação dramática mais autêntica do que a que se passa no teatro, pois, no futebol o desfecho final é ignorado até pelos próprios atores (Costa, 1991; Lever, 1983; Lyra Filho, 1973; Vargas, 1995).

O futebol, por intermédio dos seus ritos e dos mitos que eles atualizam, fala-nos da unicidade do homem e do que neste é eterno e sagrado. Ele ritualiza as constantes estruturas da formação social. O jogo de futebol é um cerimonial esportivo em que ocorre um conjunto variado de ritos que levam as multidões a tomar parte ativa e indispensável no espetáculo. Seria possível afirmar que o futebol

representa, na sociedade moderna, um compromisso entre o profano e o sagrado (Costa, 1991; Lever, 1983; Lyra Filho, 1973; Murad, 1996).

No caso, o futebol no Brasil mostra que apesar da crescente comercialização, ainda encontramos espaço para manifestações "sagradas". Observa-se que nos jogos, principalmente entre rivais tradicionais, há um clima de envolvimento que cria uma aura religiosa, representada nos gritos, cantos, ídolos, nas cores e no símbolo do time estampados nos mais diversos lugares. É como se a crescente comercialização do futebol fosse absorvida pela "necessidade" da "sacralidade", fazendo com que os limites entre o sagrado e o profano não sejam bem definidos neste universo (Helal, 1997).

2.2.5 O Esporte e a Cultura

Lever (1983) afirma: "Pode-se tirar conclusões sobre um povo através de seu esporte, porque este geralmente se ajusta a todo um padrão cultural". Assim a cultura popular torna-se especialmente importante nas nações em desenvolvimento, em que uma imagem distintiva pode forjar o senso de unidade de um país. Os produtos de uma cultura que conquistam o reconhecimento internacional representam um largo passo para a realização dessa integração.

O esporte, em âmbito mundial, reflete os fenômenos econômicos e industriais, na exata mensuração em que seus aspectos sistemático- organizacionais refletem fidedignamente as estruturas sociais. O esporte pode ser considerado como um dos produtos resultantes do processo de acumulação de valores delineados pela criação do homem (Vargas, 1995). Ou como expressa Malric (1999): "O esporte é o reflexo de nossa sociedade em que se projeta seus fantasmas, seus valores, seus excessos. É também o cadinho em que se manifesta uma atividade social intensa e em que se constrói com formas de sociabilidade."

Cowell (em McIntosh, 1967, p.127) entende que: "A cultura deve o seu interesse ao poder que tem de dar significados e valores à vida. A procura de cultura é, conseqüentemente, a procura de significado e de valor". Assim, o jogo valoriza-se como esporte quando, mobilizando atributos de substância social e cultural, não interessa apenas aos jogadores. Como apresenta Lyra Filho (1973), que nos mais

diversos aspectos e ocasiões, a competição tornara-se uma função cultural tão intensa que os gregos a consideraram perfeitamente habitual, como algo existente naturalmente.

Os jogadores não competem somente, eles atuam em uma cerimônia que reafirma valores comuns. A cerimônia requer audiência: espectadores entusiasmados e conhecedores das regras de desempenho e de seus significados subjacentes. Longe de destruir o valor do esporte, a audiência de espectadores o torna completo (Lasch, 1979).

Bourdieu (1992) e Pilatti (1999) entendem o esporte como um conjunto de práticas e de consumos esportivos oferecidos a agentes sociais por instituições para suprir uma demanda social (o que indica que o esporte é acima de tudo um fenômeno cultural); além do que, o esporte passa a ter uma lógica e uma história próprias.

Em uma sociedade dominada pela produção e consumo de imagens, nenhuma parte da vida permanece imune da invasão do espetáculo. Nem pode esta invasão ser responsabilizada pela dessacralização. O jogo, pela sua natureza, está separado da vida cotidiana; ainda que ele mantenha uma conexão orgânica com a vida da comunidade, por meio de sua capacidade de dramatizar a realidade e oferecer uma representação convincente dos valores da comunidade. As conexões antigas entre jogos, rituais e festividades públicas sugerem que, embora jogos tomem lugar dentro de limites arbitrários, eles são todavia, fundados em tradições compartilhadas pelas quais eles dão expressão objetiva (Lasch, 1979).

Não há esporte que não esteja submisso aos princípios e às exigências de sua institucionalização, a qual exprime, obviamente, um estado de cultura. E como expõe Magnane (1969): "A cultura não vem mais do jogo do que o jogo vem da cultura (...) assim, existe uma evidente semelhança entre a atitude cultural e a atitude lúdica."

O esporte ocorre em um contexto de valores, simbologias, regras e emoções, que embora parte indissociável do universo social, parecem erguer muralhas entre a realidade e a fantasia. O equilíbrio instável entre seriedade e o fingimento é parte integrante da cultura enquanto tal, pois que o fator lúdico faz parte do núcleo central de todo ritual e de toda religião. O esporte ocupa, na vida social moderna, um lugar

que ao mesmo tempo acompanha o processo cultural e dele está separado (Huizinga, 1999; Vargas 1995). E como coloca Huizinga (1999): "Assim, não há nada que nos impeça de interpretar como jogo, qualquer fenômeno cultural que se apresente como inteiramente sério."

Os eventos esportivos são vividos como momentos especiais, destacados da vida diária e ocorrendo em lugares apropriados que lhes conferem um caráter extraordinário. Como se o espetáculo esportivo proporcionasse uma pausa naquilo que podemos chamar a "vida do dia-a-dia". Helal (1990), explica que: "Na verdade, essa tendência a se destacar da vida diária, a se constituir em um momento especial, de celebração e de festa, é não somente do próprio universo esportivo, como também incentivada pela sociedade mais ampla, que elege o esporte para expressar os seus sentimentos mais profundos".

Os esportes fundem-se com a cultura por força da presente civilização, impulsionada pela multiplicidade dos processos educacionais e pelos incrementos diversificados da economia. A influência social e as aptidões culturalmente adquiridas concorrem para a vitalidade dos esportes e, por isto, alguns prosperam e outros tendem a desaparecer, conforme a medida da influência social e o grau das aptidões referidas (Lyra Filho, 1973).

Olhando de modo especial o futebol e a cultura, parte-se de que o futebol é uma "invenção" dos ingleses que se popularizou em várias outras nações do mundo. Porém, a forma como ele é "organizado", bem como os estilos de jogo, diferem em cada nação, refletindo os respectivos "padrões culturais". Assim, além do estilo de jogo, também a organização do futebol no Brasil se ajustou ao dilema da nossa cultura (Helal, 1997). Essa manifestação do estilo de jogo e dos padrões culturais é bastante marcante, tanto que o futebol brasileiro é amplamente reconhecido, como nas palavras de Minquet (1999, p.74): *"le jeu à la brésilienne, valorisant l'esquive, s'offre comme l'illustration de la règle d'or d'un univers social où il faut avant tout savoir s'en sortir avec dissimulation et élégance..."*¹

As competições desportivas provocam uma atração que se estende aos espectadores e ao público em geral, conforme a preferência socialmente concedida a esse ou àquele esporte. Multidões imensas são arrastadas ao delírio por um jogo

de futebol. A intensidade observada em certos jogos de futebol não decorre de influências biológicas, mas de fatores sociais e culturais (Lyra Filho, 1973).

O futebol é bem mais que uma prática desportiva: é a síntese complexa da cultura brasileira, é a sua metalinguagem. O futebol enquanto significante, isto é, como esporte e como instituição social, é enunciado da mais democrática e universal significação ética, daquela que realiza melhor a arqueologia da ludicidade, que é a ética da mais ampla e radical igualdade de oportunidades. Na cultura brasileira, é no futebol que nossa ludicidade potencial se manifesta de maneira mais totalizadora e abrangente, futebol é organizador da compreensão sociológica do nosso *ethos* (Murad, 1996).

O universalismo mágico-ritual do futebol é representativo da cultura brasileira, enquanto esta definiu os parâmetros constitutivos do estilo pluriétnico que aquele assumiu entre nós. Não há nada melhor do que o futebol para totalizar o país. Num modelo estrutural-histórico de sociedade como a brasileira: modelo concentrador, desigual, excludente e dependente, o futebol, a um só tempo, exprime a realidade social e se antagoniza a ela, distribuindo (oportunidades iguais), incluindo (massas desfavorecidas) e imprimindo autonomia (nacional, na política externa; popular, na política interna). Este é o sentido totalizador do futebol para nossa cultura (Murad, 1996).

Então, o futebol como *práxis* totaliza o país e tem representatividade suficiente em nossa história cultural, para tornar-se dialeticamente fator de ampla aglutinação sociológica. E assim, assume dimensão ímpar, por ser umas das raízes centrais de nossa identidade, indispensável para uma compreensão globalizante de Brasil. O futebol é um esporte repleto de significados, de simbologias, de valores para os modelos históricos de sua manifestação no interior da sociedade e da cultura brasileiras. O sistema esportivo reflete o caráter nacional. Pode-se tirar conclusões sobre um povo através de seu esporte, porque este geralmente se ajusta a todo um padrão cultural (Lever, 1983).

O futebol no Brasil, além de ser um esporte, é também uma máquina de socialização de pessoas, um sistema altamente complexo de comunicação de

¹ "o jogo à brasileira, valorizando a esquivia, se oferece como ilustração da regra de ouro de um universo social em que está antes de tudo, saber dele sair com dissimulação e elegância."

valores essenciais e um domínio em que se tem a garantia de continuidade e da permanência cultural e ideológica enquanto grupo inclusivo (DaMatta, 1982).

2.2.6 A Integração pelo Esporte

O esporte é o reflexo cultural perfeito de nossa existência múltipla: torna-se a área para interesses conflitantes, ao mesmo tempo em que cultiva uma perspectiva partilhada como a base para a ordem. O esporte é um fenômeno que se impõe desde cedo na vida das pessoas. Assim como a língua ou a religião, o esporte nos é herdado pelo nosso meio no início da infância. E sua presença é tão impositiva que aquele que não se liga ao esporte de seu grupo social se sente, de certa forma, como uma pessoa não integrada na sociedade (Helal, 1990; Lever, 1983).

Como atividade social, o esporte é uma prática altamente socializadora. Os esportes que estejam no agrado do povo favorecem a unidade de alma das multidões e facilitam, em qualquer país, a integração do sentimento nacional (Lyra Filho, 1973; Sage, 1998).

A noção de que tantos outros estão assistindo ao mesmo evento faz com que seja uma experiência acima do comum, uma ocasião para união que torna uma sociedade maior do que a soma aritmética de seus componentes. O espectador supõe-se reintegrado em si mesmo quando leva para casa, de retorno do estádio, a vitória do time preferido. O espectador vive no estádio o êxtase que estimaria prolongar na vida (Lyra Filho, 1973; Lever, 1983).

O espetáculo desportivo está condicionado por uma situação de conjunto, que se caracteriza pelo desejo de viver algo em comum, o esporte oferece assim, num grau considerável, um espetáculo em que os indivíduos das mais diferentes classes sociais e das distintas ideologias sentem-se semelhantes. Ser espectador de esporte é um mecanismo que desenvolve a consciência de união das pessoas. A sociabilidade em torno do esporte e em torno dos rituais do jogo é um fim em si mesma. Deste modo, o esporte promove a comunicação, envolve as pessoas numa participação conjunta, oferece-lhes símbolos comuns, identidade coletiva e razão para a solidariedade (Lever, 1983; Vargas, 1995; Stemme, 1981).

O esporte favorece a cooperação, a solidariedade e a compreensão mútuas. Logo, pode ser um instrumento de integração e inserção social, um meio de combater qualquer forma de marginalização. E como tal instrumento de integração social, ele é um aprendizado da vida em coletividade (Bietry, 1994; Henquet, 1993).

O esporte contribui para a integração nacional ao dar às pessoas de diferentes classes sociais, etnias, raças e religiões alguma coisa para partilhar e usar como base para a solidariedade ritual. É através dos esportes coletivos, com sua estrutura altamente organizada, que precede e sobrevive a qualquer grupo particular de atletas, que se alcança a unificação de uma nação mais do que momentânea. Os torcedores se identificam com seus times e com outros torcedores que partilham a mesma devoção. O esporte ajuda a relacionar as pessoas nas complexas sociedades modernas. O instinto tribal - a necessidade de pertencer a algo que é maior - é evidente em todas as sociedades (Lever, 1983).

No caso, o futebol no Brasil mostra que o esporte liga pessoas, grupos, cidades e regiões num único sistema mundial. Através dos círculos cada vez mais amplos das competições, há um renovado senso de coletividade. O clube de futebol foi freqüentemente uma primeira organização voluntária da comunidade, pois, antes que as tecnologias de comunicação e transporte e a burocracia federal pudessem integrar o Brasil, o futebol foi capaz de fazê-lo (Lever, 1983).

O futebol afirma a possibilidade de a coletividade atuar de modo coordenado e de eventualmente vencer (experimentar o sucesso). Ora, essa experiência com uma organização coletiva com a qual podemos nos identificar abertamente e que opera para nosso deleite e benefício é muito rara no mundo diário brasileiro, um universo em que as instituições públicas estão há décadas desmoralizadas por práticas sociais clientelistas e personalistas desconcertantes (Lever, 1983).

O futebol, como tantos outros esportes, tem enriquecido os meios de comunicação das massas urbanas, viola fronteiras convencionais, apaga lindes morais, atenua divisas políticas, reduz diferenciações sociais, harmoniza, mistura e nivela gente originária de pontos diversos do mundo. O espírito desportivo abre, amplia e intensifica vínculos entre pessoas e grupos (Lyra Filho, 1973).

O futebol proporciona à sociedade brasileira a experiência da igualdade e da justiça social. Pois, reproduzindo um espetáculo complexo, mas governado por

regras simples que todos conhecem, o futebol reafirma simbolicamente que o melhor, o mais capaz - o que tem mais mérito - pode efetivamente vencer. E que as regras valem para todos (DaMatta, 1993).

O futebol no Brasil pode ser visto como um poderoso instrumento de integração social. Por meio do futebol, a sociedade brasileira experimenta um sentido singular de totalidade e unidade, revestindo-se de uma universalidade capaz de mobilizar e gerar paixões em milhões de pessoas. É nesse universo, cuja diversidade está estabelecida pelas normas econômicas e sociais da sociedade, que há uma transformação em "iguais". Há uma suspensão temporária de barreiras, porém, no Brasil ela adquire uma dimensão simbólica singular por duas razões inter-relacionadas. Primeiro, o Brasil é tradicionalmente uma sociedade altamente hierarquizada em que a posição social e as relações interpessoais têm grande importância na resolução de obstáculos legais da vida moderna. O futebol, assim como a maioria dos esportes, possui um credo democrático, que enfatiza mais a competição baseada em méritos que em relações de amizade, criando assim, uma inversão dos valores culturais da vida diária (Helal, 1997; Lever, 1983).

Os espetáculos de futebol conduzem a comunidade a uma experiência comum. O estádio age como denominador comum para todos que independente da classe social, de outro modo, nunca teriam tal encontro, pode dar a ilusão de uma sociedade dividida por nada mais do que a lealdade de seus membros a seus clubes (Stemme, 1981).

A capacidade paradoxal do esporte de reforçar as divisões sociais, ao mesmo tempo em que as transcende, faz com que o futebol, no Brasil, se torne o meio perfeito de alcançar uma união mais perfeita entre grupos múltiplos. Os clubes de futebol locais publicamente sancionam e exprimem os mais profundos sentimentos primordiais da sociedade, enquanto o sucesso da seleção nacional acentuou o orgulho de todos os brasileiros em sua cidadania (Lever, 1983).

Organizando os times que representam sentimentos primordiais em padrões regulamentados de conflito, o futebol liga as pessoas em padrões estáveis de interação. Na medida em que as competições de futebol constituem os principais eventos na vida urbana, os habitantes que sabem de tudo a respeito sentem-se

como participantes. As pessoas precisam de alguma coisa sobre a qual possam conversar e o futebol proporciona um desses interesses comuns (Lever, 1983).

O futebol proporciona o assunto mais comentado na cidade, as conversas sendo incentivadas pela cobertura dos meios de comunicação ao esporte. Segundo o estudo de Lever, os homens de sua pesquisa se relacionavam através do esporte mais do que por qualquer outro meio, os torcedores podem ser de times adversários, mas o amor pelo jogo os une de maneira expressiva. As discussões intermináveis unem os torcedores por causa de suas diferenças, não apesar delas.

Na pesquisa de Lever (1983) foi observado que as pessoas com maior interesse pelo futebol tinham mais probabilidade de ter conhecimentos sobre outros fatos que ocorrem na sociedade. "Quer o interesse pelo futebol leve ao consumo de outras notícias ou vice-versa, o fato é que a imagem dos torcedores como pessoas que estão integradas em sua sociedade está reforçada por esta constatação."

Um senso de envolvimento e eficácia está na própria essência da participação dos torcedores no Brasil. Os torcedores não são espectadores passivos; influenciam o resultado das partidas e a administração de seus clubes, pois, eles têm um poder de pressão muito grande, além da participação legal dos sócios (Lever, 1983).

2.2.7 O Esporte Moderno

O esporte moderno é universal por comportar uma grande dimensão emocional e lúdica, aliado à sua institucionalização com regras universais, às quais todos se submetem (Ragot, 1992; DaMatta, 1982).

Os cidadãos, sensíveis à difusão escolar do esporte, seduzidos pela penetração crescente do espetáculo esportivo na atualidade e atentos ao aumento do tempo livre, desenvolveram um interesse crescente ao fato esportivo dentro de seus diversos componentes (Malric, 1999).

No mundo contemporâneo, foi nos últimos 100 anos que o esporte fortaleceu seu lugar como instituição social. E só no pós-guerra, nos últimos 50 anos, é que adquiriram importância de ponta, em que, além do caráter mítico, heróico,

emblemático de um povo, o esporte assume, hoje, expressões econômicas e, sobretudo, mercadológicas não imagináveis no início do século (Murad, 1996).

Sempre que grande número de espectadores assiste a um acontecimento esportivo, este se transforma num espetáculo, realizado em função dos espectadores e não dos participantes diretos. (Dunning, em Elias e Dunning, 1992) sob o ponto de vista configuracional, esta não é apenas uma questão de presença ou de ausência de espectadores, mas de padrões de interdependência entre os grupos participantes.

Na sociedade contemporânea, a busca de resultados técnicos tem modificado sobremaneira os objetivos e fins de agremiações desportivas. Muitas destas entidades, cujas finalidades de criação foram o lazer organizado e o desenvolvimento do esporte, vêm se transformando em empresas de produção de espetáculos. O profissionalismo desportivo resulta do espetáculo provocado pelo interesse ímpar do povo. O interesse popular intensifica-se a ponto de justificar a cobrança de ingressos. Não há somente competição, mas também exibição (Lyra Filho, 1973; Vargas, 1995).

Esportes organizados requerem uma infra-estrutura, um grande número de pessoas vivendo próximo e com significativa disposição de tempo e de dinheiro. O que só foi possível com o advento da industrialização e da urbanização (Sage, 1998).

A tendência no sentido de uma crescente competitividade, seriedade no modo de envolvimento e orientação para os resultados é o que direciona a orientação do esporte moderno, é uma orientação segundo a qual o esporte se tem transformado, por todo o mundo, de instituição marginal e pouco valorizada, em instituição central e muito valorizada, uma instituição que para muitas pessoas parece ter um significado religioso (Dunning, em Elias e Dunning, 1992).

Segundo Helal (1990), as principais características do esporte moderno são: a secularização e a racionalização, em que: "Secularização é o processo pelo qual realidades pertencentes ao domínio religioso, sagrado ou mágico passam a pertencer ao domínio profano. Sempre que uma representação racional, científica e técnica substitui uma representação religiosa ou uma explicação pelo sagrado ou

pelo divino, podemos afirmar que estamos presenciando um processo de secularização."

O esporte moderno tem alternado períodos em que predominam aspectos secularizados com períodos que predominam aspectos sacralizados. O esporte moderno nasce sem nenhum vínculo religioso. Ele teve início na Inglaterra, logo após a Revolução Industrial, e surge como um evento laico, profano, como um evento secular, e ao mesmo tempo, uma atividade elitista. Apesar disso, o esporte foi, pouco a pouco, se transformando em um fenômeno de dimensões quase que religiosas. Interessante que quanto mais o esporte se afastava do amadorismo e se aproximava do profissionalismo, e se tornava mais popular, mais próximo ficava da esfera do sagrado. Apresenta-se assim, um paradoxo, pois, ao adentrar no domínio do profissionalismo, que é reconhecidamente um domínio racional e técnico, o esporte tende a se sacralizar, criando-se áreas, imagens, símbolos e seres sagrados. E mesmo a crescente comercialização do evento esportivo, termina sendo absorvida pela necessidade social, ainda maior, de sacralização (Helal, 1990).

Racionalização é um processo pelo qual se faz entrarem no campo da razão realidades que, anteriormente, estavam fora dela. No domínio da ação, a racionalização elimina considerações de ordem pessoal, afetiva ou emocional, buscando uma adaptação consciente, exata e eficaz dos meios aos fins pretendidos. Quando isso ocorre, a ação social passa, então, a ser governada por regras bem definidas, calculáveis e racionais, não dando margem ao desenvolvimento de raciocínios místicos nem ao surgimento de relações e atitudes imprevisíveis (Helal, 1990).

Isto se mostra presente no esporte moderno, na medida em que: há uma ênfase na quantificação de qualquer atividade atlética; busca-se maior especialização dos papéis a serem executados pelos atletas; e desenvolvem-se táticas de jogos cada vez mais formais, rígidas e calculistas (Helal, 1990).

A secularização e a racionalização são então fenômenos que transformam vários elementos do esporte, contribuindo para o seu desencantamento e para o seu distanciamento do reino lúdico. Elas são fenômenos que se originam fora do universo do esporte. Sendo assim, o esporte moderno se caracteriza pela convivência de dois lados que se antagonizam. O esporte não sucumbiu

inteiramente a esses processos, mas os incorporou de uma maneira que elementos sagrados possam ser recriados e que um espaço para o lúdico e para a criatividade seja mantido (Helal, 1997).

As pressões recíprocas e os controles que atuam nas sociedades urbanas industriais reproduzem-se, geralmente, na esfera do esporte. Em resultado disso, os desportistas não podem jogar para si próprios, sendo forçados a representar unidades sociais mais vastas, como cidades, distritos e países. Em que se espera que se proporcione a satisfação que a comunidade deseja, seja um espetáculo excitante ou a validação de uma "imagem" da respectiva unidade social (Dunning, em Elias e Dunning, 1992).

A pressão social exercida sobre os atletas, em todos os países do mundo, no sentido de lutar pelo êxito em competições nacionais, constitui uma fonte suplementar de destruição do elemento jogo no esporte. Os grandes jogos de bola exigem a existência de equipes permanentes, o que constitui o ponto de partida do esporte moderno. O processo se desenvolve espontaneamente nos encontros entre aldeias ou entre escolas de diferentes localidades. Não se vislumbra as outras equipes como parceiros necessários à realização da competição, mas, como adversários ou inimigos. Parece ocorrer transporte de competitividade social, em que a sociedade capitalista exige cada vez melhor desempenho como condição básica para a continuação no mercado de trabalho (Huizinga, 1999; Vargas, 1995).

2.2.8 Conflito, um Elemento Essencial no Esporte

Uma das características mais marcantes e inseparáveis do esporte e que, por isso mesmo, tem permanecido inalterável através dos tempos, diz respeito à natureza singular do conflito que regula qualquer competição esportiva. No esporte o conflito é não somente desejado, como também um fim em si mesmo, um objetivo a ser constantemente buscado e preservado (Helal, 1990; Lever, 1983; Cashmore, 1996).

O elemento fundamental da configuração de um grupo envolvido no esporte é sempre, a simulação de um confronto, com as tensões por ela produzidas controladas, e, no final, com a catarse, a libertação de tensão. De acordo com a

tradição dominante de pensar e de sentir, as tensões enquanto fenômenos sociais, são consideradas como algo que atua em oposição às normas - como anormal, nocivo e indesejável (Elias e Dunning, 1992).

A situação inicial de qualquer competição esportiva é sempre uma situação conjuntiva, simétrica de total igualdade, com os competidores classificados de forma horizontal, sem a menor distinção hierárquica. Há uma cooperação, uma concordância entre os competidores, aceitando e concordando com as regras e as normas da competição. Paradoxalmente, esta cooperação inicial dos competidores traz em seu âmago o próprio conflito que atravessa toda a competição esportiva, já que somente uma equipe poderá atingir o ideal final. Um oponente só existe em função do outro. Por esta razão, não há, na disputa esportiva, objetivo de se eliminar o oponente, mas apenas superá-lo (Helal, 1990; Lever, 1983).

O conflito conserva o seu caráter recreativo, porque o esporte como processo não é absoluto. O vencido de hoje pode ser o vencedor de amanhã. As classificações são momentaneamente definidas, mas nunca definitivas.

Em que as sociedades são relativamente homogêneas ou harmoniosas, a competição simbólica no esporte é minimizada e somente a qualidade do jogo determina o valor do espetáculo. Em que as sociedades têm divisões internas numerosas ou intensas, o conflito dramatizado é tão real que o espetáculo é acentuado, mas apenas até o ponto em que as hostilidades são tão intensas que jogar juntos se torna impossível. Mas é basicamente a organização das instituições esportivas que determina se o pluralismo, ou a unidade da cultura, é reforçada através das competições ritualizadas. A integração é melhor servida em sistemas que enfatizam as rivalidades intercidades, enquanto o pluralismo cultural é fortalecido através de rivalidades intracidades bastante desenvolvidas (Lever, 1983).

2.2.9 A Busca da Incerteza

O público dos estádios quer essencialmente ser a testemunha de um drama que se realiza sob os seus olhos, cujo fim não é conhecido pelo autor, organizador ou qualquer outro participante, no qual ele tem a oportunidade de ter um papel não insignificante pelos seus gritos, os seus impulsos de entusiasmo ou até invasão da

arena. Não se deve deduzir, todavia, que ele não usa a imaginação. É pelo contrário, um público sempre à espreita do insólito e do extraordinário: o mais sequioso do que de maravilhoso pode ocorrer (Magnane, 1969; Vargas, 1995; Lyra Filho, 1973; Lever, 1983).

A incerteza é uma característica intrínseca e, assim, estrutural do esporte, o resultado é sempre incerto, e também nunca é definitivo. O esporte visto como um processo não é, então, algo absoluto (Helal, 1990; Lever, 1983). Como dito anteriormente, as classificações finais são temporariamente definidas, mas nunca definitivas.

O elemento de tensão desempenha no jogo um papel especialmente importante. Tensão significa incerteza, acaso. A tensão e a incerteza quanto ao resultado aumentam enormemente quando o elemento antitético se torna efetivamente agonístico nos jogos entre grupos (Huizinga, 1999).

Em um mundo em que a certeza tem se tornado uma norma virtual e a *incerteza* é uma mercadoria valorizada, o esporte a pode oferecer de forma significativa e sem riscos. Os organizadores do esporte buscam organizar a disputa, estruturar a competição para criar o máximo de incertezas, afim de que os espectadores sejam sempre numerosos e presentes dentro dos estádios ou diante da televisão (Nys, 1999; Cashmore, 1996).

2.2.10 Esporte, nunca Distante da Política

Esporte está relacionado à política por sua capacidade de atrair atenção para questões particulares, disseminar mensagens internacionalmente e por poder aliviar ou exacerbar relações diplomáticas (Cashmore, 1996).

A importância em compreender em que se situa o poder, controle e influência, é que o domínio desses recursos pode moldar e formar as atitudes, valores e crenças da sociedade e assim influenciar as instituições sociais e práticas culturais, incluindo o esporte, influência esta, que é exercida de forma distribuída entre uma variedade de grupos e organizações.

Sage (1998) faz sua abordagem a partir de duas visões das fontes de poder e influência: a imagem pluralista e a hegemônica.

Na visão pluralista, há igualdade de oportunidades, o poder e influência são resultantes dos interesses e atitudes dos cidadãos, dentro de um senso comum, acompanhando esse pressuposto está a noção de que as estruturas organizacionais, o sistema de regras e os significados coletivos têm sido construídos e compartilhados pela maioria da sociedade. O esporte é visto como separado da política e da "vida real".

Na visão hegemônica, o poder e o controle são exercidos pelos grupos dominantes de forma mais sutil, principalmente pelo controle das principais instituições, mas publicamente há uma defesa da visão pluralista. Aqui, segundo Sage (1998), o esporte faz parte de uma configuração político-econômica mais ampla e é utilizado para reforçar e reproduzir esse sistema. O esporte é considerado uma importante prática cultural popular sobre a qual as ideologias dominantes são construídas, mantidas e reproduzidas (Sage, 1998). Como Vargas (1995, p.18) afirma: "O esporte no sentido lúdico está diretamente relacionado ao exercício do poder e manifesta a superioridade de uma classe social em relação a outra."

O esporte nas sociedades modernas é um dos meios pelo qual o Estado socializa seus cidadãos, transmitindo os códigos simbólicos da cultura dominante e induzindo os cidadãos em direção a uma conformidade com as crenças e valores que predominam nestas (Sage, 1998).

E de fato, de maneira cada vez mais dissimulada à medida que o reconhecimento e a ajuda por parte do Estado aumentam juntamente com a aparente neutralidade das organizações esportivas e dos responsáveis por estas organizações, o esporte é um dos objetos da luta política: a concorrência entre as organizações é um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento de uma necessidade social (Bordieu, 1992).

Importante é o alerta que Lasch (1979) faz: "Os pressupostos radicais podem confundir socialização com doutrinação, e não considerar a autonomia das tradições culturais."

Huizinga (1999) destaca também, uma questão importante, quando visualiza no *Panem et circenses* muito mais do que a necessidade de uma subvenção e entretenimento alienante, em que seu significado é mais profundo que isso. A sociedade romana não podia viver sem os jogos. Estes eram tão necessários para sua existência como o pão, pois eram jogos sagrados e o direito que o povo a eles tinha, era sagrado.

2.3 Esporte e Mercado

Os impulsos que fazem o esporte ser atrativo o bastante para ser explorado comercialmente são parte da evolução da maneira de ser da sociedade. Esporte é a tentativa de reintroduzir a excitação e a vibração da caça em nossas vidas, as quais estão ameaçadas pela rotina e pela monotonia do ambiente (Cashmore, 1996).

Os jogos e esportes têm historicamente funcionado como rituais e práticas de auto-expressão, criatividade e sociabilidade, mas o crescimento do esporte moderno tem sido em grande parte a transição do jogo informal para um esporte burocratizado, de jogos controlados pelos jogadores para esportes controlados por organizadores.

O clube de esportes, como um tipo de associação voluntária, foi um dos principais modos com que certos grupos estabeleceram subcomunidades dentro de uma sociedade mais ampla. Clubes de esportes foram, então, um importante agente catalisador para o crescimento do esporte organizado (Sage, 1998).

O desenvolvimento dos esportes de espectadores até sua importância atual coincide historicamente com o desenvolvimento da produção em massa, a qual intensifica as necessidades que o esporte satisfaz enquanto cria a capacidade técnica e promocional para comercializar as disputas atléticas para uma vasta audiência (Lasch, 1979).

As razões, segundo Piquet (1992), para a evolução das práticas esportivas são:

- Vivencia-se uma economia pós- industrial, urbanizada e dominada por atividades de lazer e de serviços. O gosto por espetáculos esportivos ganha todos os estratos sociais;
- Acompanha também, uma mudança de mentalidade. A valorização do lazer como um direito fundamental ao desenvolvimento pessoal;
- A necessidade de sonho ou de jogo intensamente sentida na sociedade pós-industrial, se exprime através da produção da imaginação (a arte), a inteligência (o cálculo lógico, a estratégia), do corpo (a aventura, o esporte);
- Crescimento das redes de televisão, o que tem estimulado o interesse do público por manifestações esportivas;
- A mundialização das marcas multiplica as ocasiões de reencontro e confrontações esportivas.

O modo predominante de interação social é a cooperação antagônica, no qual o culto ao trabalho em grupo esconde que a luta para sobreviver dentro de organizações burocráticas. No esporte, a rivalidade entre equipes, agora direcionada de sua capacidade de evocar lealdades locais ou regionais, reduziu-se (como a rivalidade entre empresas) a uma luta por espaço no mercado (Lasch, 1979).

Os valores e normas do mundo do trabalho racionalizado e burocrático têm de modo crescente vindo a definir e caracterizar o mundo dos esportes. Pois, as empresas capitalistas dependem de treinar a força de trabalho para que aceitem um controle e disciplina para aumentar a produção e maximizar o lucro. Essa visão tem avançado até o mundo dos esportes, em que tem se tornado um setor de racionalização do trabalho.

A aparecimento de um *ethos* burocrático no esporte foi ocasionado pelos mesmos fatores que foram responsáveis por seu surgimento em outras áreas da vida organizacional. Por exemplo, a expansão de uma economia do dinheiro, unidades administrativas maiores, o crescimento da especialização ocupacional e a ênfase no lucro (Sage, 1998).

O esporte organizado destaca a aceitação de prioridades das organizações de esportes e a crença de que os indivíduos devem subordinar seus desejos a elas.

Dos jogadores é esperado que façam o melhor para corresponder às necessidades da organização. A burocratização dos esportes implica um sistema de papéis sociais, como em uma empresa industrial, em que toda pessoa adquire uma posição que fixa sua área de atividade (Sage, 1998).

Uma parte significativa de organizações esportivas é organizada como empresa comercial, em que se busca a maximização do lucro. A maioria destas organizações procura organizar eventos baseados em princípios de mercado - buscando a chamada acumulação de capital, mais que a satisfação de necessidades sociais ou individuais. As práticas esportivas têm sido apropriadas pelos interesses comerciais como instrumentos de *marketing* (Sage, 1998).

A visão do esporte como uma prática amadorista foi cedendo lugar para uma indústria com produtos, produtores e compradores, e isto transformou as estruturas, e em alguns casos o conteúdo do esporte, nesse século o esporte tem mudado em sua natureza, ele não tem sido afetado pelos negócios, ele é um negócio (Cashmore, 1996). No início do século o esporte tinha predomínio do caráter educativo e cultural. Esta identidade modificou-se à luz do profissionalismo e do desenvolvimento industrial (Vargas, 1995).

As organizações de esportes profissionais sofrem domínio das relações produtivas capitalistas. A lógica global dos esportes profissionais é assentada em princípios de compra e venda de bens, serviços e trabalho. A premissa da acumulação de capital é a base desta indústria. De modo geral, as organizações de esportes profissionais refletem, mas também promovem e legitimam, as bases materiais e ideológicas do capitalismo na vida sócio-econômica. Assim, a indústria do esporte é uma força econômica e ideológica.

A competição comercial dentro desta indústria não ocorre entre as organizações de uma mesma modalidade esportiva, mas com outras modalidades ou formas de entretenimento popular (Sage, 1998).

Os esportes de competição se organizam essencialmente em torno de entretenimento e de encontros esportivos. Os eventos esportivos se caracterizam pela audiência direta (espectadores) ou indiretas (telespectadores) (Ledos, 1992).

Dentro do esporte, existem os seguintes participantes: as autoridades organizacionais, o árbitro, os atores esportivos e o público. Atualmente, a evolução social e econômica impôs mais dois "atores": os patrocinadores ou anunciantes e a mídia. Se o esporte é um produto de mercado, do mesmo modo que outros produtos, o sucesso dos esportes é uma realidade submissa à dependência das necessidades de consumo, sejam de alimento ou de espetáculo (*panem et circenses*) (Ragot, 1992).

O esporte na dimensão do espetáculo, tornou-se um objeto de investimento rentável, em função, principalmente, de uma demanda proporcionada por tempos disponíveis. Os esportes de massa têm sido objeto de um processo de espetacularização que implica não apenas a mercantilização da prática, como também, uma organização profissional, orientada deliberadamente em função da produção de espetáculos esportivos (Proni, 1995; Pilatti, 1999).

A mercantilização das práticas esportivas tem trazido conseqüências tanto em termos da produção de artefatos e da prestação de serviços como da organização de eventos esportivos. A competição esportiva tem se tornado cada vez mais acirrada, em função da disputa por patrocínios e pela conquista de oportunidades publicitárias. A presença de empresas na organização do esporte e a ação da mídia especializada fizeram crescer as expectativas e as pressões por resultados. Simultaneamente, elevaram-se os custos para financiar equipes em condições de disputar títulos e foram surgindo novas fórmulas para elevar as receitas. Isto levou os clubes à dependência cada vez maior das fontes financeiras (Proni, 1995).

O desempenho esportivo é a base das atividades esportivas tradicionais, mas é igualmente a origem de uma das principais dificuldades encontradas pelos dirigentes. Pois, a prática de esporte em alto nível é vítima de seu próprio desenvolvimento, dentro de uma medida em que o custo marginal de desempenho aumenta de modo exponencial. Dentro do campo esportivo, o paradigma econômico tornou-se prioritário, os eventos e os conflitos se articulam em torno de um mediador influente: os fluxos financeiros (Bietry, 1994; Malric, 1999).

O esporte está condenado a se dar a meios financeiros para ter autonomia, e por isso ter uma estratégia real fundada no mercado e na comunicação que se vai gerar (Minquet, 1992).

A espetacularização do esporte é um processo de transformação da prática esportiva num produto de alto valor no mercado, valor este, que depende, entre outros, do grau de profissionalização da estrutura técnico-administrativa, da capacidade de organização de um calendário adequado, da disputa entre canais de TV pela transmissão do evento, e da existência de um público extenso ou qualificado. E, naturalmente, esse valor varia no tempo e no espaço sociais (Proni, 1995).

Atualmente o mercado das organizações esportivas tem provado um dinamismo crescente. As rápidas mudanças no ambiente têm levado cada vez mais a um contínuo ajuste estratégico da gestão esportiva (Campos Lopez, Lorenzo Gomez e Gomez Parro, 1994).

A racionalidade econômica se refinou e se manifestou dentro do universo do esporte, "um mercado do esporte", os serviços esportivos se multiplicam, a concorrência se desenvolve, as estruturas associativas cedem espaço às organizações esportivas profissionais. O esporte está mudando como resultado da forte influência da mídia, do governo e da comunidade de negócios (Bandyopadhyay e Bottone, 1997).

A significativa "comoditização" na sociedade contemporânea, ou seja, direcionamento predominante para o mercado, está cada vez mais tornando os esportes e as atividades de lazer em práticas comerciais, afastando da lógica interna das práticas esportivas. Quanto mais e mais pessoas tornam-se envolvidas nos esportes, mais bens de produção em massa e organizações são desenvolvidos no esporte, como também em outras indústrias. O esporte contemporâneo é uma grande indústria que é parte esporte, parte entretenimento, e parte comunicação comercial, sendo cada elemento baseado no motivo lucro (Sage, 1998).

Os esportes coletivos tradicionais, segundo (Bietry, 1994), têm as seguintes características básicas:

- a oferta precede a demanda. A prática esportiva é extremamente rígida dentro de sua concepção, e suas características não derivam diretamente de uma adaptação à evolução das necessidades e expectativas dos consumidores, mas antes dos regulamentos esportivos internacionais pré-

existentes. Este fato limita consideravelmente a ação do mercado dentro do campo esportivo tradicional

- o consumo da maioria dos serviços, sejam de base ou periféricos, é coletiva. As datas de produção são determinadas dentro de um calendário esportivo e cada prestação é indivisível: a apresentação não pode ser fracionada para permitir um consumo individualizado. A produção e o consumo são concomitantes.

O esporte como espetáculo se submete a algumas condições básicas, de que: a apresentação é pontual, isto é, como serviço que é prestado e executado, o evento ocorre em um momento único, não sendo possível a repetição; e portanto, também não é possível a estocagem da apresentação (Minquet, 1992).

O esporte surge na base como uma organização fechada, que por manter sua coerência interna, por muito tempo manteve-se à parte da perversão monetária e ideológica. Há então, uma provocação ao se falar da comercialização que ocorre no esporte (Minquet, 1992).

2.3.1 A Mídia no Esporte

O termo mídia de massa refere-se a todos os meios tecnicamente organizados de comunicação que alcançam um grande número de pessoas rápida e eficientemente. A mídia de massa tem funções econômicas e culturais, em que: são empresas comerciais, e ao mesmo tempo registradores de eventos, produtores de significado e criadores de consciência social (Sage, 1998).

O esporte possui a capacidade de desenvolver um impacto emocional universal, que é um lugar de redistribuição afetiva que interessa aos meios de comunicação (Ragot, 1992). Como Lasch (1979) diz: "Em uma sociedade dominada pela produção e consumo de imagens, nenhuma parte da vida pode permanecer imune da invasão do espetáculo". Huizinga (1999) também reforça que: "A técnica (desenvolvimento técnico), a publicidade, e principalmente através dos meios de comunicação, contribuem em toda parte para promover o espírito de competição, oferecendo em escala nunca igualada os meios necessários para fazê-lo".

A televisão elevou os níveis de popularidade do esporte, ao mesmo tempo em que o reduziu a entretenimento. Segundo Novak (em Lasch, 1979, p.215) "A televisão tem reduzido a qualidade das reportagens de esportes, encorajando os apresentadores a adotarem um estilo de animador profissional", quer dizer, transformando em um produto-espetáculo, objetivando sua comercialização.

A mídia não só registra o esporte, sua presença é tão invasiva que chega a determinar a organização e a administração de certos esportes. O sucesso comercial do esporte está diretamente ligado à presença da mídia, especialmente a televisão. Quando a TV tem interesse em um esporte, ele deixa de ser uma atividade com fim em si mesmo, e passa a ser um produto. Há uma relação simbiótica entre o esporte e a mídia, a mídia usa o esporte para aumentar o número da audiência e o esporte usa a mídia como um meio importantíssimo de rendimento (Cashmore, 1996; Sage, 1998).

O que é apresentado na mídia envolve um processo ativo de representação: o que se vê não é o evento, mas o evento transformado em alguma coisa mais. Esta transformação não é arbitrária, mas governada por critérios de seleção, os quais objetivam a atenção da audiência, e ainda, os valores preponderantes na sociedade. A seleção e apresentação de esportes na mídia é o ápice de um processo complexo de escolha de eventos de acordo com um conjunto de crenças e valores socialmente construídos (Sage, 1998).

A televisão tem tanto uma dimensão regional/cultural, como uma dimensão universal. As redes regionais, e as grandes redes ocupam espaços diferentes e complementares tendo em vista a compreensão do fenômeno esportivo. Trata-se de um fenômeno que pode ser definido pela espetacularização do evento esportivo, colocando-o na dimensão tanto do cotidiano quanto do acontecimento único e universal (Gebara, 1995).

O espetáculo esportivo se constitui e se desenvolve num "mercado em que o consumo se define pelo tempo socialmente disponível, preponderantemente comercializado pela mídia (...)" (Gebara, em Di Giovanni, 1995, p.21).

O futebol se transformou em um fenômeno "midiatizado", isto motivado pelo crescente fervor popular pelo futebol. A mídia esportiva apresenta os encontros de futebol como espetáculos maravilhosos, capazes de reunir multidões e de as pôr em

comunhão com os atores do jogo, muitas vezes descritos como artistas fabulosos. A mídia parte do ritual festivo do futebol para permitir ao público viver o jogo como uma celebração da vida, como sendo uma liturgia do mundo (Costa, 1991; Helal, 1997; Lyra, 1973).

No quadro do futebol brasileiro, foi muito importante a modificação paulatina que veio ocorrendo em relação às transmissões esportivas pela TV. As redes de televisão percebendo que a comercialização das transmissões ao vivo era muito lucrativa, aos poucos fizeram ver aos dirigentes de federações e de clubes que o *marketing* esportivo traria novas fontes de recursos para o futebol, enquanto as transmissões serviriam de vitrine para a valorização dos principais atletas (Proni, 1995), o que levou os clubes a assinar contratos rentáveis e a ensaiar métodos mais profissionais de administração.

O esporte, de um modo geral, transformou-se num dos produtos mais difundidos pelos meios de comunicação de massa, muitos eventos esportivos são produzidos para atender aos interesses da mídia especializada, que é quem dita o que será apreciado, contribuindo para fazer e desfazer mitos no imaginário social do esporte.

A comercialização pode promover a eficiência organizacional no esporte e aumentar o interesse popular. No futebol, a entrada dos patrocinadores e a mercantilização do espetáculo via satélite deslocaram boa parte da competição esportiva para uma esfera extra campo. A maioria dos clubes está sendo forçada a se mover na direção do futebol-empresa, ou da co-gestão com sólidos grupos econômicos (Proni, 1995).

2.3.2 O Esporte e a Internacionalização

O esporte desfruta de um apelo universal e crescente enquanto uma linguagem global. O crescimento significativo do patrocínio e da publicidade nos esportes é devido à ampla afinidade que as comunidades mundiais têm com o esporte e ao crescimento da mídia esportiva que leva o esporte para todos e a todo o momento (Burton, Quester e Farrelly, 1998).

O esporte passou a ter papel importante no cenário econômico mundial, o fato é recente, e a internacionalização do esporte é perfeitamente explicável pela relação estreita, complexa, quase simbiótica, criada e constantemente fortalecida entre o esporte, a mídia e a publicidade (Henquel, 1993).

A participação em uma competição internacional não aumenta somente as receitas provenientes dos canais de televisão. Com efeito, como uma forma de sinergia, a audiência que oferece uma retransmissão televisiva atrai os patrocinadores. As somas que são destinadas aos clubes qualificados, ou suscetíveis de se qualificar, para competições internacionais, aumentam sensivelmente. As empresas multinacionais vislumbram aí, a possibilidade de desenvolver sua estratégia de comunicação internacional (Nys, 1999).

Como Nys (1999) afirma: "Um clube profissional é uma pequena empresa que não pode se desenvolver somente sobre um simples mercado regional". As competições internacionais, pelo fato de sua grande "mídiação", aumentam a notoriedade das organizações esportivas (clubes), das cidades e dos parceiros que os apoiam. E isso ainda, associado à imagem veiculada pelo esporte, em que destaca valores como: dinamismo, combatividade e juventude (Nys, 1999).

Wagner (em Gebara, 1995, p.128) refere-se ao processo de homogeneização da prática e do consumo esportivos, como "mundialização". Este fenômeno explica-se fundamentalmente por: maior ganho de popularidade do esporte em escala mundial; motivação internacional para participar de eventos competitivos; influência da *mass media* nos países do terceiro mundo, gerando interesse crescente pelos esportes ocidentalizados; importância política do esporte.

Para alguns autores o que se verifica com os esportes é um processo similar à globalização do capital, independente de sua origem nacional. E ainda, a constituição de uma elite de atletas em escala mundial, elite esta, que, rigorosamente falando, não tem apenas uma bandeira nacional, mas sim, um conjunto de marcas multinacionais a defender.

Segundo Guttman e Wagner (em Gebara, 1995, p.128) a industrialização e a modernização são decisivas para o processo de difusão cultural (inclusive em seus aspectos lúdicos), no qual as práticas tradicionais são gradualmente substituídas

e/ou transformadas, (institucionalizadas), em modalidades esportivas no sentido moderno.

As competições de âmbito mundial são organizadas por federações internacionais, em que o Esperanto falhou como língua universal, o futebol como o principal esporte mundial fixou uma base para a comunidade global, ao promover um conhecimento comum, símbolos partilhados e comunicação entre pessoas de nações diferentes (Lever, 1983).

O futebol é a grande paixão planetária. Todas, ou quase todas as nações do mundo, deliram com o futebol e aqueles que ainda não chegaram a este patamar estão investindo pesadamente nesta direção, estão buscando, desejando construir este vínculo de pertencimento à comunidade futebolística internacional (Murad, 1996).

Comunidade esta que engloba quase todos os países do mundo, representada pela *Federation International Football Association* - FIFA, que é a maior entidade internacional, é mais antiga e maior do que a própria Organização das Nações Unidas - ONU, pois, em 1999, a FIFA envolvia 198 membros, ao passo que a ONU reunia 186. O que mostra que a internacionalização da prática do futebol é acompanhada de uma uniformização das regras e, como outras atividades terciárias, de uma industrialização de sua prática (Nys, 1999).

2.3.3 O Esporte e a Oferta de Produtos

Esporte é um produto para ser consumido por agentes sociais no tempo livre (Bourdieu, 1992).

O processo vivido pelo esporte nos últimos cem anos, é o seu deslocamento da área de saber articulada pelo lazer e tempo livre, para aproximar-se do mundo do trabalho e da mercantilização. Trata-se de um duplo movimento: de um lado o atleta moderno, um profissional altamente qualificado, executando tarefas possíveis a partir de um ritmo e processo de treinamento, que fazem inveja aos cultores da qualidade total; de outro lado, as imagens produzidas por esses virtuosos formam a eles mesmos mercadorias. O que se destaca assim, são novos consumos culturais.

Neste sentido, não se trata de discutir quem é quem no interior das burguesias, trata-se de produzir e controlar eventos, imagens e o cotidiano espetacularizado. Trata-se de mercadorias de um novo tipo, não diretamente produzidas pelo trabalhador assalariado, mas pela mercadização de símbolos e signos produzidos por um processo cultural de múltiplas dimensões. Local e regional a um tempo, e global no momento seguinte (Gebara, 1995).

O esporte é antes de tudo um serviço, o qual mostra com efeito, suas especificidades: ele não é estocável pois é imaterial, e portanto sempre original; seu consumo é concomitante à produção; sem clientes (espectadores) não existe a potencialidade do serviço e por conseqüência há perda definitiva de valor ; sua qualidade é essencialmente subjetiva, ela resulta da ação, da percepção e da interação dos consumidores, e também de elementos como o ambiente, dentro do qual se efetiva (Bietry, 1994).

O esporte profissional é um negócio - um componente dos processos econômicos de consumo e produção. Os produtos no caso do esporte profissional são os eventos, os quais são vendidos para consumidores que pagam para vê-los. Esse produto é também vendido para redes de televisão na forma de direitos de transmissão (Sage, 1998). Mas além dos eventos, as organizações esportivas desenvolvem uma imagem, produtos e serviços periféricos em torno de seu produto básico. Isto motivado pelo fato de que dentro da disputa na competição, apesar de se buscar a vitória, efetivamente o resultado final não pode ser controlado pelas organizações.

Assim, as organizações esportivas buscam recursos com o licenciamento de produtos com a marca do clube; o desenvolvimento de novos e modernos estádios, que são formas de extensão do produto; além da imagem do esporte e dos jogadores para patrocínio (Bandyopadhyay e Bottone, 1997).

A cultura organizacional é de importância considerável no suporte à imagem da marca, pois, é na relação com a cultura organizacional que são desenvolvidos os esforços de valorização dos serviços periféricos dentro das relações com o produto principal (Bietry, 1994).

2.3.4 O Patrocínio e o Esporte

Para enfrentar cada vez maiores salários e custos de organização dos eventos, as organizações esportivas (clubes) buscam patrocinadores ou "padrinhos". Veiculador de imagens, criador de emoções, entusiasmos e paixões, o esporte constitui um dos meios da empresa patrocinadora assumir um papel social: motivar seus funcionários e fortalecer ou modificar sua imagem junto ao público (Nys, 1993).

As razões que tornam o esporte atraente às empresas patrocinadoras são: o esporte por vezes é considerado como um modelo de referência social; o esporte é um espaço teatralizado de equidade moral e humana, em que se joga com a união harmoniosa entre a concorrência e a justiça (Ragot, 1992). Patrocínio é uma parte integrante do esporte, a maioria dos eventos esportivos tem patrocinadores associando sua marca à imagem de algo puro e saudável, como no esporte.

Patrocínio é tão essencial para o esporte quanto os espectadores. Em que o esporte pode atrair a atenção dos espectadores há um campo de ação para a comercialização em algum grau. O fato é que a estrutura e a administração do esporte contemporâneo criaram uma analogia próxima de uma empresa comercial.

A industrialização e a urbanização, as quais tornaram possível a grande concentração de pessoas, de onde a massa de espectadores foi atraída, foram componentes das mudanças em grande escala na sociedade ocidental no século dezenove. Guiados pela ética protestante, o espírito do capitalismo contribuiu para a criação de uma cultura lúdica na qual empresas objetivando lucro foram a resposta racional para as pressões do mercado. A ação do capitalismo foi organizar recursos e o como maximizar as oportunidades de explorar o mercado como um todo. Esta ação foi responsável pela transformação não somente do ambiente, mas também da mentalidade, em que se percebeu que se podia agir sobre o mercado, ao invés de se ficar a sua mercê (Caschmore, 1996).

Os esportes comerciais tiveram seu surgimento proveniente de tal percepção. O conceito de esporte de apresentação e o controle do número de pessoas querendo assistir não foi totalmente original, mas quando combinado com princípios comerciais ele produziu um tipo de esporte que se emparelhou a outros tipos de empreendimentos capitalistas (Caschmore, 1996).

Patrocínio pode ser definido como investimentos em causas ou eventos para apoiar objetivos empresariais, seja fortalecer a imagem da empresa ou incrementar as vendas (Cornewell e Maignan, 1998).

Segundo Otker (em Cornewell e Maignan, 1998), "patrocínio comercial é comprar e explorar uma associação com um evento, uma equipe ou um atleta, para objetivos específicos de comunicação mercadológica".

A ação do patrocínio busca: aumentar a notoriedade da empresa e por conseguinte das vendas, e ainda realizar uma identificação com os valores esportivos afim de melhorar a imagem em seu mercado (posicionamento) e mobilizar seus colaboradores (Bietry, 1994).

O patrocínio é uma forma de comunicação baseada na associação de uma marca (ou empresa) aos participantes (ou organizadores) de um evento (ou de uma produção), dentro do propósito de se beneficiar de uma transferência de notoriedade e imagem para a marca ou empresa (Cegarra, 1994; Piquet, 1999; Ragot, 1992; Smith, 1996).

Cornwell e Maignan (1998) destacam que o valor da comunicação mercadológica do patrocínio é nulo, salvo quando o patrocinador promover ativamente a relação estabelecida com a atividade ou o evento esportivo.

As empresas buscam que com o patrocínio se transmita uma série de valores, como: a exaltação do esporte dentro da comunidade; o encorajamento do espírito coletivo; a associação com imagens determinadas. Para se efetivar essa transmissão, é essencial a presença de espectadores, sejam diretos ou indiretos, sem os quais o patrocínio não tem sentido, isto levando em conta que existem muitas opções de lazer e entretenimento concorrendo pela atração de espectadores (Campos Lopez, Lorenzo Gomez e Gomez Parro, 1994).

A natureza da comunicação do patrocínio é tal, que ela não possibilita a uma forte associação entre categoria de produto e marca. O que o patrocínio procura sim, é construir uma ligação entre a organização patrocinada e a marca. Patrocínio é visto como um excelente instrumento para desenvolver relações com diversos públicos. Na verdade, pelo patrocínio a atividades específicas, uma empresa pode

sinalizar para seus clientes que ela compartilha de seus interesses ou apoia suas causas favoritas (Cornwell e Maignan, 1998).

Há uma série de atores que geralmente fazem parte dentro da ação de patrocínio: o evento esportivo específico; outros eventos esportivos, culturais ou humanitários (concorrentes); os clientes ou compradores do evento (empresas que desejam melhorar sua comunicação comercial); os fornecedores (a audiência direta ou indireta do evento); e outros substitutos possíveis (propaganda, promoções de vendas).

Quanto mais o ambiente é incerto, menos o número de opções a escolher é importante. Um aumento da incerteza tem assim, por efeito, reduzir os gastos em investimentos. As empresas e as redes de televisão se interessam pelos esportes que ofereçam o mínimo de incerteza em relação ao mercado (Minquet, 1999).

Minquet (1999) destaca que os patrocinadores e as redes de televisão são os mandantes que demandam às organizações esportivas organizar os eventos ao melhor de seus interesses; as organizações esportivas são as "mandatárias" que se engajam a organizar os eventos no interesse das primeiras. A profissionalização crescente dos patrocinadores e das organizações esportivas (federações e clubes) tende a uma homogeneização das práticas de patrocínio.

A comercialização pode ter um efeito positivo no espetáculo. Quando empresas investem no esporte, elas se empenham no sucesso do mesmo para poder ter o retorno almejado (Helal, 1997).

2.4 Estratégia

2.4.1 Origem e Conceitos

A estratégia, sendo um dos pilares fundamentais desse estudo, será analisada a partir do exposto por Henderson (1998) sobre o Princípio de Gause da exclusão competitiva, em que se duas espécies conseguem seu sustento de uma mesma maneira, elas não podem coexistir. Apresenta-se assim, a existência da competição em qualquer meio em que se faça necessário a disputa pela

sobrevivência, o que para as organizações é uma busca contínua em se destacar das rivais, isso por meio do desenvolvimento de vantagens específicas. Sendo também, que quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis potencialmente significativas que possibilitarão a cada espécie uma vantagem única, além do que, será maior o número de competidores nesse ambiente (Henderson, 1998).

Henderson destaca que o que diferencia a competição organizacional da biológica, é que dentro das organizações existem os dirigentes e que estes com suas capacidades de imaginação e raciocínio podem influenciar os efeitos da competição e da velocidade das mudanças. E justamente a imaginação e o raciocínio, aliados a uma compreensão da complicada teia que envolve a competição natural, é que possibilitam planejar a evolução de uma organização, estabelecendo-se para tal uma estratégia na organização.

O termo estratégia tem sua origem na palavra grega *strategos*, associada a comando, à arte de um general, segundo Bracker (em Whittington, 1995, p.14), um dos primeiros a fazer uma ligação entre a prática militar e a prática empresarial foi Sócrates quando consolava Nicomakides, um soldado grego que havia perdido uma eleição para o posto de general para um mero negociante. Sócrates teria explicado a este soldado, que os deveres e obrigações de um general e um negociante são equivalentes: ambos precisam planejar o uso de recursos no sentido de atingir determinados objetivos.

Nos tempos modernos a palavra estratégia tem sido usada de variadas formas, o que se faz importante nesse trabalho é pôr em destaque as conceituações proeminentes na literatura especializada, no sentido de poder com isso abranger, de modo mais preciso, as principais dimensões da estratégia.

Dessa forma, Quinn (1991) apresenta a estratégia como o padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e ações de uma organização em uma seqüência totalmente coesa. Uma estratégia bem formulada auxilia a ordenar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável baseada em suas competências e deficiências relativas internas, mudanças antecipadas no ambiente, e movimentos imprevistos de concorrentes competentes.

Fica claro que o comportamento estratégico de uma organização é o processo de interação com o ambiente, acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos (Ansoff, 1983). A razão maior da estratégia é construir uma postura que seja forte e potencialmente flexível nos modos seletivos com os quais a organização pode atingir seus objetivos apesar da imprevisibilidade das forças externas que podem interagir nesse processo (Quinn, 1991).

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz os planos e políticas principais para alcançar os objetivos, e definir a amplitude do negócio que a empresa está perseguindo, o tipo de organização econômica que ela é ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica ou não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, colaboradores, clientes e para a comunidade. A unidade, coerência, e a consistência interna das decisões estratégicas é que posicionam a organização em seu ambiente e dão sua identidade, seu poder para mobilizar suas forças, e sua possibilidade de sucesso no mercado (Andrews, 1991, p.44). Interessante que há aqui uma preocupação social presente, que acaba por expandir uma ação organizacional elaborada para outros agentes no ambiente.

Segundo Whittington (1995), estratégia é um modo pelo qual os dirigentes tentam simplificar e ordenar um mundo que é muito complexo e caótico para sua compreensão. Os procedimentos regulares e as quantificações do planejamento estratégico possibilitam uma sensação de conforto e segurança.

Assim, há a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva. Essa busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento do que se é, e do que se tem no momento, pois mostra a relação da organização com o ambiente externo, em que se tratará dos produtos e tecnologias que serão desenvolvidos, e para quem os produtos serão vendidos. Destacando-se que as diferenças entre uma organização e seus competidores são a base da vantagem competitiva (Henderson, 1998; Ansoff e McDonnell, 1993).

Para Porter (1996) estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, em que se escolhe deliberadamente um conjunto específico de atividades, as quais sejam diferentes da dos concorrentes, ou sejam, desempenhadas de modo

diferente, pois, o sucesso de uma estratégia depende em fazer muitas coisas bem e de forma integrada. O ajuste entre as atividades possibilita uma vantagem competitiva e principalmente a sustentação dessa vantagem.

Como uma série de ações relacionadas, envolvendo o emprego de recursos, os quais são as bases para que as ações sejam tomadas. Desse modo, a estratégia ordena e agrupa as ações em função de certos objetivos importantes na organização. Buscando se antecipar a mudanças gerais no ambiente ou a ações dos concorrentes, ressaltando que a estratégia influencia e é influenciada por essas ações, sejam passadas, presentes ou futuras (MacCrimmon, 1993).

Importante se faz a apresentação que Chaffee (1985) estruturou sobre os pontos de comum aceitação a respeito da estratégia. Em que se destacam: - a estratégia se refere à organização e ao ambiente simultaneamente, um e outro são indissociáveis. A estratégia é que possibilita, à organização, o enfrentamento das mudanças ambientais; - as situações em que as organizações se encontram são sempre diferentes, o que faz com que a estratégia tenha uma composição básica sempre diferente; - a estratégia está diretamente relacionada ao bem estar da organização; - o estudo da estratégia envolve sempre questões de conteúdo e de processo, e que há uma diferenciação em relação às estratégias pretendidas, emergentes e realizadas; - as organizações podem ter duas condições estratégicas: a estratégia corporativa e a de negócios; - e que a estratégia envolve exercícios analíticos e conceituais, sendo estes últimos considerados a base do desenvolvimento da estratégia.

Essas, segundo Chaffee (1985), são questões que têm concordância e aceitação nas mais diversas correntes que estudam estratégia. Isso é importante por possibilitar uma base comum a partir da qual os debates e discussões a respeito da estratégia podem se desenvolver, dando assim, uma maior consistência às elaborações e conceituações resultantes.

2.4.2 Alguns sentidos distintos de estratégia

Na verdade, o termo estratégia tem sido utilizado em uma diversidade de sentidos bastante ampla. Por essa razão se faz necessário apresentar alguns

desses sentidos, expostos por Mintzberg (1991, p.12), como forma de enriquecer o entendimento do que a palavra estratégia pode realmente significar, e assim, expandir as possibilidades de sua aplicabilidade.

Estratégia como plano e como manobra

Como plano, a estratégia trata de como os dirigentes pretendem estabelecer direção aos cursos de ação a serem tomados pela organização. Destaca-se aqui a questão importantíssima da cognição, ou seja, como as intenções são concebidas na mente dos dirigentes e o que realmente querem dizer. Como manobra, a estratégia está ligada à competição direta e imediata, buscando-se, das mais diversas maneiras, ganhar vantagem. Interessante é que a estratégia é um conceito baseado não na mudança, mas na estabilidade em planos e padrões estabelecidos.

Estratégia como padrão

A estratégia vista apenas como um plano, não é suficiente para explicar o todo da dimensão estratégica. Se faz necessário uma definição que envolva e leve em conta o comportamento resultante. Assim, a estratégia como padrão, é especificamente um padrão no fluxo de ações, em que há consistência no comportamento, seja ou não intencional. A definição de estratégia como plano e como padrão são independentes, isto porque, os planos podem ou não ser realizados, enquanto padrões podem aparecer sem serem preconcebidos. Mais a frente neste trabalho, esta questão será aprofundada.

Estratégia como posição

Aqui a estratégia é um meio de localizar ou posicionar uma organização no ambiente. Ela é a força de mediação entre a organização e o ambiente, definindo que posição determinados produtos terão em determinados mercados.

Estratégia como perspectiva

A estratégia como perspectiva, além de englobar a escolha do posicionamento da empresa, é principalmente um modo profundo de perceber o mundo. E como tal, sugere a estratégia como um conceito, como uma abstração que está presente na mente das partes interessadas. Um aspecto importante é que a perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização, formando uma mente coletiva - indivíduos unidos por um comportamento e pensamento comum.

Desta forma, estratégia não é somente a noção de como enfrentar os concorrentes ou de como se situar no mercado, mas ela destaca de modo especial a questão sobre as organizações como instrumentos para a ação e a percepção coletiva.

2.4.3 Efetividade da Estratégia

Buscando compreender a estratégia a partir de sua constituição interna, ou seja, perceber quais são os elementos fundamentais que a caracterizam e lhe dão substância, apresenta-se duas análises que põem em relevo aspectos para a sua efetividade.

Iniciando com a abordagem de Ansoff (1977), a estratégia é composta por um conjunto de elementos que são fundamentais para lhe dar uma estrutura consistente, os quais são:

- conjunto de produtos e mercados: descreve-se o alcance da busca, ou seja, define-se as áreas em que a organização estabelecerá sua posição;
- vetor de crescimento: indica-se a direção que a organização persegue em termos de postura em relação a seus produtos e mercados, isto é, como a organização se coloca frente a interação de seus produtos e os mercados a que se destinam;
- vantagem competitiva: identifica-se as propriedades específicas e combinações de produtos e mercados que dão à organização uma firme posição frente à concorrência;
- sinergia: busca-se utilizar a capacidade da organização para se otimizar a entrada em uma nova área de produto ou mercado.

Segundo a avaliação de J. Brian Quinn (1991, p.11), alguns elementos devem ser presença constante na composição da estratégia. Elementos estes, que possibilitem à estratégia não ser apenas uma intenção ou uma elaboração teórica, mas principalmente, ser uma movimentação efetiva da organização em direção à realidade esperada:

Clareza e objetivos decisivos: os objetivos da estratégia devem permanecer bem estruturados e serem claros o suficiente para garantir continuidade e coesão para as escolhas táticas durante o horizonte da estratégia. E que sendo atingidos, garantam uma continuidade e vitalidade para que a empresa possa enfrentar seus concorrentes.

Manter a iniciativa: como forma de preservar a liberdade de ação e estimular o comprometimento. Pois, somente uma estratégia que contemple uma condição interna em que se possa realmente otimizar todas as suas potencialidades é que possibilitará à organização condições de garantir um espaço adequado no ambiente.

Concentração: a estratégia deve definir precisamente o que a fará superior em força, e melhor em dimensões críticas, em relação a seus oponentes. Dando assim, ênfase especial as suas competências fundamentais, ao que efetivamente pode lhe proporcionar um diferencial significativo em relação a seus concorrentes.

Flexibilidade: capacidades potenciais alternativas disponíveis, manutenção planejada e reposicionamento, permitem ao estrategista reutilizar as mesmas forças para dominar as posições selecionadas em diferentes momentos. Além, de forçar a oponentes menos flexíveis a usar mais recursos para tentar manter posições.

Coordenação e liderança comprometida: a estratégia de sucesso requer uma coordenação ativa e abrangente, aliada a uma liderança comprometida e responsável por atingir os objetivos estabelecidos.

Surpresa: a estratégia deve ser desenvolvida de forma ágil, sigilosa e inteligente para que se possa surpreender aos oponentes despreparados, em um momento inesperado.

Segurança: a estratégia deve assegurar uma base de recursos que garantam a operacionalização dos elementos vitais para a operação da empresa, juntamente com um sistema de inteligência que previna surpresas pelos oponentes.

2.4.4 Decisão e Ação Estratégica na Definição do Posicionamento

A estratégia pode ser visualizada como a construção de defesas contra forças competitivas ou a descoberta de posições no setor em que as forças sejam mais fracas. O que se torna possível através de um posicionamento estratégico, que significa desempenhar atividades diferentes dos rivais, ou desempenhar atividades de modo diferente (Porter, 1996; 1998).

Dentro dessa linha, o objetivo estratégico da organização é encontrar uma posição no setor em que ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. Estruturam-se assim, estratégias de ação que acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da organização, expressam de forma precisa o posicionamento da empresa no setor, tornam claras as áreas em que as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens e acentuam os lugares em que as tendências do setor prometem ser da maior importância, seja como oportunidade ou como ameaça (Porter, 1998).

As estratégias de ação são formadas a partir de decisões estratégicas que asseguram a escolha apropriada dos produtos e mercados da empresa, a existência de procura adequada, e a capacidade da empresa para conquistar uma parte do mercado, a partir do que a estrutura administrativa deve proporcionar um clima apropriado para o atendimento dessas exigências (Ansoff, 1977).

Essas decisões estratégicas levam em conta a definição de prioridades, as quais podem ser impostas, segundo Ansoff (1977), pelo: desempenho passado e presente da organização; volume total de recursos disponíveis; e pelas características e oportunidades inerentes ao meio concorrencial externo. Com relação a este último ponto, Ansoff (1977) ressalta que as características das linhas de produtos e mercados têm grande influência sobre as prioridades, e que de acordo com a evolução do ciclo de vida da indústria. Há uma postura que pode partir desde uma exploração de novos mercados e produtos, avançando para uma ênfase na eficácia e eficiência, seguindo para uma disputa de espaço com os concorrentes, até uma ênfase sobre o longo prazo e a flexibilidade.

Na visão de Ansoff e McDonnell (1993, p.104), na formação de uma estratégia que seja efetivamente competitiva, uma série de decisões envolve todo um conjunto de subestratégias:

- o impulso de crescimento, que demonstra como a organização buscará realizar seu crescimento no mercado;
- posição de mercado, apresenta a participação de mercado que a organização procurará ocupar;
- diferenciação de mercado, apresenta como a organização se destacará em termos de serviços e produtos perante o cliente;
- diferenciação de produtos e serviços, é a maneira como a organização buscará diferenciar seus produtos e serviços dos seus concorrentes.

É fundamental que essas subestratégias sejam elaboradas de modo coerente e compatível aos objetivos almejados, para que se possa garantir uma base consistente à estratégia competitiva da organização.

Com relação à definição da posição estratégica que possa garantir uma vantagem competitiva, Porter (1996) argumenta que esta pode emergir de três fontes distintas, que ela seja: - baseada na *variedade de produtos e serviços* de uma empresa, quando estes podem ser melhor produzidos usando-se um conjunto distinto de atividades; - baseada nas *necessidades dos consumidores*, quando há um grupo de consumidores com diferentes necessidades, as quais podem ser melhor atendidas por um conjunto elaborado de atividades; - e baseada na *acessibilidade aos consumidores*, quando as necessidades dos consumidores são parecidas, mas a configuração ideal de atividades para alcançá-los é diferente.

Assim, quando se estabelece de modo preciso o foco estratégico, isto significa que a organização pode concentrar mais poder em seus mercados escolhidos, mais do que qualquer um de seus concorrentes. Mas uma vantagem realmente consistente provém de uma sólida base de conhecimentos e habilidades presentes na organização, algo que os concorrentes não possam copiar, aliado a oferta de maior valor percebido pelo cliente (Quinn, Doorley e Paquette, 1998).

Com relação à questão da competição, Porter (1998) a trata como indo além da representada unicamente pelos concorrentes de um setor em particular. Os

clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos ativos, dependendo do setor. Uma análise competitiva com um foco na atividade que inclua todas as possíveis competições, dentro e fora, provê uma base muito mais clara para se aproveitar as oportunidades, os relacionamentos e as ameaças que essas novas e complexas situações oferecem (Quinn, Doorley e Paquette, 1998).

A estratégia envolve tudo e requer, segundo Henderson (1998), comprometimento e dedicação por parte de toda a organização. Buscando ter bem desenvolvidos alguns elementos básicos da competição estratégica, como:

- capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema em que competidores, clientes e recursos interagem continuamente;
- capacidade de utilizar essa compreensão para visualizar como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos, mesmo se os benefícios só aparecerem no longo prazo;
- capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- disposição de agir.

2.4.5 A Ausência de uma Estratégia Formal

Uma questão importante é a discussão com relação a não existência formal da estratégia, em que a organização não faz qualquer trabalho de análise ou pré-avaliação que direcione suas ações, tendo em "mente" somente o aproveitamento de oportunidades (Ansoff, 1977). Mas mesmo em tais circunstâncias, uma organização existente continua a interagir com o ambiente, e desse modo, como afirma Inkpen (1996): "Da perspectiva do conteúdo estratégico toda organização tem uma estratégia, isto porque toda organização tem produtos, mercados, canais de distribuição, e etc."

Essa estratégia não formalizada ou não deliberada surge na organização através de um padrão de ações, ou como melhor explica Mintzberg (1998): "(...) da mesma forma que um plano não precisa produzir um padrão (algumas estratégias pretendidas simplesmente não se realizam), um padrão não tem que resultar de um plano. Uma organização pode ter um padrão (ou estratégia realizada) sem se dar conta dele e, muito menos torná-lo explícito".

A inexistência de uma elaboração formal da estratégia possibilita algumas vantagens, como: a economia de recursos necessários para uma análise estratégica completa; a não limitação do campo de oportunidades; e a possibilidade de adiar a aplicação de seus recursos até o momento mais adequado. Em contrapartida, há com isso a presença de algumas desvantagens, como: busca ineficiente de oportunidades; risco maior a tomar más decisões; e a falta de controle sobre a alocação geral de recursos (Ansoff, 1977).

Ansoff (1977) classifica as organizações em três tipos, em relação à necessidade de estratégia: organização produtora, por ser inteiramente integrada na produção de bens e oferta de serviços, necessita de uma estratégia o mais completa possível; organização de administração e participação (tipo "holding"), não procura conseguir sinergia entre as unidades integrantes e essas unidades atuam independentemente, sua ligação é basicamente financeira, uma estratégia não tão específica é suficiente; organização basicamente de compra e venda de bens e serviços (de investimentos), não possuem profundidade de conhecimentos de indústrias isoladas que as habilite a conquistar alguma vantagem competitiva, assim, a definição de alguns objetivos norteadores é suficiente.

2.4.6 Estratégia enquanto Padrão

Apesar da definição formal da estratégia e de sua origem militar, a palavra estratégia é usada tanto para explicar ações passadas como para descrever um comportamento desejado. Desse modo, é importante compreender a interação que ocorre entre a percepção da estratégia enquanto plano e enquanto padrão.

Assim, estratégia pode ser planejada e pretendida, a qual é estabelecida pela liderança da organização como sendo aceita por todos, como se fosse

implementada sem interferência do mercado e nem das forças políticas e tecnológicas, também podem ser buscadas e realizadas (ou não realizadas, conforme o caso). As intenções plenamente realizadas são chamadas de estratégias deliberadas e as não realizadas são as estratégias irrealizadas (Mintzberg, 1998; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Ocorre ainda a presença de ações que com o tempo vão tomando consistência e formando um padrão que não era claramente pretendido. É a estratégia emergente que implica em aprender o que funciona, levando em conta ações já realizadas (Mintzberg, 1998; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). A estratégia emergente não significa a inexistência de gerenciamento ou de controle, mas que este gerenciamento é aberto, flexível e que responde, ou seja, que quer aprender (Hax e Mailuf, 1991). A estratégia efetivamente realizada estará em um ponto entre a deliberada e a emergente.

Fica claro que as estratégias podem se formar assim como se formuladas. A organização pode iniciar com uma estratégia pretendida, a qual é logicamente consciente. Mas se esta estratégia for deslocada ou substituída, uma estratégia emergente pode tomar seu lugar (Inkpen, 1996). Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução, ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação, seguido de implementação. E, quando essas intenções planejadas não produzem as ações desejadas, as organizações passam a conviver com estratégias não realizadas. Assim, o uso inteligente da estratégia pode ocorrer pelo simples fato de deixar que ela se desenvolva gradativamente através das ações e experiências da organização.

Estratégias emergentes surgem sem que haja uma intenção definida ou que, ainda que haja tal intenção, surgem como se não houvesse. Ações simplesmente transformam-se em padrões. Elas podem tornar-se deliberadas, é claro, se o padrão for reconhecido e, então, legitimado pela direção da organização. As organizações podem aprender reconhecendo padrões em seus próprios comportamentos, convertendo assim estratégias emergentes do passado em estratégias deliberadas para o futuro (Mintzberg, 1998; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Estratégias deliberadas e emergentes formam os pontos extremos de uma série contínua ao

longo da qual, em pontos intermediários, encontram-se as estratégias que estão efetivamente em ação no mundo real.

Mintzberg (1998) afirma em seus estudos que, as estratégias mais eficazes que apareceram, foram as que combinavam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional, definindo-as como deliberadamente emergentes. Ele as classificou como *estratégia guarda-chuva* e estratégia de processo, em que de modo geral, elas são deliberadas em suas diretrizes e processo de formulação, mas emergentes em seus detalhes e conteúdo. Sendo predominantes em organizações que requerem alto nível de especialização e criatividade (Mintzberg, 1998).

Assim, à direção não cabe apenas elaborar estratégias específicas, mas também perceber o surgimento delas na organização e intervir quando necessário. Somente por meio do conhecimento dos padrões que fazem parte do comportamento organizacional é que será possível reconhecer as capacidades e potenciais existentes (Mintzberg, 1998).

3. METODOLOGIA

3.1 Especificação do Problema

Desenvolve-se agora, a apresentação da metodologia que guiou a verificação empírica do problema de pesquisa em análise. Essa metodologia foi considerada adequada aos objetivos desse estudo e ao quadro de referência estabelecido na base teórico-empírica.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

A principal pergunta de pesquisa é:

- De que modo a estratégia é afetada pela dinâmica do esporte e pela espetacularização do futebol?

Para responder a tal questionamento buscar-se-á primeiramente, conhecer e compreender as respostas das seguintes perguntas:

- Como a dinâmica do esporte se manifesta nas organizações em estudo?
- Como os elementos da espetacularização do futebol são operacionalizados nessas organizações?
- Quais as estratégias realizadas pelas organizações em estudo, referentes a mercado, produto e a recursos humanos?

3.1.2 Definição de Variáveis

As variáveis ou categorias analíticas serão definidas por meio de suas definições constitutivas (DC) e operacionais (DO).

Dinâmica do Esporte

DC: É a caracterização do esporte moderno em um conjunto de elementos que são oriundos da própria lógica interna do esporte (conflito e incerteza) e

originários fora do universo do futebol e apropriados dentro deste (secularização e sacralização) (Helal, 1990; Lever, 1983).

DO: Os elementos do esporte foram investigados de forma a identificar a presença: do **conflito**; da **incerteza**, da **sacralização** e da **secularização**. Investigação essa, realizada por meio de análise documental de relatórios, registros, jornais e páginas na *internet*. Na seqüência, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo.

Conflito

DC: O elemento fundamental da configuração de um grupo envolvido no esporte é sempre a simulação de um confronto, com as tensões por ele produzidas controladas, e no final com a catarse, a libertação da tensão. No esporte o conflito, além de ser desejado, é um fim em si mesmo, um objetivo a ser constantemente buscado e preservado (Helal, 1990; Lever, 1983; Elias e Dunning, 1992; Cashmore, 1996).

Incerteza

DC: No esporte o resultado é sempre incerto, e também nunca definitivo. Os resultados não podem ser definidos antecipadamente pelos organizadores ou por qualquer um dos atores, segundo Lyra Filho (1973) e Vargas (1995), tudo é insólito, inédito e imprevisível.

Sacralização

DC: É o processo em que se criam áreas, imagens, símbolos, ritos e seres sagrados. No esporte, e em especial no futebol, há um cerimonial que envolve um conjunto variado de ritos, com gritos, cantos, ídolos e cores que levam multidões, temporariamente unidas por uma crença, a tomar parte ativa e indispensável no espetáculo, o que acaba refletindo na administração dos clubes (Lever, 1983; Helal, 1990; 1997; Huizinga, 1999).

Secularização

DC: Processo em que uma representação racional, científica e técnica substitui uma representação religiosa ou uma explicação pelo sagrado, ou seja, eliminam-se considerações de ordem pessoal, afetiva ou emocional, buscando-se uma adaptação consciente, exata e eficaz dos meios aos fins pretendidos. Isto fica claro no processo de racionalização, regulamentação e especialização, presente nas estruturas organizacionais burocráticas e empresariais (Helal, 1990; Murad, 1996).

Espetacularização do Futebol

DC: É um processo de transformação da prática esportiva em um produto de valor no mercado (mercantilização) aliado à profissionalização da estrutura técnico-administrativa (Proni, 1995; Gebara, 1995; Di Giovanni, 1995; Cashmore, 1996).

DO: A espetacularização do futebol foi estudada a partir de uma análise da condição interna, em que se avaliou: a profissionalização da estrutura técnico-administrativa dos clubes de futebol; o processo de mercantilização, para o que foi investigado a relação da organização com a mídia e com o patrocínio. A mídia será considerada neste estudo, como sendo somente a televisão e será chamada de **mídia/TV**. Para isso, se realizou em um primeiro momento a análise documental de relatórios, registros, jornais e páginas na *internet*. Na seqüência, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico dos clubes, da empresa de televisão e da empresa patrocinadora/anunciante.

Estratégia

DC: Uma estratégia é o padrão que integra os principais objetivos, políticas e ações de uma organização em uma seqüência totalmente coesa, e também, um modo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos (Ansoff, 1983; Quinn, 1991). A estratégia, enquanto padrão, emerge do aprendizado do que funciona, levando em conta ações já realizadas (Mintzberg, 1998; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). A essência da estratégia é construir uma postura e escolher uma posição que seja forte e potencialmente flexível nos modos seletivos com os quais a organização pode atingir seus objetivos apesar da imprevisibilidade

das forças externas que podem interagir nesse processo (Quinn, 1991; Porter, 1996).

O foco de análise é o processo estratégico, com uma abordagem panorâmica. Em que a estratégia foi expressa de modo descritivo por meio de intenções e ações em relação a **mercado, produto e recursos humanos**.

Estratégia de Mercado

DC: Conjunto de ações relacionadas ao desenvolvimento de produtos e mercados, ligadas a segmentação, a posicionamento e a crescimento no mercado.

DO: As estratégias de mercado foram operacionalizadas por meio de documentos que indicassem: como os clubes identificam seu mercado; como procuram se destacar perante o cliente e como buscam realizar seu crescimento. Em uma etapa subsequente foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o fim de confirmar, ou complementar, as informações colhidas nos documentos.

Estratégia de Produto

DC: Conjunto de ações relacionadas à forma e ao modo, que no caso deste estudo, os eventos, atletas, estádio, licenciamento e espaços publicitários, são desenvolvidos, oferecidos e ainda diferenciados dos concorrentes.

DO: A estratégia de produto foi estudada mediante a análise de documentos para identificar: o desenvolvimento e a oferta de eventos, atletas, estádio, licenciamento e espaços publicitários. Na seqüência, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o fim de confirmar, ou complementar, as informações colhidas nos documentos.

Estratégia de Recursos Humanos

DC: Neste estudo as estratégias de recursos humanos foram consideradas em relação à estruturação do clube e ao desenvolvimento e preparação dos colaboradores.

DO: Foi estudada por meio da análise de documentos e de entrevistas semi-estruturadas que indicassem: como o clube se estrutura; e ações que incentivem e possibilitem o aperfeiçoamento e qualificação dos colaboradores.

3.2 Delimitação e *Design* da Pesquisa

3.2.1 População e Amostragem

A população das organizações objeto desse estudo é composta por quatro clubes de futebol profissional de Curitiba. A definição dos casos escolhidos foi intencional, em função da acessibilidade às organizações pretendidas, pois segundo Mattar (1996, p.286) "O objetivo principal da pesquisa exploratória é produzir conhecimento sobre o assunto, e justificada pela incerteza da disponibilidade de toda a população".

Outro critério para a escolha foi a diferença no tipo de constituição, para o qual foi utilizada a lógica da replicação descrita por Yin (1989), na qual a intenção é buscar resultados semelhantes, replicação literal. Neste estudo foram escolhidos três clubes de futebol profissional. Sendo também um deles, clube social, pois apesar de existirem diferenças, todos atuam em um mesmo setor e têm acesso às mesmas competições.

Quanto ao primeiro critério, foi tentado contato com um outro clube de futebol profissional da região metropolitana de Curitiba e com a Federação Paranaense de Futebol. No entanto nenhuma dessas organizações respondeu ao convite.

Os clubes estudados são apresentados por ordem alfabética: o **Clube Atlético Paranaense**, o **Coritiba Foot Ball Club** e o **Paraná Clube**.

Em função de dificuldades de acesso a fontes secundárias adequadas dos clubes, a pesquisa se estendeu a mais duas organizações que não fazem parte do grupo objeto desse estudo, portanto não compõem a amostra. Essas organizações são: a empresa de televisão, a **Rede Paranaense de Comunicação**; e a empresa patrocinadora/anunciante dos clubes, a **TIM Celular Sul**. Isso ocorreu para que fosse possível fazer uma confrontação das informações coletadas nos clubes.

É importante esclarecer que os clubes de futebol têm uma atividade ligada ao entretenimento, o qual ocorre com a disputa de jogos de futebol. Esses jogos normalmente fazem parte de torneios ou campeonatos. Os clubes que foram pesquisados participam de quatro competições comuns: o Campeonato Paranaense, que é o estadual; a Copa Sul-Minas, que é regional; a Copa do Brasil, que é nacional; e o Campeonato Brasileiro, que é nacional.

3.2.2 Delineamento da Pesquisa

A perspectiva de análise neste estudo é transversal, considerando o segundo semestre de 2000 e o primeiro de 2001, como período de análise. Esta pesquisa será do tipo exploratória, pelo fato de que o conhecimento e a compreensão do fenômeno são insuficientes ou inexistentes (Mattar, 1996), valendo-se assim, de uma abordagem descritivo-qualitativa. O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise é o grupo de dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo.

Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se pelo estudo múltiplo de casos, ou multi-caso, segundo Godoy (1995, p.26): "Quando o estudo envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições, podemos falar em casos múltiplos." O que possibilita um nível de profundidade dos dados coletados, além do que, como ressalta Fachin (1993, p.48), que o estudo de caso pode fazer surgir relações que não seriam observadas e destacadas de outra forma. Assim, o estudo multi-caso pode garantir maior validade externa para as relações sugeridas, quando analisadas de forma ampla (Lakatos e Marconi, 1991).

De acordo com Godoy (1995, p.25): "O estudo de caso tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram respem quer como e por que certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real." A importância do estudo de caso é reforçada também por Bruyne et.al. (1991), quando afirma que o estudo de caso "reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação."

A grande qualidade do estudo de caso, segundo Yin (1989), é a de lidar com uma grande variedade de evidências (entrevistas, documentos e observações). O estudo de caso múltiplo deve ser adotado em caso de utilizar-se uma lógica de replicação e não de amostragem. Cada caso incluído deve ter um propósito específico para o objetivo geral do estudo.

O uso da pesquisa qualitativa será devido a características relacionadas por Triviños (1987, p.128):

- Tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave;
- É descritiva;
- Mantém o pesquisador preocupado com o processo e não somente com os resultados e o produto;
- Os dados tendem a ser analisados indutivamente;
- O significado é a preocupação essencial desta abordagem.

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, foram realizadas entrevistas com os dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo. Para amenizar as dificuldades encontradas na busca de um informante adequado, Triviños (1987, p.144) relacionou algumas condições ou requisitos mínimos, que foram utilizados como diretrizes no processo de escolha dos dirigentes estratégicos que foram entrevistados: antigüidade na organização e envolvimento no fenômeno; conhecimento amplo e detalhado das circunstância envolvidas na questão de pesquisa; disponibilidade de tempo; capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno.

No Atlético Paranaense foram entrevistados dois dirigentes: o diretor superintendente administrativo-financeiro e o diretor de *marketing*. Não foi entrevistado o terceiro dirigente, porque este não retornou os contatos realizados. No Coritiba FC foram entrevistados quatro dirigentes: um ex-presidente, o superintendente, o gerente administrativo-financeiro e o gerente de *marketing*. No entanto a entrevista com o superintendente não foi utilizada por não ter sido possível concluí-la. No Paraná Clube foram entrevistados três dirigentes: o presidente, o

diretor de *marketing* e o superintendente de futebol. Na Rede Paranaense de Comunicação foram entrevistados dois dirigentes: o diretor comercial e o diretor de esportes. Na TIM Celular Sul foi entrevistado um dirigente, o diretor de *marketing*.

3.2.3 Dados: coleta e tratamento

A coleta de dados se deu por meio de:

– Fontes Secundárias:

Os dados secundários utilizados foram algumas revistas de negócios, jornais, publicação de seminários, informativos da rede de televisão. Os clubes dispuseram poucos dados secundários para a pesquisa. Isso ocorreu porque os clubes dispõem de pouco material organizado que possa ser acessado e também, porque o que eles têm acabaram não disponibilizando para consulta por uma questão de receio de divulgar informações sigilosas. O que os clubes disponibilizaram foi: material de *marketing*, livros sobre os clubes, CDROM'S, *internet*.

Esses dados foram utilizados para verificar como estavam presentes elementos da dinâmica do esporte, da espetacularização do futebol e as estratégias dos clubes. Com base nos dados obtidos na análise das fontes secundárias, pôde ser orientada a elaboração do roteiro de entrevista.

– Fontes Primárias:

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico, visando a confirmar e complementar os dados obtidos por meio das fontes secundárias. De acordo com Triviños (1987, p.146), a entrevista semi-estruturada "parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, ademais, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebem as respostas do informante" e se desenvolve em interação dinâmica entre informante e pesquisador. Também foi utilizada a observação não participante, técnica que permite "destacar de um conjunto (objeto, pessoas, animais entre outros) algo especificamente, prestando por exemplo, atenção em uma de suas características" (Triviños, 1987, p.153).

Ao permitir levantamento mais amplo, dada a sua flexibilidade adaptativa às circunstâncias e percepções, às opiniões e interpretações da realidade organizacional, a entrevista semi-estruturada constitui instrumento adequado para este estudo. Um roteiro básico foi seguido, sendo acrescido de questões relativas a cada um dos clubes, ou inseridas questões que o pesquisador considerou pertinentes no momento da entrevista. Os roteiros de entrevistas encontram-se em anexo.

No Atlético Paranaense as entrevistas foram realizadas na sede do clube e no escritório de um dos dirigentes. Foram realizadas pelo menos duas entrevistas com cada dirigente, com uma duração média de uma hora cada uma delas. Essas foram gravadas com a permissão dos entrevistados. As dificuldades para a realização das entrevistas foram somente em relação a um dirigente que não retornou o contato para se agendar o encontro, alguns cancelamentos na hora da entrevista e algumas interrupções por telefonemas para os entrevistados.

No Coritiba FC a maioria das entrevistas foram realizadas na sede do clube. Somente a do ex-presidente realizou-se em seu escritório particular. Dois dirigentes foram entrevistados duas vezes e um dirigente foi entrevistado apenas uma vez. A duração foi em média de uma hora cada entrevista. A gravação foi permitida pelos entrevistados. Houve somente a dificuldade de completar a entrevista com um dirigente, a qual então, não foi utilizada.

No Paraná Clube as entrevistas ocorreram na sede do clube. Também aqui, dois dirigentes foram entrevistados duas vezes e um dirigente foi entrevistado apenas uma vez. A duração foi em média de uma hora e foram gravadas com a permissão dos entrevistados. A demora para agendar uma das entrevistas foi a única dificuldade encontrada.

Na Rede Paranaense de Comunicação as entrevistas ocorreram na sede da empresa. Foram realizadas duas entrevistas com o diretor comercial e uma com o diretor de esportes, com duração média de uma hora, e gravadas com a permissão dos entrevistados. Não houve qualquer dificuldade para realizar as entrevistas.

Na TIM Celular Sul as entrevistas ocorreram na sede da empresa. Foi entrevistado somente o diretor de *marketing*. Foram realizadas quatro entrevistas, sendo uma de uma hora e as outras de trinta minutos em média. O entrevistado

permitiu a gravação. Houve alguma dificuldade para agendar e em algumas vezes houve o cancelamento na hora da entrevista.

O tratamento ou análise dos dados será sob a forma descritivo-qualitativa, em que:

Os dados secundários foram analisados pela técnica de análise documental, que segundo Bardin (1979, p.45) é "Uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência".

Os dados primários serão analisados pela técnica de análise de conteúdo. Que conforme Bardin (1979, p.42), a análise de conteúdo é "Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens".

Os dados primários foram analisados pela técnica da análise de conteúdo categorial. O procedimento seguido para cada uma das análises é o seguinte: - as entrevistas realizadas eram transcritas e revisadas para que não ocorressem eventuais incorreções; - foi realizada a organização dos dados e feita a classificação dentro das categorias escolhidas. Os itens referentes às entrevistas eram comparados, aqueles que aparecessem em pelo menos duas entrevistas eram classificados nas categorias.

Para concluir a análise foi feita a triangulação entre os dados secundários e dados primários. Nesse caso, por haver um número reduzido de dados secundários, foi feita a triangulação entre os dados primários oriundos dos clubes e os oriundos da rede de televisão e da empresa patrocinadora/anunciante, isso nas questões pertinentes. A técnica da triangulação possibilita a obtenção de uma maior abrangência na descrição, explicação e compreensão do foco do estudo (Triviños, 1987)

3.3 Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa apresenta algumas limitações, apesar do rigor científico utilizado na coleta e análise dos dados. Estas limitações serão abordadas a seguir como forma de facilitar o acompanhamento do estudo realizado.

A primeira limitação dessa pesquisa refere-se ao próprio método utilizado para sua realização, o estudo comparativo de casos, que não permite uma generalização para além do universo abrangido pelo estudo. Entretanto, a partir dos casos estudados e da utilização da técnica de triangulação, é possível pensar na transferência dos resultados para outras organizações ligadas à prática do futebol profissional. A transferibilidade não significa a simples transposição dos resultados obtidos para outras situações, mas a sua acomodação para um novo contexto de aplicação, considerando as suas peculiaridades em comparação ao originalmente analisado, com o objetivo de ampliar as oportunidades de aprendizado por meio da observação tanto das semelhanças como das diferenças existentes entre os casos (Kinchele e McLaren, 1996).

Uma segunda limitação é decorrente da coleta dos dados: motivado por recusa de apresentação de dados considerados confidenciais ou não arquivamento de dados históricos, os dados avaliados nos diferentes clubes nem sempre puderam ser iguais. Neste estudo ainda surgiram duas situações que limitaram a pesquisa: uma é que no período em estudo estava em andamento a CPI do futebol, a qual acabou inibindo inicialmente a participação de alguns dirigentes; a outra situação foi que os resultados dos times em campo afetavam o comportamento dos dirigentes quando a realização das entrevistas se dava em dias posteriores aos jogos.

Por fim, as impressões obtidas pelo pesquisador durante a coleta dos dados também representam uma limitação dessa pesquisa, pois podem dar margem à utilização de vieses pessoais que influenciam a interpretação.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS -

Neste capítulo os dados coletados na pesquisa são apresentados e analisados, seguindo a metodologia descrita anteriormente. Dividiu-se o capítulo em duas partes, na primeira é apresentada a descrição e análise dos dados de cada um dos clubes, na segunda é feita a relação entre os casos analisados, como requer a metodologia utilizada para esta pesquisa.

4.1 Casos em Estudo

4.1.1 Caso 1- Clube Atlético Paranaense

Histórico

O Clube Atlético Paranaense foi fundado em 26 de março de 1924, proveniente da fusão entre o Internacional Foot Ball Club e o América Foot Ball Club. Atualmente é dono de uma infra-estrutura moderna, que envolve um estádio e um centro de treinamentos muito bem equipados. O clube tem 19 títulos estaduais e um campeonato brasileiro da série B.

4.1.1.1 Análise dos Dados

Dinâmica do Esporte

As ações desenvolvidas pelo Atlético são direcionadas para a superação de seus adversários mais próximos, então o **conflito** é presente apenas em uma relação direta com esses adversários. "Isso é bom pro futebol paranaense porque força inclusive nossos co-irmãos a virem atrás, se mexerem, o Coritiba principalmente, o Paraná também, mas mais o Coritiba. Senão vai ficar pra trás, entendeu? Então, eles têm que se mexer também, eles têm que achar o caminho deles (...)"

Não é buscado desenvolver a rivalidade de modo conjunto em uma competição, por mais que se tenha noção que o conflito esportivo é fundamental para a atração e valorização do esporte moderno, ele é visto como algo natural que não precisa ser trabalhado. "Essa rivalidade vem naturalmente, não precisa

incentivar (...)", e que a mídia e os próprios torcedores acabam colaborando para estimular.

Não, veja bem, o esporte, ele em si, ele já torna (...) ele já é extremamente competitivo, quer dizer, você não precisa fazer muita coisa pra que isso ocorra, entende? O que você tem que fazer é tornar a qualidade do teu time extremamente melhor, porque uma: ele vai puxando, entende? Por exemplo, não vamos falar só em competição, vamos falar em tudo, (...) o que o Atlético fez de *upgrade* nesses cinco anos, o que que isso ta acontecendo? Ele ta puxando os outros, o Coritiba ta desesperado porque sabe que vai ter que fazer alguma coisa, entende? Porque se não fizer, ele vai ficar pra trás, como o próprio Paraná Clube também, acho que vai ter que procurar alguma alternativa (...)

(...) por exemplo, o Atlético não tem interesse nenhum em matar o Coritiba, "vou matar meu concorrente, aí vou concorrer com quem?", entendeu? Então, a rivalidade saudável, em campo, é interessante, tanto do Atlético quanto do Coritiba, né? Porque isso fomenta a paixão da turma que gasta, essa é a verdade. Agora, não adianta o Atlético explodir aqui, sair ganhando tudo, em dez anos, porra, não tem ninguém mais, cai até o nosso público porque nós vamo concorrer aqui no regional, tá? porque não vai ter adversário(...)

É forte a presença do adversário Coritiba FC, como referência nas ações desenvolvidas pelo clube, pois em muitos momentos transparece a comparação com seu principal rival,

(...) aí houve um fatídico jogo com o Coritiba, nossos arquiinimigos, arqui-rivais;

(...) o Coritiba fala do CT e tal, mas o nosso é um troço que tem tudo lá (...) bom, a sorte do Atlético, que mesmo com as divergências, não foi que nem o Coritiba (...)

A questão da **incerteza** também é vista de forma passiva no clube, como algo que não é necessário dar atenção justamente por ser algo intrínseco ao futebol, e que portanto, simplesmente ocorre.

Não porque o futebol, ao contrário das outras atividades, o futebol ele é uma das únicas competições em que nem sempre o melhor ganha, porque como o futebol é disputado com o pé, a precisão, ela nunca chega a cem por cento, porque você tem... com o pé você tem que chutar a bola e tem que se manter em pé, né? Entende? Porque o futebol, ele é realmente uma caixinha de surpresa, essa incerteza no futebol, ela já é, porque começa um campeonato, você nunca sabe quem vai chegar na frente, mesmo que aquele time, vamos dizer, seja considerado o melhor.

Mas quando questionado sobre a presença da incerteza, que é considerada baixa dentro da competição estadual por somente os três grandes clubes da capital terem chance de conquistar o título, o que surge é a deficiência administrativa e financeira dos outros competidores e uma própria limitação do mercado para esses competidores, que são na grande maioria do interior do estado.

Mas não tem (...) os outros clubes não tem estrutura..., eles não têm dinheiro, eles não têm apoio da... eles não têm cota de televisão, só no Paranaense uma cotinha pequena, então eles não tem grana (pausa) mas daí é uma questão financeira, o problema é que os clubes do interior tão numa situação tão complicada, que realmente eles não vão conseguir chegar nunca num nível dos três da capital, porque eles não tem mercado, as cidades são pequenas, é uma questão de mercado

A secularização se mostra presente pelo fato de que o Atlético está em um processo de reorganização administrativa que teve início em 1995. Esse processo é embasado em planejamento e não mais em puro casuísmo do dirigente. Há agora uma confiança na competência da direção do clube, motivada pela melhor qualificação de sua direção administrativa, e pelo uso de orçamento como um instrumento de gestão e pelo acompanhamento histórico de todos os números do clube.

Antes era um balaio de gatos, o clube tinha o presidente, que chegava, entrava no clube às cinco horas da tarde pra assinar os cheques "o que que tem que pagar? Isso aqui eu não vou pagar", era assim que funcionava, hoje não. Hoje o clube já tem a maioria das suas áreas profissionalizadas, você tem o departamento financeiro que já está profissionalizado, o departamento administrativo, que todos seguem essa linha de planejamento, então, trabalhar em cima de orçamento.

Os planos elaborados contemplam a implantação da norma ISO 9000, em um primeiro momento para o estádio, além de uma mudança no estatuto, visando principalmente atrair um grande parceiro para investir no clube.

Não, nós tamos aqui (pausa) até tá aqui, o negócio do ISO, né? eu vou partir aqui, tá? fazer a ISO 9000, primeiro pro estádio, não clube, eu vou (...), vamos fazer para o estádio, para a Arena, eu quero padrão ISO, depois eu vou partir pro CT e depois (....) juntar os dois, administração / clube, agora, nós temos um plano, tá? que é inclusive de mudança de estatuto, etc, e que em que, deve vir o parceiro de fora, tudo isso vai envolver uma reciclagem geral aqui.

Diante da necessidade de ter informações rápidas e confiáveis e formas de controle que possibilitassem uma melhor tomada de decisão, houve um trabalho de organização interna e informatização.

eu montei todo o esquema, não tinha contas a pagar, era um caderno, não tem contas a pagar e receber, organizei a contabilidade, organizamos o Recursos Humanos, secretaria, montei um sistema de cobrança de sócio ligado com o Banestado, que paga lá e já cai aqui... bom... então, deixamos tudo organizado, e eu tô terminando isso agora, que eu tô criando uma controladoria, que é um senhor aqui muito bom, que era auditor do Banestado, então, eu vou dar uma pausa, então, tudo isso aí eu vou centralizar na controladoria.

A **sacralização** é um elemento forte no Atlético, que ocorre com a presença do mito, no caso, não representado por um atleta como seria mais comum em clube de futebol, mas representado por um dirigente. Todas as ações que o clube desenvolve acabam passando por esse dirigente, sempre com ele tomando a frente nos momentos mais importantes do clube. "Houve um fatídico jogo (...) O Atlético tomou uma goleada, aí **ele** que cansou de ser humilhado, de ser vítima, falou 'Vou fazer do Atlético um grande time' "

A presença desse dirigente nos direcionamentos do clube é destacada também em outros momentos da pesquisa:

"aí **ele** falou 'olha, um grande clube precisa ter um grande estádio'. Daí fizemos uma coisa de maluco, fizemos não, **ele** fez (...)"

"A idéia inicial era fazer uma reforma naquele estádio, mas **ele** é um cara de grandes obras, um cara de visão "vamo derrubar isso aqui e fazê um novo";

"E o **homem** mandou as máquinas toca o cacete";

"Aí tinha um âncora do Atlético que era (...) , esse mandava em tudo, e fazia, etc, etc (...)"

Há uma pressão no clube para que os futuros colaboradores sejam torcedores declaradamente atleticanos, isso sendo em algumas situações um pré-requisito para a contratação. Além disso, no Atlético apesar de vários planos e ações terem sido realizados, há a percepção do acaso e do poder divino como regendo as ações do clube, quando há a referência a elementos que explicam os acontecimentos e coincidências, "contamos com a sorte, tá entendendo? Uma pitada de sorte aí do dedo de Deus, que foi o seguinte (...)"

Em relação a seus símbolos, o único que desperta uma atenção significativa é a camisa. Outros símbolos, como o mascote ou a própria bandeira não têm uma

atenção especial. O primeiro, um homem com cartola e fraque foi deixado de lado, talvez por representar algo antigo e ultrapassado, foi substituído por um furacão, que também acabou ficando "esquecido", já em relação a bandeira, o importante é que seja das cores do clube e com escudo no meio. "Pra falar bem a verdade, cê diz qual a bandeira do Atlético? A bandeira do Atlético é uma bandeira ou preta ou vermelha e o símbolo do Atlético no meio, essa é a bandeira do Atlético, né?"

Existe também, um espaço para que os atletas façam orações, uma capela ecumênica. Mas não parece ter uma maior participação dos dirigentes, só eventualmente, "Uma vez só, aqui no Atlético, que eu tô há três anos aqui, três anos e pouco, que eu me lembre uma vez, chamaram um frei capuchinho aí pra dá uma benzida, mas foi um troço (...) foi (pausa) não era nem crise, época de crise, era época de... de nada... acho que ele que se propôs, trouxeram ele aí (...)"

Espetacularização do Futebol

Dentro desse processo de reorganização administrativa do clube, uma das primeiras medidas ligada à **profissionalização** foi a contratação de um profissional para acompanhar e monitorar a construção do novo estádio e na seqüência organizar o clube como um todo.

Segundo um dirigente, o Atlético enfrentou no início de sua reorganização uma situação comum à maioria dos clubes brasileiros:

(...) um X de funcionários que são aqueles antigos, tá? são despreparados pra uma coisa moderna, não tem formação profissiona. São péssimos em português, horríveis em matemática, não sabem nada, mas sabem aquilo que fazem, que é característica do negócio futebol, tá? que é campo, etc (...) muito bem (...) então pra você mudar a cabeça dessa turma para uma informatização, controle, é um trabalho que requer alguma mestria (...)

Diante disso, foi realizado um remanejamento dos diversos funcionários, com o objetivo de aproveitar melhor o potencial de cada um, pois era importante preservar o conhecimento sobre as características da atividade futebol, o que gerou uma estrutura considerada um pouco acima do necessário: " O futebol você não precisa ter uma estrutura grande de pessoal, hoje ainda os clubes têm, por força até desse pessoal antigo (...), tanto que eu não contrato gente no Atlético desde que eu entrei(...)"

Existe ainda uma limitação na formação e qualificação dos funcionários, que é reconhecida dentro do clube, "(...) razoável, por que? Porque as pessoas envolvidas não tem a formação técnica que eu preciso, ainda, entendeu? Tá muito centralizado em mim, esse é o grande problema (...)"

Nas diversas áreas do clube acaba ocorrendo que a maioria de seus integrantes tem apenas uma qualificação de nível médio, atrelada a uma certa experiência dentro do clube, porém em algumas áreas, há um funcionário bem qualificado tecnicamente:

"Na contabilidade é uma das áreas que eu tenho de tudo, é bem específico do clube. Eu tenho um cara que é técnico em contabilidade, que é um ex-atleta nosso, que tá aqui há vinte e três anos, sabe tudo da contabilidade, tenho um auxiliar que fez o segundo grau, por outro lado eu tenho um que é o cara que eu tô levando pra controladoria, que eu tenho um senhor que é contador há anos, auditor, especialista em tributação, foi auditor do Banestado, então, um cara de alto nível, e que me resolve todos os pepinos ali (...)"

O processo de profissionalização levou o clube a preencher sua estrutura com uns poucos funcionários qualificados em determinadas funções. O clube mantém um conselho deliberativo, o qual define um conselho de administração, abaixo deste inicia-se a remuneração de funções, com a presença de um superintendente administrativo que faz toda a gestão administrativo-financeira. Paralelo a isso, existe a assessoria de uma empresa de *marketing* esportivo, que cuida de todas as ações de *marketing* do clube.

Abaixo do superintendente são poucos os funcionários com formação superior. A maioria tem formação de ensino médio e alguma experiência na atividade que desenvolve.

Com exceção para as áreas técnicas que tratam da preparação física e mental, em que há um corpo de profissionais bem qualificados, "nós contratamos agora o professor (...) ele tem uma preparação científica, ele vai preparar a filosofia do clube, da formação dos nossos atletas, é pra isso que ele foi contratado, ele tem pós-graduação na União Soviética, ficou sete anos morando na União Soviética, na área de preparação de organização de esportes cientificamente (...)"

O clube é que toma a iniciativa na busca por **patrocínio**. O que o patrocinador quer é o retorno da mídia e vender seu produto. Mas os valores de patrocínio são

proporcionais ao potencial de mercado do clube ou em função de se tornar um clube vencedor, que vai acabar gerando um maior mercado de ação.

Evidente, nunca o Atlético Paranaense, aqui no Paraná, vai conseguir um patrocínio de dez milhões de reais por ano como a Pepsi deu pro Corinthians.

O retorno nosso aqui é muito pequeno, abrange o nosso mercado aqui, regional, raramente o mercado Sul, Paraná, Santa Catarina, e próximo de zero o Rio - São Paulo, que é em que tá o negócio agora, nós, por tudo isso que o Atlético fez, nós conseguimos melhorar e muito o nosso contrato com a TIM, nós praticamente triplicamos o valor do investimento da TIM, agora em 2001, pro que foi feito em 2000 (...)

Em determinado momento o Atlético fez um contato com o atual patrocinador, mas este, por cautela em relação ao mercado da região, só fecharia se fosse em conjunto com o Coritiba FC, "Porque a gente já tinha feito um contato há muito tempo atrás, voltei e levei a idéia pro Coritiba, daí eu disse" olha... existe uma possibilidade, mas a TIM ainda é resistente, ela quer fechar com os dois para a final do Campeonato Paranaense, se as coisas forem bem, eles querem ficar pra João Havelange."

As negociações ocorreram de modo a satisfazer os dois, tanto o clube como o patrocinador. A maior preocupação deste foi em relação ao correto uso e exposição de sua marca e o impacto nas vendas, "O futebol, na realidade, todo mundo sabe que ele é um veículo extremamente popular, agora, a resistência do departamento de *marketing* de uma empresa é o retorno. É saber se aquela paixão vai dar pra eles a venda, que é o que eles querem".

O Atlético desenvolveu um trabalho sério no trato da marca do patrocinador e nas ações paralelas. "Não, eles adoraram, eles até mandaram uma carta pro Atlético, agradecendo pela maneira com que o clube tratou a marca deles, etc e tal... porque realmente a gente valorizou muito a presença deles dentro da marca Atlético."

O que a gente tem é aquela preocupação de quando você vende um patrocínio, porque isso também é uma coisa que... é de você entregar o produto... que às vezes, no futebol, não acontecia, você fechava com um patrocinador, daqui há pouco não punha direito, daí entrava um jogador... aí era pra por no agasalho, não punha... por falta de estrutura até dos *marketings* dos clubes, então essa é uma preocupação que você tem que ter, a hora que você fecha um contrato, cumpra-se.

O Atlético pareceu ser um clube preocupado em gerar negócios, em expor bem a marca dos seus investidores, dos seus patrocinadores, de forma coerente, de forma racional, procurando alcançar o que foi acertado.

O Atlético já tem uma estrada um pouquinho mais longa, já é mais cuidadoso, ele luta mais por esse retorno, ele tenta mostrar esse retorno (...)

Com o Atlético Paranaense, se você pedir uma coisa, eles tentaram te atender e não aconteceu exatamente como você pediu, eles automaticamente já se preocupam (...) não, já mandei fazer tal coisa, porque da próxima vez que a gente for fazer vai dar certinho, né? então eles, eles são pró ativos, não são reativos, isso daí que é interessante... e o Atlético tá, digamos, 90%, ainda não tá o ideal

Na relação com a **mídia/TV**, para se negociar o Campeonato Paranaense, o Atlético participou ativamente, ao lado da Federação Paranaense de Futebol, do Coritiba FC e do Paraná, das negociações do Campeonato Paranaense com a **mídia/TV**. O grande fator positivo dessa negociação foi a expansão de mercado para os clubes.

Houve uma intenção anterior de buscar negociar com a mídia/TV local, mas esta não dava continuidade a qualquer negociação, até que por orientação da central da rede de televisão, a retransmissora estadual procurou os clubes para efetuar a negociação.

A gente vinha sempre conversando com a TV aqui, pra ver se tinha interesse, eles nunca mostraram muito interesse, porque aqui é uma administração separada. De repente a TV viu a necessidade, nós já estávamos conversando e sentamos todos pra conversar. como a Rede Globo ta fazendo isso a nível nacional, ela tem incentivado as afiliadas a fazerem a mesma coisa regionalmente

Na negociação com a **mídia/TV**, segundo um dirigente do clube, foram poucos os pontos de maior dificuldade para se chegar a um acordo:

A única coisa que nós exigimos, que aí foi uma questão um pouquinho mais batalhada, é que a Globo queria fazer um contrato de cinco anos, com valor já estabelecido para os cinco anos, isso nós dissemos "isso não. O contrato por cinco anos a gente assina, mas os valores serão negociados a cada ano.", dentro de uma realidade de mercado, é claro, o mercado é quem manda, ninguém faz preço em nada, quem faz preço é o mercado (...)

Estratégias

Estratégia de Mercado

Conhecer o **segmento** de mercado ainda é uma dificuldade para o Atlético, o conhecimento que existe é mais em função da experiência que de uma análise mais consistente.

Não, o Atlético não tem, a gente tem um conhecimento muito grande, porque, como a gente tem um mercado muito pequeno, a gente mais ou menos conhece, mas isso é uma das coisas que a gente quer fazer no próximo ano é uma pesquisa de mercado do interior do Paraná, em que você possa, na verdade, conhecer esse consumidor, pra que você possa ver que tipo de ação você pode fazer em cima dessa... desse objetivo de conquistar o mercado do interior do Paraná.

O torcedor é visto como fundamental para o clube, mas há também uma expectativa que esse torcedor dê conta das necessidades do clube, em que se espera um maior comprometimento do torcedor com o clube. Comprometimento demonstrado no consumo de produtos do clube

Um time de futebol existe em função do seu torcedor. O que a gente precisa fazer é mudar um pouco, também deixei claro lá, o comportamento do torcedor em relação à sua... ao seu comprometimento com a receita do clube. O torcedor precisa perceber que um clube não vive do nada, e quem tem que ajudar o clube, ajudar não, ele tem que pagar por um produto que ta comprando.

Como existe uma cobrança para que o torcedor se envolva mais com o clube, contribua com o desenvolvimento do clube consumindo seus produtos, o Atlético percebeu que estava falhando na comunicação com seus torcedores. Para resolver isso foi contratado um profissional de imprensa para divulgar as ações do clube, com o objetivo de aproximar os torcedores mais distantes.

Então, essa é uma coisa que nós estamos conversando muito, inclusive foi contratado agora um assessor de imprensa...um relações públicas, né? também pra ajudar nessa área, e pra divulgar as coisas do Atlético pro cara entender o que que ele pode ajudar, isso é um trabalho que nós tamo fazendo, porque às vezes o cara só não contribui porque não sabe como, fora isso de vim e comprar, isso todo mundo sabe, mas sei lá, outra coisa que ele possa contribuir.

Quando a abordagem é feita considerando as possíveis necessidades e condições do torcedor, há uma inversão de postura e o torcedor passa a ser visto como um "aproveitador".

Ah! Então vamos fazer bem barato, então tudo bem, aí o futebol é amador, não tem jogadores de nível, aí os estádios são ruins, isso custa barato, agora, pra fazer o melhor de graça é impossível, essa equação eu não consigo fazer. O torcedor é aquilo... quer o melhor time, o melhor estádio e de preferência que saia de graça, para ver o jogo e ficar reclamando "queremos time!", se alguém fosse tirar do bolso, não é? Não tem almoço grátis, alguém paga essa conta, alguém ta pagando (...)

Apesar do clube não ter esse conhecimento mais profundo de seu mercado, já existe uma intenção de desenvolver um **posicionamento** que reflita as transformações ocorridas no clube nos últimos anos.

Na verdade, veja bem, isso é até uma questão de sobrevivência, né? Futebol é uma ação... é um negócio como outro qualquer, que, agora, no Brasil, as pessoas começam a ver esse mercado, quer dizer, você tem que se posicionar de uma certa forma que você aumente o número de consumidores pra você ter receita pra sobreviver. Qual é o negócio do futebol? O negócio do futebol é jogar, né? E fazer receita com essa atividade. Como é que você faz receita? Vendendo ingresso, vendendo direito de televisão, porque todo mundo quer ver jogo de futebol, e vendendo produtos, pra você vender produtos, vender ingresso e vender direito de televisão você tem que ter consumidores ávidos a ver o Atlético, pra isso você precisa conquistar essa vontade do consumidor. Como é que você faz isso? Ganhando jogos, tendo bons produtos pra vender e posicionando o clube como uma coisa moderna, em que o cara vá lá e tenha um bom estádio pra ele assistir, então ele vai comprar o ingresso, que ele tenha vontade de ver o jogo na televisão, porque sabe que o time é vencedor, que ele tenha vontade de comprar uma linha de produto porque tem qualidade, porque é bonita, porque é moderna, então, na verdade, você encarar o futebol como um produto, que, além de tudo, tem um apelo que produto nenhum outro tem, que é a grande paixão do brasileiro.

O trabalho em definir o posicionamento do clube, por meio de um fortalecimento da marca é feito continuamente pela empresa de *marketing*, com diversas ações baseadas na criatividade e na inovação. Esse processo de fortalecimento da marca passa por ações fora do país, em que pessoas ligadas ao clube acabam se tornando "embaixadores" que fazem uma divulgação nos respectivos países em que moram". Então... isso é trabalho formiguinha mesmo, mas é uma coisa sólida, tá? não é uma campanha publicitária que pô!, uma semana na mídia e depois?"

Pelo fato do Atlético não ter uma marca consolidada nacionalmente, nem mesmo no estado todo, as ações que o clube desenvolveu seguiram um padrão de serem voltadas para estabelecer um diferencial para o clube, buscando com isso, ocupar uma posição única no mercado.

Hoje o Atlético é uma marca forte à nível de infra-estrutura, o que nós não conseguimos fazer agora, ainda, porque isso não deu tempo, é transformar agora esse marca em retorno de torcedor, que é o... que é essa segunda fase agora, que é investir mais no futebol... então... basicamente a estratégia é essa, é sempre ta fazendo diferente, porque nós somos muito pequenos, então a gente tem que inovar, inovamos fazendo a Arena, inovamos fazendo o CT, inovamos fazendo uma série de ações de *marketing* que ninguém fazia, campanhas publicitárias todas estruturadas. O futebol não faz isso, faz uma coisa pontual ali, uma coisa aqui, a gente criou campanhas, como foi de venda da Arena, criou campanha do negócio da camisa da cápsula do tempo, aproveitar essas oportunidade e você ta sempre indo pro diferencial.

Os dirigentes atléticanos destacam que independente de todo esse trabalho diferenciado, tudo vai estar condicionado ao resultado, ao fato do clube precisar ser um clube vencedor. Porque do contrário essas ações perderão o sentido para o torcedor, o qual vai acabar se afastando do clube e isso impacta diretamente na receita, dificultando ainda mais a situação do clube.

As ações voltadas ao **crescimento** tiveram início com um processo de reorganização do clube, que passou pela construção de um novo estádio e um centro de treinamento, reestruturação administrativa e financeira e que culminou até o presente momento com uma maior exposição e destaque no mercado futebolístico. Foi desencadeado por, entre outros fatores, uma forte presença de seu principal adversário, o Coritiba FC, como referência nas ações desenvolvidas pelo clube, pois uma das ações mais importantes para o Atlético surgiu diretamente da relação com seu principal rival:

(...) aí houve um fatídico jogo com o Coritiba, nossos arquiinimigos, arqui-rivais, né? são inimigos, são rivais(...) lá no Alto da Glória, o Atlético tomou uma goleada de 5X3. Aí um homem chamado Mário Celso Petralia, que cansou de ser humilhado, de ser vítima, falou "Vou fazer do Atlético um grande time!", e reuniu algumas pessoas, tá? um grupo de notáveis do Atlético, e fizeram um plano pro Atlético (...)

A abrangência do Atlético é regional, praticamente não tendo uma ação efetiva fora do Estado, "o mercado do Atlético hoje (...) o mercado do Atlético é restrito ao Paraná, a gente não pode negar, tá? Paraná e principalmente a grande Curitiba (...)"

O objetivo primeiro do clube, em termos de mercado, é o fortalecimento de sua marca no Estado do Paraná, desenvolvendo uma série de ações no interior, voltadas ao seu crescimento, em termos de divulgação.

Na verdade, o nosso grande objetivo é o crescimento da marca no Paraná (...) Não adianta eu querer conquistar o Amazonas se eu não tenho aqui o meu quintal. Então vamos tentar fazer uma série de trabalhos que vai desde uma comunicação social bem feita, ações promocionais em conjunto com nossos patrocinadores, a presença do clube em diversos tipos de eventos no interior do estado e lançamento de novos produtos sempre melhorando essa comunicação com o torcedor e criando coisas novas.

Para buscar esse crescimento no interior do Estado, a mídia/TV teve uma participação significativa, em que foi possível começar a entrar em um mercado pouco explorado pelos próprios times da capital.

Como nós temos esse problema no Estado do Paraná, no interior, de você ainda não ter os torcedores muito voltados pros clubes daqui. Pra nós era mais importante que a Globo transmitisse localmente o Campeonato Paranaense, e deixasse de transmitir o Paulista e o Carioca. Esse foi o grande ganho que nós tivemos. Foi eles cortarem o sinal das transmissões de fora pra transmitir os jogos daqui e pra... porque é inegável que uma televisão como a Rede Paranaense de Televisão, tendo uma acesso tão grande à população, que ela nos ajuda à nível de produto. Então nós não távamos preocupados com o quanto, até, a nível de Atlético, pro Atlético, financeiramente, não teve nenhuma vantagem, mas, a grande vantagem foi essa.

O Atlético pretende também, ser um dos grandes clubes do Brasil, para com isso ter uma projeção internacional. As etapas para isso foram definidas em função de uma perspectiva de dez anos, a primeira era ter uma infra-estrutura que desse sustentação a um trabalho de longo prazo, no caso construir um centro de treinamento para possibilitar a melhor preparação possível para os atletas nas diversas categorias, vislumbrando aí um potencial mercado de venda de jogadores; e construir um estádio moderno, que pudesse ser para múltiplo uso, o qual ainda não está completamente pronto, e a construção de um anexo que seria uma área de entretenimento.

Na seqüência é fundamental, segundo os dirigentes, investir no futebol para poder efetivamente disputar títulos nacionais. "Bom, o objetivo principal do clube é se transformar, nos próximos cinco anos agora, de 2001 a 2006, num clube conhecido nacionalmente e mundialmente, e se firmar como um grande, esse é o objetivo que nós temos procurando desde 95. Bom, vamos dizer, a missão é transformar o Atlético num dos cinco maiores clubes do Brasil".

Estratégia de Produto

A cada competição ou **evento esportivo**, o clube faz uma série de ações específicas para sua participação. Existe a preparação técnica, que vai desde o tipo de preparação física até o tamanho do elenco de atletas a ser utilizado. Entra também em questão o nível da competição, se é um campeonato regional ou nacional, o que vai influenciar no perfil dos atletas a serem utilizados. É elaborado um planejamento para o ano todo, envolvendo todas as competições a serem disputadas.

Então, esse planejamento já está pronto, desde orçamento financeiro, desde planejamento técnico, desde *marketing*, que tipo de ação você vai fazer em cada campeonato desses, se você vai falar assim com a imprensa, que tipo de comunicação social você vai fazer. E, evidente que também, você tem um departamento de *marketing* separado, você tem que tocar o *marketing*, independente da competição, você tem que aproveitar as competições para ações específicas.

A preparação para promover os jogos vai depender das características de cada jogo, do dia e horário. Mas segundo um dirigente, de modo geral não há muito

o que fazer, pois se o adversário é forte e conhecido não é preciso fazer nada, porque o público vem. Se o adversário é fraco, também não há muito o que fazer porque o público não comparece, por não haver muito atrativo. Mas como o evento esportivo é o produto base ou primário, a preocupação maior do clube é transformar esse evento em um espetáculo, em que se possa agregar o máximo valor possível "Agora, isso foi, hoje com a necessidade dos clubes se organizarem pra terem receita, o espetáculo, não é que tá encarecendo, o espetáculo tá ficando, tá chegando no preço que tem que ser o espetáculo, pra se manter o padrão do espetáculo, é assim que eu encaro o futebol."

Existe uma influência na preparação dos jogos que serão transmitidos pela mídia/TV, pois neste caso há uma exposição maior do clube. Assim, nesses jogos o clube faz uma preparação ainda maior do evento, procurando então transformar em um espetáculo fora do comum, quase que "mágico" para o torcedor.

Os jogos que vão ser transmitidos, a gente tem uma (...) a gente sabe que eles vivem da imagem, fora a imagem do espetáculo, a gente procura mostrar uma imagem diferenciada, põe crianças no campo, fazer aquela festa, faz foguetório, balões, aquelas (pausa) aquele pré espetáculo, só isso que agente tem alguma preocupação com a televisão (...)"

Existe um trabalho intenso para manter-se atento ao surgimento de **atletas** talentosos nos mais diversos lugares do país. Isso pode ser também, uma excelente fonte de receita, pois com a descoberta de um jovem atleta que demonstre ter um certo talento, o clube pode ter um ganho significativo. "Você tem que ter uma rede de olheiros pelo Brasil, pessoas de tua confiança, e você tem que ter os teus avaliadores daqui que indiquem "Ó, tem o Zezinho que joga aqui no interior das Alagoas, ah, tá bom, manda alguém olhar, ver o menino jogar três, quatro vezes, e traz, investe nele."

Quando ocorre o interesse por um atleta do clube, há um processo normal de negociação, mas as decisões são tomadas em conjunto por um grupo de diretores: "Oh!, ofereço dez milhões de dólares pelo Kleber", aí a gente senta pra conversar, sempre com a diretoria, não tem um que venha, é sempre um grupo, um começa a negociação, mas quando vai fechar você reúne o conselho, ninguém caneteia sozinho, aí o conselho todo: "(..) pode vender".

A forma de aquisição de jogadores vai depender do momento e dos interesses do clube. Em certas circunstâncias o passe dos atletas pode ser adquirido integralmente pelo clube. Em outras ocasiões há uma aquisição parcial. Nestes casos, normalmente há uma parceria com empresários que fazem essas negociações.

Tem jogadores que são todos nossos, jogador criado na casa ou que nem o Kleber, que nós compramos lá do Maranhão, tem jogadores que quando nós compramos, às vezes nós não temos dinheiro pra comprar ele todo, foi o caso do Lucas, por exemplo, Lucas e Gustavo, que vieram num pacote só, do Botafogo de Ribeirão Preto. Nós não tínhamos dinheiro pra comprar tudo, aí nós compramos só metade, e uma outra pessoa, um outro empresário comprou metade.

Em relação à formação de **atletas**, o Atlético está desenvolvendo ações direcionadas a preparar atletas de alto nível, pois existe uma moderna infra-estrutura técnica montada no centro de treinamento, aliada à contratação de um profissional qualificado para fazer o acompanhamento científico dos atletas. Esse trabalho é direcionado a todas as categorias de atletas, evidenciando a intenção de bem preparar esse produto rentável que é o atleta profissional.

Contratamos agora o professor (...) ele tem uma preparação científica, ele vai preparar a filosofia do clube, da formação dos nossos atletas, é pra isso que ele foi contratado. Ele tem pós-graduação na União Soviética, ficou sete anos morando na União Soviética, na área de preparação de organização de esportes cientificamente, ou seja, o menino que chega no júnior, no juvenil, no infantil, ele vai ter uma preparação padrão, igualzinha quando ele chegar lá no profissional, na parte de avaliação, na parte científica, na parte de preparação física, na parte de preparação psicológica, na parte de preparação médica.

Além da preparação físico-técnica, existe um trabalho de orientação aos atletas, para que mantenham uma postura adequada, de modo a não denegrirem sua imagem e nem a do clube. O fato de ter uma boa imagem atrai a atenção da mídia sobre o atleta e sobre o clube. O que ajuda a vender produtos do clube e também ajuda na venda do próprio atleta.

A imagem do atleta vai se desenvolvendo a partir do desempenho dele dentro de campo. No Atlético alguns jogadores (um ou dois, no máximo) são considerados como ídolos do clube, o que possibilita também, um incremento na comercialização dos diversos produtos ofertados pelo clube.

A presença do atleta/ídolo é considerada como algo que acontece espontaneamente, que não adianta fazer um trabalho de imagem se não houver o

talento, "Você pode até direcionar, fazer um *marketing* em cima de determinado jogador, mas um ídolo se forma sozinho, essa que é a verdade, se você põe um cabeça de bagre lá e começa falar que ele é o maior, ele vai enganar um tempo, depois não adianta, né?"

Como o **estádio** era novo, foi possível desenvolver um conjunto de ações para a venda de lugares para os torcedores mais "apaixonados", como cadeiras e camarotes, na realidade era vendido o direito de uso por um certo período, isso significa que esses espaços são fontes periódicas de receita, "Aí entramos com essa campanha em 2000 pra vender cadeira, camarotes, e os sócios também fizeram uma boa campanha. Vendemos muito, caro pra cacete, cada poltrona de camarote aí tava quatro mil dólares, tá? e comprava não, tinha o direito de uso (...)"

Está nos planos do Atlético a implantação da ISO 9000 no estádio, como forma de mostrar a modernidade e a adequação a padrões de qualidade. Isso tem um impacto positivo na imagem do clube, além de ser mais um atrativo a possíveis parceiros investidores.

O tempo que o torcedor permanece no novo estádio atualmente é bem maior do que quando era o antigo estádio, segundo um dirigente a própria qualidade do estádio é uma atração.

A permanência hoje do torcedor do Atlético no estádio é infinitamente superior do que era quando nós tínhamos a nossa "baixadinha", porque hoje o torcedor sabe que ele vai na Arena da Baixada, ele tem quarenta lojas à sua disposição lá dentro, pra ele comer o que ele quiser, então ele vai com a família, ele chega uma, uma hora e meia antes de começar o jogo, daí ele come, ele vai lá, toma um refrigerante, tem pizza, cachorro quente, tem hambúrguer, tem tudo o que ele quiser. Aí ele vai, aí demora pra ele sair, termina o jogo, então, a preocupação com a qualidade de estádio também vai fazer com que a permanência aumente.

O estádio do Atlético é uma fonte de receita, não só com a bilheteria nos dias de jogos, apesar que quando o jogo é pelo campeonato estadual a maior parte da renda fica com a mídia/TV, que é a proprietária do evento. Mas existem alguns espaços comerciais locados para lojas e lanchonetes, além do aluguel para eventuais espetáculos artísticos ou religiosos.

Transformações estão ocorrendo na oferta de produtos/serviços, os dirigentes atleticanos destacam que o conceito de estádio está mudando. O modelo de ação em relação a isso, baseia-se na questão de agregar valor ao produto, ou seja,

haverá um maior conforto nos estádios, mesmo que isso implique reduzir a capacidade de lotação, mas com a possibilidade de se cobrar mais por isso.

A tendência é isso, é fazer estádios de no máximo cinquenta mil pessoas, com cadeiras em todos, que isso é regra da FIFA, então, o preço desse espetáculo vai girar aí na faixa de quinze dólares, que é o mínimo que se paga lá na Europa, tá? Então vão ter setores de quinze dólares, vinte dólares, então isso é... vai migrar o povo que frequenta hoje estádio, vai passar a ver na televisão, tá? Então, vai selecionar realmente quem vem para o estádio, vai ser um pessoal mais de classe média pra cima... o que se gasta aí no estádio padrão Arena, aem que tem uma praça de alimentação que tem aquele apelo todo de consumo ali dentro, o cara vai deixar ali, no mínimo, sessenta, setenta dólares, e não é qualquer família que pode fazer isso todo fim de semana, tá certo.

O Atlético também explora comercialmente o seu centro de treinamento (CT). Eventualmente equipes de outros países fazem períodos de treinamento no Brasil, e quando estão na cidade utilizam o CT do Atlético, por ter uma infra-estrutura adequada para o treinamento.

Existem muitos planos no Atlético para desenvolver outras frentes de atuação, como construir um complexo de lazer e entretenimento, junto com um centro de convenções; ou ainda participar junto com o *Clube dos 13* de um projeto de uso da Internet para transmissão dos jogos.

O licenciamento no Atlético é organizado em torno de um manual de utilização da marca. Isso reflete uma política que o clube tem para que a marca seja sempre bem exposta e que se garanta a qualidade do produto

(...) Cada fornecedor nosso recebe, quando ele tem... até o tamanho da letra, qual é a largura da faixa, pra que você tenha um padrão de utilização da marca do clube nos diversos produtos que o clube tem. Então, isso no Atlético é uma política realmente que a marca seja bem utilizada e que você tenha uma disciplina muito grande na utilização e a qualidade do produto que vai levar a nossa marca.

O licenciamento no Atlético ocorre com a procura por parte de um produtor interessado em comercializar seu produto com a marca do Atlético. Então é realizada uma avaliação por parte do clube, se houver um acordo o Atlético vende um selo para ser fixado ao produto, o controle ocorre na venda de selos.

Nós analisamos e vemos (...) Isso aqui tem condição de vender (...), então nós vendemos um selo, que é o único jeito de controlar, porque a pirataria é uma desgraça aqui no Brasil pra você controlar, então, como é que nós controlamos? Isso aqui vai ser licenciado, se faz um contrato desse licenciamento, em que ele vai pagar (...) qual que é o preço de venda? R\$ 1,00, 10% pro Atlético, então, dez centavos, cinquenta centavos, depende do produto (...)

Nós queremos o nosso nome em produtos de vestuário, em brinquedos para crianças, em coisa saudável, né? Que representar bem o nome do clube, é claro que com uma disciplina de utilização da marca.

Existe uma linha grande de produtos, mas as vendas não são muito significativas. O produto que tem uma boa vendagem é a camisa, mas é o que mais sofre a ação da "pirataria"

O **espaço publicitário** ou o patrocínio é uma fonte de receita considerada tão importante quanto a arrecadação de bilheteria, mas isso depende do próprio clube: "Quanto maior o clube, mais ele vai cobrar pelo que é o espaço mais nobre que o clube tem que é a sua camisa (...)"

Alguns dirigentes no Atlético não concordam com patrocínio na camisa, mas como a maioria dos clubes brasileiros, há uma necessidade de recursos financeiros, o que leva a aceitar e até a procurar por um patrocinador para a camisa. No caso do Atlético houve no entanto, uma não concordância com uma das cores do patrocinador. Mas o clube só começou a questionar sobre isso após a assinatura da renovação do contrato de exposição,

agora eu fiz um trabalho de convencimento da TIM, e convenci a TIM a tirar o azul... eu dei o exemplo, nós vamos fazer como a do Manchester United, que é só escrito VODAFONE, não tem a logomarca da Vodafone, então nós vamos fazer a mesma coisa, vai ser em alto relevo, né? Que é alta definição, e só vai estar escrito TIM em branco, e aquelas ondinhas, que é o símbolo da TIM, também em branco na camisa escura, e na camisa clara, aquilo vai em preto, e eles acabaram aceitando, achando que aquilo valorizaria o produto camisa e que o torcedor ia achar mais simpático, porque aquele azul não ficou legal, ficou feio, a nível estético, e nós vamos fazer assim...É que a gente vai lançar a camisa, pra nós é importante porque valoriza as cores do clube (...)

Estratégia de Recursos Humanos

Diante da baixa qualificação dos funcionários do clube, uma primeira medida foi buscar identificar em que áreas ou setores aqueles funcionários poderiam render melhor, buscou-se uma nova **estruturação**. Isso para não ter que fazer grandes alterações na estrutura, preservando as pessoas que há muito tempo trabalhavam no clube e o conhecimento das características de atividades ligadas ao futebol.

Então eu peguei, eu procurei ver dentro dessa deficiência de cada um o que melhor... qual potencial melhor que cada um tinha e fui colocando, fui tirando pessoas, tirei pessoas de contabilidade e pus em *marketing*, eu tirei pessoas de segurança e pus no financeiro, eu fiz

de tudo aqui, mas foi com a característica de cada um, ensinei muita coisa, formamos, demos alguns cursos aí, principalmente na área de informática.

Na contratação dos funcionários entre os diversos critérios de seleção, dependendo da função, há a condição de que o candidato seja torcedor do clube, do contrário não é possível realizar a contratação. É lógico que isso não é para todas as funções, pois há no clube funcionários que são torcedores de outros clubes, mas não em cargos que tenham acesso a informações ou decisões que possam prejudicar o clube.

O Atlético faz muito isso, pode ser o Papa o profissional, mas nós ainda não podemos fazer... pela paixão que envolve o negócio. O cara pode ser o melhor profissional, mas se ele for torcedor do time adversário, não dá pra pôr, se ele for fanático, tá? você tem cargos que você não pode por o cara, tá? então a gente, realmente, a gente procura identificar o cara que é torcedor do clube, já de tradição, então normalmente vem a pessoa indicada, por um conselheiro (...)

Em termos de ações de **desenvolvimento**, não existe um plano de cargos e salários, nem um plano de treinamento. Isso porque o clube não sente necessidade para tal. Quando ocorre alguma atividade nesse sentido, é de forma pontual. Com a implementação da ISO 9000 e a previsão de mudança no estatuto, há no clube a percepção de que algumas mudanças ocorrerão na estrutura, pois como comenta um dirigente:

Tudo isso vai envolver uma reciclagem geral aqui, pessoas vão ter que sair porque não vão ter a mínima condição de acompanhar o que nós pretendemos, outras serão treinadas, tá? para permanecer, e isso vai ter, agora, se falar hoje, hoje tem muito pouco, tem assim, por exemplo, surge um seminário aí sobre, imposto de renda no futebol, eu pego aqui o contador e mando fazer o curso, mas são localizados (...)

O clube tem tido uma evolução de destaque, se não de resultados no campo expressivos nacionalmente, mas de exposição no mercado futebolístico. Essa exposição proveniente do sucesso em construir uma infra-estrutura admirada no país leva os dirigentes a, em relação às ações em recursos humanos, considerar que o êxito do clube é proveniente de que: "O nosso segredo (...) isso aí é trabalho, não tem outro, trabalho e criatividade, entendeu? Trabalho, as pessoas certas no lugar certo, todo mundo atleticano, todo mundo profissional, entendeu?"

A Relação entre a Dinâmica do Esporte e Espetacularização do Futebol com as Estratégias do Clube Atlético Paranaense

Dentro das considerações a respeito da análise da influência dos elementos da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização do Futebol nas estratégias do clube, é importante ressaltar que esses elementos podem ter influenciado de modo positivo ou negativo, as estratégias adotadas pelo clube.

Um dos primeiros elementos a influenciar diretamente as ações no Atlético Paranaense é o **conflito**, o qual é assentado basicamente em que a maior parte do que é desenvolvido, o é tendo como referencial a superação a seus adversários, principalmente o seu adversário mais tradicional, o Coritiba FC e isso não só dentro de campo. Já a **incerteza** não se manifesta claramente em nenhuma ação voluntária do clube.

QUADRO 1 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Mercado - Atlético Paranaense

	Estratégia de Mercado		
	Segmentação	Posicionamento	Crescimento
Dinâmica do Esporte	Conflito sacralização Secularização	Conflito Sacralização Secularização	Conflito Sacralização Secularização
Espetacularização do Futebol	Profissionalização	Profissionalização Relação c/ mídia/TV	Profissionalização Relação c/ Patrocínio Relação c/ mídia/TV

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Nas **estratégias de mercado**, como mostra o Quadro 1, percebeu-se a influência da **sacralização** nas ações que buscavam o **crescimento** do clube, pois ações, como: uma comunicação social que passe uma imagem simpática do clube e estar presente nos mais variados eventos pelo interior, possibilitariam criar uma simpatia em um número significativo de torcedores e assim dar início a uma paixão pelo clube. Em ações ligadas ao **posicionamento**, buscando fortalecer a marca do clube, o elemento sacralização também se fez presente. Isso com a utilização de

torcedores ou simpatizantes que moram em diversos países, constituindo quase que uma rede de divulgação do Atlético Paranaense. A **sacralização** está presente nas ações ligadas à **segmentação**, quando consideram que o torcedor do clube tem uma característica marcante que é grande paixão pelo clube. O que faz com que os dirigentes tenham uma grande expectativa quanto ao papel da torcida.

Interessante que a partir dessa expectativa em relação ao papel da torcida, são desenvolvidas ações voltadas à **segmentação**, que paradoxalmente têm uma influência direta da **secularização**, como a divulgação de informações direcionadas ao torcedor/consumidor visando aproximá-lo do clube e estimular um maior consumo de produtos. A **secularização** teve presença nas ações de **crescimento**, as quais foram definidas em função de um planejamento de longo prazo. Este passa desde a criação de uma infra-estrutura de ponta até a formação de um time de primeiro nível. As ações que contribuíram para o desenvolvimento de um **posicionamento** que reflete a própria evolução do clube tiveram uma influência da **secularização**, pois o clube se destaca como sendo moderno e inovador, o que é reflexo das transformações na infra-estrutura física e das campanhas publicitárias inovadoras e criativas.

A **profissionalização** teve um impacto direto nas ações direcionadas à **segmentação**, em que, por exemplo, foi contratado um profissional de comunicação para estabelecer uma divulgação com os diversos públicos do Atlético. Com a participação efetiva de uma empresa especializada em *marketing* esportivo, que foi contratada para prestar assessoria, houve delineamento de ações que levaram ao **posicionamento** atual do clube, comentado anteriormente e à elaboração do planejamento que visava delinear o **crescimento**.

As ações desenvolvidas com intuito de impulsionar o **crescimento** do Atlético Paranaense tiveram uma influência da **relação com o patrocínio** no sentido em que o valor que o clube tem no mercado para exposição de uma marca, está diretamente ligado ao potencial do mercado do clube. Então esse é mais um estímulo para procurar expandir os limites da abrangência do Atlético Paranaense, principalmente com diversas ações promocionais em conjunto com o patrocinador.

A **relação com a mídia/TV** teve uma influência significativa no **posicionamento** do clube pelo fato de que a exposição gerada na mídia com as

diversas ações do clube, possibilitou um fortalecimento da marca do Atlético Paranaense. O fato de terem sido realizadas transmissões de jogos para todo o Estado, reforçou as ações que visam o **crescimento** do clube.

QUADRO 2 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Produto - Atlético Paranaense

	Estratégia de Produto				
	evento	Atleta	Estádio	Licenciamento	Espaço Publicitário
Dinâmica do Esporte	Secularização	Secularização	Sacralização Secularização	Secularização	Sacralização Secularização
Espetacularização do Futebol	Profissionalização Relação c/ mídia/TV	Profissionalização Relação com a mídia/TV	Profissionalização	Profissionalização Relação com a mídia/TV	Profissionalização Relação com o patrocínio Relação com a mídia/TV

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Nas **estratégias de produto**, Quadro 2, foi possível perceber que a **sacralização** teve uma relação direta na comercialização de lugares no novo **estádio**, isto porque houve uma ação intensiva e direcionada a torcedores mais "apaixonados". Também a camisa, enquanto **espaço publicitário**, por ser ao mesmo tempo a "materialização" do clube, tem muito presente a **sacralização**. Como no caso em que o Atlético conseguiu alterar as cores da representação da marca do patrocinador, que ficaria estampada na camisa.

A **secularização** tem uma influência no padrão de ação do Atlético, baseado na modernidade e na inovação, visto que os planos para o estádio contemplam a implantação da ISO 9000 e a colocação de cadeiras em todo o **estádio**, para prepará-lo de acordo com os padrões mundiais da FIFA. Os **eventos** são organizados e planejados em todos os aspectos técnicos necessários, de acordo com as características das competições. As ações direcionadas para a formação de **atletas** objetivam uma preparação de alto nível, com uma moderna infra-estrutura

técnica. Em relação à comercialização de atletas, há todo um conjunto de ações comuns à negociação de um produto qualquer.

A **secularização** se apresenta no **licenciamento** por meio de um manual de utilização da marca e por meio da ênfase nas avaliações de viabilidade dos produtos a serem licenciados. Também as ações direcionadas à exploração do **espaço publicitário** têm uma influência da secularização, no sentido em que existe todo um cuidado e procedimentos para que se exponha corretamente a marca do patrocinador.

A **profissionalização** tem uma presença forte na formação dos **atletas**. Isso fica claro com a contratação de um especialista na preparação física, que faz um acompanhamento científico dos atletas, além de toda a equipe da área de saúde que o clube mantém. As ações para a preparação dos **eventos**, para o que se faz necessário desenvolver todo um planejamento, são diretamente influenciadas pela **profissionalização**. A qual tem um impacto sobre as ações de **licenciamento**, que são realizadas dentro de uma normatização e organização profissional. Essa normatização e organização profissional se estendem também nas ações ligadas à exploração do **espaço publicitário** e do **estádio**.

A **relação com o patrocínio** tem sua presença nas ações direcionadas à comercialização do **espaço publicitário**, de modo que há um levantamento das possibilidades de exposição, dos valores a serem cobrados e das perspectivas de retorno para o patrocinador.

A **relação com a mídia/TV** impacta diretamente nas ações de promoção da imagem do **atleta**, porque há no Atlético um estímulo em trabalhar essa imagem para que a mídia seja atraída e contribua na divulgação do produto atleta. Quando da transmissão de jogos pela tv, há uma maior preparação do **evento** esportivo com objetivo de divulgar bem o clube. Por conseguinte, há um impulso nas ações de **licenciamento** e de comercialização dos **espaços publicitários**.

QUADRO 3 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Recursos Humanos - Atlético Paranaense

	Estratégia de Recursos Humanos	
	Estruturação	Desenvolvimento
Dinâmica do Esporte	Sacralização Secularização	--
Espetacularização do Futebol	Profissionalização	--

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Nas **estratégias de recursos humanos** ocorre a presença (Quadro 3) da **sacralização** quando da contratação de colaboradores, os quais na sua maioria e dependendo da função, têm que se declarar e serem confirmados por alguém do clube como torcedor do Atlético ou dificilmente serão contratados. A **estruturação** do clube é também influenciada pela: **secularização**, em que houve um reaproveitamento dos colaboradores que estavam em determinadas funções, mas que demonstraram ser melhor aproveitados em outras; e pela **profissionalização**, que em áreas ligadas à preparação física-técnica teve uma ação consistente e na área administrativa esteve presente em posições estratégicas.

4.1.2. Caso 2: Coritiba Foot Ball Club

Histórico

O Coritiba Foot Ball Club foi fundado em 12 de Outubro de 1909, por um grupo de origem alemã. Seu nome é uma homenagem à cidade de Curitiba, que quando da fundação do clube, tinha o nome em uma grafia diferente da atual. As cores verde e branco foram escolhidas para homenagear a bandeira do estado. O Coritiba FC tem o apelido de coxa-branca, em função de que os fundadores eram alemães e tinham a perna branca. O Coritiba FC tem 30 títulos estaduais e um campeonato brasileiro da 1ª divisão.

4.1.2.1. Análise dos Dados

Dinâmica do Esporte

No Coritiba FC o **conflito** é um elemento que está presente, principalmente em relação a seu principal rival dentro de campo,

E, até pra você defender uma idéia, pra você aplicar um novo processo, você tem que colocar no bojo disso alguma coisa que reflita que você tá fazendo isso pro clube se sobreponha ao outro, senão a idéia não é boa, "vamo fazê isso porque isso eles não tem, vamo fazê isso porque isso vai dá um resultado melhor do que o deles," entendeu? Então, esse, vamos dizer assim, seja o maior problema ainda que a gente tem. De ter uma visão Atleticana de como fazer, ou seja, 'é agora, é já, tem que ser igual'. Não é assim, vamos fazer a base depois nós chegamos ao lucro (...)

É algo que fica solto, não há um tratamento organizado e planejado para se utilizar o conflito esportivo de modo a explorar seus efeitos positivos em relação ao nível de atratividade das competições, não só em relação a seu principal adversário dentro de campo, como também a todos os demais clubes que participam de uma mesma competição.

Apesar de que em determinado momento do período em estudo, houve uma iniciativa por parte do Coritiba FC para que houvesse uma ação conjunta com os outros clubes da capital, buscando explorar a rivalidade dentro do campo, para assim conseguir deixar o negócio futebol mais atraente, mas segundo um dirigente do clube, isso não foi possível por não haver uma visão de conjunto aos dirigentes de um outro clube da capital. Isso fica claro nas palavras desse dirigente do Coritiba FC quando diz: "Eu tentei fazer com que as diretorias por trás dos panos se entendessem, e vissem o futebol como um objetivo de lucro. Dentro do campo vamos brigar sadiamente, mas fora vamos brigar para que a gente traga o povo para dentro do campo. Com o clube X a gente tem, mas com o Y não. A pessoa que manda lá, quer só pra ele, só ele quer ganhar."

Essa iniciativa do Coritiba FC reflete uma preocupação do clube com o negócio como um todo, mas como acaba não tendo resposta, muitas das ações realizadas são determinadas principalmente em função de que quanto mais fraco os adversários estiverem, melhor.

No Coritiba FC o elemento **incerteza** também não é tratado voluntariamente pelos dirigentes, como uma forma de buscar manter a atratividade do seu produto

final, o jogo de futebol. Não existe a intenção e nem ocorrem ações que visem fortalecer adversários mais fracos, para que no conjunto os eventos esportivos se tornem mais atrativos ao público. Essa situação é reconhecida quando da afirmação de um dirigente: "Os problemas que nós temos de assistência nos jogos, temos porque falta interesse, desempenho, atleta, craque, não só do clube como do adversário". Mas pelo contrário, há aqui ainda a intenção que os outros clubes fiquem o mais fraco possível.

A incerteza quanto aos resultados dos jogos do Coritiba FC não é muito grande no Campeonato Paranaense, com exceção dos clássicos em que há um equilíbrio com Atlético e Paraná Clube. O objetivo maior é a conquista do título, isso é que direciona as ações do clube, as quais estão assentadas nos resultados dentro de campo e principalmente no resultado final da competição. Como este não é sempre controlável, existe uma insegurança muito grande quanto aos resultados das ações. O que provoca primeiro, e isso é comum a maioria dos clubes, uma preocupação somente com o desempenho de seu clube, deixando de lado o desenvolvimento do negócio futebol; segundo, em especial no caso do Coritiba FC, como destacado anteriormente, muitas das ações são desenvolvidas muito em função de seu principal adversário:

"Existem várias maneiras, o Atlético Paranaense, por exemplo (...)"

"O Atlético é o dono do estádio (...)"

"Vou voltar ao exemplo do Atlético, lá, o Atlético tem um estádio de futebol que (...)"

A **sacralização** que é a presença de aspectos ligados ao "sagrado" e ao "mágico", pode ser representada pela existência de ídolos dentro do clube. Em relação a isso, pouco é feito intencionalmente pelo Coritiba FC, ficando mais a encargo da mídia, como explica um dirigente:

Muito mais vinculado à mídia espontânea do que propriamente a uma ação específica, é claro que houve ações específicas com esse ou com aquele jogador, leva o cara no hospital pra visitar crianças, chama a mídia pra mostrar... mostra ele em casa... o bom moço... não sei o quê...imagens que foram sendo exploradas e não construídas."

Na visão dos dirigentes do clube, em outros tempos o ídolo surgia por si, mas com a melhoria da preparação física e técnica, ficou mais raro haver um diferencial

tão grande entre os atletas. O que dificulta a criação e manutenção do ídolo dentro do clube é o nível de profissionalização do atleta, o qual não cria mais raízes no clube, mas tem apenas uma relação mercantil e trabalhista com o clube. Quanto à referência a ídolos, os dirigentes acabavam citando nomes de atletas que já pararam de atuar ou que estão "brilhando" em outros clubes, seja como jogadores ou como técnicos.

No Coritiba FC, apesar de ser forte a presença da secularização com a reestruturação administrativa abordada anteriormente, há também a valorização do carisma, da experiência e habilidades administrativas de um ex-dirigente que teve uma grande participação no meio empresarial e que a trouxe para dentro do clube, buscando assim, profissionalizar seu funcionamento administrativo. "Ele era uma escola, em função da participação de uma série de empresas. E trouxe para dentro do clube a idéia de profissionalizar e transformar isso aqui numa empresa, e isso vingou em várias frentes".

Os aspectos religiosos também estão presentes no clube, seja na existência de um espaço próprio destinado aos atletas e dirigentes fazer orações, uma capela. Seja no próprio discurso da direção que sempre procurava enaltecer o papel de herói dos atletas que participavam do espetáculo.

Assim, há a intenção em transformar os eventos esportivos em espetáculos, mas percebe-se uma insegurança quanto à efetividade dessas ações, pois tudo vai depender do que acontece dentro de campo, do resultado dentro de campo. "Aí pode existir tudo, promoções, efeitos especiais, tudo que você quiser de mais moderno pode existir, mas tudo isso vai funcionar se o clube for vencedor."

Aspectos religiosos ligados às decisões a serem tomadas também se manifestam no planejamento das ações, em que aparece a preocupação com o acaso e com a sorte, em que um dirigente diz em relação a um determinado projeto: "Se Deus não for rubro negro, eu acredito que pro segundo semestre teremos grandes notícias..."

A sacralização também se manifesta na cobrança que existe para que os funcionários de modo geral, e principalmente em funções diretivas sejam apaixonados pelo clube, "Porque no meio que você tá a primeira cobrança é que

você vire torcedor. A cobrança não é a que você resolva, primeiro você tem que dar demonstração inequívoca de que você se apaixonou".

A exigência de demonstração de paixão não se restringe somente ao próprio clube, mas também nas ações que demonstrem que o que é feito vai possibilitar ao clube se sobrepôr ao principal adversário.

No Coritiba FC, tanto o símbolo e a camisa são descritos no estatuto, essa descrição em princípio não é para descrever um padrão comercial para a marca do clube, mas para garantir a sua identidade. Essa questão ligada à tradição e ao respeito sagrado em relação a esses símbolos se manifesta sempre que surgem sugestões para algum tipo de alteração em algum dos símbolos do clube.

Quando começa a ocorrer a substituição da paixão e do carisma mágico para a tomada de decisão por uma qualificação técnica e profissional. Há aí um processo de **secularização**. "A modernização e a atualização para tempos novos, porque não era possível, antigamente o presidente do clube é que assinava cheque, contratava jogador, mandava funcionário embora, era o dono do clube, ele fazia o que queria "

O Coritiba FC vem passando por um processo de transformar o clube em uma empresa, pelo menos na forma de administrar. Foi realizada uma reorganização administrativa e financeira, com uma reforma do estatuto em 1995, e a elaboração de regimentos internos para cada departamento.

As principais mudanças no estatuto do clube foram em relação ao sistema de direção do clube, que passou de um sistema "presidencialista", para um sistema ordenado sob um conselho de administração.

Existe agora no Coritiba FC um modelo de tomada de decisão baseado no uso de orçamento, o qual é elaborado e definido com base nas decisões tomadas em períodos anteriores, tenham sido acertadas ou não, isso vem substituir o poder "absoluto" dos presidentes.

O Coritiba não tem dez anos nem quinze, tem 91 anos, cada ano é aprovado em orçamento dentro de uma perspectiva, nós temos cinco anos de casa, então nós temos uma história que o sexto ano de 2001 servirá de base para 2002, vamos ir bem na Copa do Brasil, na Sul Minas, no estadual, no nacional, é uma escola feita que servirá totalmente de base para o ano de 2002, quando nós não vamos bem em uma competição nós temos que escrever as decisões tomadas, e isso se toma em cima do orçamento que foi aprovado em novembro de cada ano como no ano passado para 2001, então são coisas que no planejamento, é dessa forma que se projeta, em todas as áreas, seja no amador ou no profissional.

A reorganização administrativa provocou uma movimentação incremental em outras áreas no Coritiba FC, um exemplo é a área de *Marketing* que passou a ser conduzida por um profissional originário de fora do ambiente do clube. Aliado a isso ainda, desenvolveu-se um contrato com uma empresa especializada em *Marketing* esportivo que prestará assessoria na exploração comercial do clube, e também com uma empresa para assessorar na exploração do estádio.

A secularização também se manifesta fortemente na ênfase à preparação física e tática que existe atualmente. É desenvolvido um trabalho direcionado a revelar e promover a imagem de jogadores, desde o juvenil, como um produto a ser comercializado. Para isso existe toda uma estrutura técnica, com equipamentos para o desenvolvimento físico, pessoal responsável pelo cuidado da saúde física e mental, e profissional de comunicação para a divulgação dos atletas e das atividades do clube.

Espetacularização do Futebol

Esse processo de **profissionalização** iniciou-se em 1995, com a reforma do estatuto, com a definição de normas para todas as áreas do clube, mas principalmente com reestruturação do modelo de administração do clube.

As principais mudanças no estatuto do clube foram em relação ao sistema de direção do clube. O qual passou de um regime presidencialista, em que existia um diretor-presidente, um vice-presidente e um diretor para cada área, para um sistema em que se criou um conselho de administração, eleito pelo conselho maior do clube. O conselho de administração escolhe um superintendente, e esse teria alguns gerentes para as principais áreas.

Nós temos o nível de conselho administrativo, são conselheiros que são eleitos entre o conselho deliberativo e normalmente são profissionais, empresários com experiência na sua empresa em determinadas atividades que colaboram com a participação, e aí eles dispõem de um certo tempo para colaborar com o Coritiba, não são remunerados, a partir de então nós temos uma superintendência que é um profissional que se dedica ao Coritiba, esse superintendente é remunerado, ele tem horário para cumprir...e abaixo dele funcionários que respondem pela gerência, são profissionais capazes, profissionais da área, numa situação como administração financeira são 30 anos de bagagem que não só no futebol (...) no futebol nos últimos 5 anos, da parte do futebol profissional nós temos um que foi contratado em

função da sua atividade, ele tem trânsito na área de futebol realmente... na área de *marketing* foi buscado um profissional que tem uma boa bagagem também, cruzou em vários clubes do Brasil e abaixo disso cada gerente tem que buscar dentro de suas características, dentro da sua responsabilidade financeira, tesouraria, RH, seleção, pessoas que são qualificadas na área (...)

Houve a necessidade, em função do tamanho do clube, de se organizar administrativamente para buscar ser mais eficiente e eficaz. Isso foi motivado pela dificuldade sentida pelo clube, quando da negociação do campeonato estadual com a TV e com o patrocinador. Pois ficou, segundo os dirigentes, clara a diferença de preparação e qualificação entre os agentes envolvidos nas negociações. "O Coritiba percebeu isso, seus dirigentes perceberam que tinham criado essa situação, e entenderam então que tinham que chamar pessoas que entendessem desse negócio pra assessorá-los, pra tratar essa coisa do negócio, o futebol do Coritiba,"

Tanto que a área de *Marketing* passou a ser chamada de Negócios e *Marketing*. "O *marketing* é uma atividade, o negócio é o objetivo, ou seja, nós passamos a trabalhar aqui o negócio 'futebol'..."

No Coritiba FC, uma das primeiras ações foi trazer um profissional para cuidar da área do *marketing*, alguém que não é ligado ao clube, não é torcedor, e pode tomar decisões mais racionais. Aliado a isso, ocorreu uma busca de assessoria especializada externa para dar suporte a algumas áreas, como: *marketing* e exploração do estádio. Apesar de enfrentar um questionamento do conselho deliberativo, com o objetivo de conhecer o conteúdo do contrato e acompanhar as negociações. Isso provoca uma insegurança no possível investidor, em função da necessidade de sigilo das informações.

A relação com o patrocínio vai depender da posição que o clube tem dentro do cenário esportivo. O Coritiba FC, que tem todo um *ranking* de títulos aqui no Paraná, inclusive foi o único clube a ser campeão Brasileiro, ele tem um determinado valor de mercado. Mas esse valor não é fixo, esse valor não se mantém se não se agregar a ele mais títulos, mais exposição. Como ressalta um dirigente:

Você não vai conseguir um patrocínio daqui a cinco anos, se daqui a cinco anos você não agregar mais exposição do que você já tem, porque, mesmo que os outros não cresçam, vamos imaginar que todo mundo fique no mesmo patamar, porque o interesse desse patrocinador pode se voltar para um outro esporte, pode se voltar para um outro tipo de

mídia, então você não pode ficar sentado, laureado aqui, esperando que isso aqui tá resolvido.

Existe um contrato em que o patrocinador contempla a questão da exposição correta da camisa ou das propriedades de *marketing*. Em determinado momento houve entre o Coritiba FC e o patrocinador, um litígio por problemas de exposição em um material que veio do fornecedor oficial sem a marca do patrocinador, o problema maior segundo o responsável pelo *marketing* do clube, foi que naquela situação a reação no clube foi simplesmente de que "não, o material não veio" e "ficou por isso mesmo". É claro que o patrocinador desenvolve essa ação a partir de uma exposição da marca e não o contrário. Pois a exposição correta e nos pontos acordados, principalmente a camisa, é o meio escolhido pelo patrocinador para atingir seus objetivos de comunicação.

O Coritiba CF com a assessoria de uma empresa de *marketing* começou a trabalhar a questão do patrocínio com mais cuidado, mas na visão do patrocinador, ele está no início desse processo.

Eu diria que ele tá começando...ainda não tá 100%, eu diria que tá 70% (...) nós temos o antigo Cortitiba e o novo Cortitiba, e o que será o futuro Coritiba, a gente já tá percebendo exatamente esse caminho, ou seja, cada proposta, cada atitude, cada procedimento, cada norma que eles apresentam, cada situação que eles passam pra você, toda ela tem um embasamento, tem um porque, tem qual é a razão, tem qual é o retorno, porque que tá sendo desenvolvida daquela maneira, o que que você pode beneficiar o clube e o teu parceiro em função dessa atitude, em função desse projeto.

Atualmente, é o clube que vai atrás de patrocínio para vender seu espaço, isso mostra uma relação de dependência, não de um patrocinador específico, mas dos recursos que podem ser conseguidos. "O clube é mais dependente do patrocínio, é questão de dinheiro. Quando o clube for auto-suficiente ou for time altamente vencedor, aí há um equilíbrio maior na negociação". Além dos interesses momentâneos de ambas as partes, seja recursos financeiros por parte do clube, seja exposição por parte do patrocinador. Há o prestígio que uma boa marca dá ao clube e há o efeito duradouro que a exposição na camisa pode ter ao longo dos anos, isso por meio dos arquivos jornalísticos.

Em termos comerciais o Coritiba FC, como os outros clubes, não fez uma negociação única e direta com a *mídia/TV*, mas isso foi realizado em conjunto, ou pela Federação de Futebol no caso do Campeonato Paranaense, ou pelo *Clube dos*

13 no caso de competições nacionais. A questão é que ao clube só resta o espaço da camisa e algumas placas no estádio para se negociar. Nenhum outro espaço do estádio pode ser negociado de forma independente pelo clube durante determinada competição comprada pela TV, "No primeiro momento, o impacto que você tem é de um alívio de caixa, né? O primeiro grande impacto que os clubes percebem, que é um dinheiro que não estava programado em orçamento nenhum, e ele causa um verdadeiro impacto que é positivo."

Em relação à divulgação do clube, toda e qualquer ação ocorre por iniciativa da mídia. O clube fica praticamente passivo, fazendo somente o repasse de algumas informações e disponibilizando espaço para que a tv realize seu trabalho. Dentro da questão da divulgação, o clube se porta como sendo muito dependente da mídia.

O mercado para transmissão de outros centros fica fechado, estimulando a criação de mais torcedores do clube no estado.

Os campeonatos estaduais ganharam um outro fator, que eu considero muito importante, principalmente aqui no caso do Paraná. ? No sábado à tarde, que é a transmissão do Campeonato Paranaense às 16:00hs eu entro com a imagem de um time do Paraná contra outro time do Paraná, e não com um jogo do Rio de Janeiro ou de São Paulo, isso vai fazer que no futuro, a permanência, a constância, desse tipo de negócio, vai fazer com que o paranaense tenha um clube no Paraná, porque nós temos um contrato de quatro, cinco anos, as crianças que hoje ou que estavam com dois, três anos em 1999, em 2005 vão estar sete anos, oito anos.

Com a participação mais efetiva da mídia, a tendência é que as outras receitas do clube aumentem, pois: "Com transmissão dos meus jogos pro interior, eu trabalhando bem o licenciamento, da exposição das marcas dos meus produtos eu vou ter um crescimento nesse segmento, né? De licenciamento de produtos, de recebimento de royalties, certo? Com a geração de uma torcida nova, eu começo a ter mais gente vindo ao estádio, conseqüentemente eu tenho mais renda".

Estratégias

Estratégia de Mercado

No Coritiba FC é presente a necessidade de modernização, buscando assim realizar uma **segmentação** e com isso acompanhar a transformação do perfil de sua torcida. Segundo seus dirigentes, foi identificado que é importante ter uma

comunicação com esse público jovem, para que não se corra o risco de perder espaço no mercado.

Nós temos que trazer o clube pra uma linguagem mais moderna porque? Porque a nossa torcida, ela tá envelhecendo e tá surgindo um pessoal mais novo aqui, se eu tiver sempre essa linguagem tradicionalista a tendência é o que? É eu não conseguir mais falar com esse público aqui, porque esse aqui tá indo e esse aqui tá chegando, cada vez... vai ocupando mais o espaço atual."

Existe a preocupação básica de dar ao torcedor a satisfação pelo clube ser vencedor, isso principalmente para o torcedor associado, mas há uma dificuldade em desenvolver o número de associados ao clube. Os dirigentes tentaram ações, mas não conseguiram desenvolver isso, mesmo o Coritiba FC tendo muitos torcedores na região, "Não sei explicar, porque pela paixão que o futebol move nesse país, tinha que ter mais sócios..." Em paralelo existe um cuidado no que é oferecido dentro do estádio, procurando garantir um mínimo de qualidade, mas a atenção do clube é voltada principalmente para o associado.

Bom, a primeira coisa que a gente olha pro torcedor e vê é da alegria, título, vitória, faz parte do futebol... agora... a gente tem aí uma série de projetos pra fidelizar esse torcedor no nosso quadro associativo, que isso pra nós é um item de receita importante, né? Principalmente com esse negócio de vender bilheteria pra TV, esse negócio todo, o sócio passou a ser... a ter uma importância ainda maior, então a nossa idéia é prestar um serviço de qualidade pro sócio, implantar programas de benefícios, nós já temos alguns em andamento, fidelizar esse sócio ao Coritiba, fazer com que ele participe cada vez mais dessa receita antecipada de jogos, porque, na verdade, o sócio do Coritiba nada mais é que uma pessoa que compra um carnê de ingressos, representado por uma carteirinha que passa na máquina...

As estratégias de **posicionamento** desenvolvidas pelo Coritiba FC, segundo o responsável pelo *marketing* do clube, seguiam, antes da profissionalização da área, a premissa de valorizar o passado de vitórias do clube, "no caso do Coritiba, era resgatar o passado, 'nós somos melhores porque temos tantos títulos estaduais, tantos nacionais, etc.', e isso em termos de trazer mais torcedor não dá resultado, porque o menino de 5 ou 6 anos, não tá vivendo o título, não tá vivendo a emoção de ser campeão, só o negócio do 'ouvir dizer'."

Após os dirigentes do clube perceberem que eles adotavam essa postura, desenvolveram ações para profissionalizar o clube, em que ocorreu uma reestruturação administrativa, a contratação de um profissional de *marketing* e a criação de uma área de negócios e *marketing*, como afirma um dirigente "percebeu-se então que tinha que se chamar pessoas que entendessem desse negócio. O

marketing é uma atividade, o negócio é o objetivo, ou seja, nós passamos a trabalhar aqui o negócio 'futebol'..."

Os objetivos macros que o Coritiba FC estabeleceu estão assentados basicamente em dois princípios, o primeiro é que o nível de referência norteador é o nacional; o segundo, é que o clube tem que manter um crescimento sustentável economicamente, isso fica claro nas palavras de um dirigente:

O objetivo número um do Coritiba é se tornar uma referência nacional aqui no Paraná, esse é o objetivo primeiro, o Coritiba quer ser reconhecido no país como o clube do Paraná. O segundo é se tornar um grande clube do Futebol brasileiro como a gente denomina Vasco, Flamengo, Palmeiras, Corinthians, São Paulo, Grêmio, Inter, Cruzeiro (...) claro. E terceiro, é tornar o clube auto-sustentável, as coisas são em camada, uma tem que acontecer em conjunto com a outra, até que você torne o clube auto-sustentável em função de você ter alcançado esse objetivo e esse objetivo (...)

O projeto para atingir esses objetivos é de no mínimo cinco anos. Mas como para todos os clubes de futebol, é fundamental o resultado dentro de campo, é preciso ser um clube vencedor. Por isso, segundo um dirigente, existe pressão para que o tempo seja menor, "claro, existe pressão de tudo quanto é lado pra que a coisa seja acelerada aqui, ali e acolá, por que? (...) a estratégia de *marketing* que nós temos aqui está bem focada nisso, né? e o que depender de mim, não vou deixar que aconteça, ou seja, nós vamos cumprir com o planejamento".

A busca de **crescimento** do clube dentro do mercado esportivo ou de entretenimento passa por várias ações conjuntas. Uma primeira, visa potencializar a exploração comercial do clube, procurando identificar todas as possibilidades de *marketing* para o clube. Para tal, foi contratada a assessoria de uma empresa especializada em *marketing* esportivo, para que assim pudesse se preparar adequadamente para disputar cada vez mais espaço nesse mercado.

Com essa empresa especializada e que tem uma abrangência nacional, eu tenho um outro tipo de relacionamento, eu tenho a comercialização das propriedades de *marketing*, mas antes disso eu tenho a identificação de quais são essas propriedades de *marketing*, ou a criação de propriedades de *marketing* dentro do clube, que o clube não vislumbrava, né? eu tenho uma assessoria financeira pra gestão desse complexo de *marketing* desportivo, eu tenho a coisa da promoção dessas propriedades de *marketing* vinculadas à mesma área técnica (...)

A participação mais efetiva da TV possibilitou, além de uma folga no caixa do clube com um recurso que não estava programado, divulgar e fortalecer a marca do clube no interior do estado. Esse mercado ficou fechado para a transmissão de jogos

de clubes de outros centros, estimulando a criação de mais torcedores do clube no estado. Isso significa que houve uma expansão dos limites de ação do Coritiba FC:

Com transmissão dos meus jogos pro interior do estado, da exposição das marcas dos meus produtos eu vou ter um crescimento nesse segmento, né? Com a geração de uma torcida nova, eu começo a ter mais gente vindo ao estádio, conseqüentemente eu tenho mais renda... Eu acho que isso foi, talvez, a coisa mais positiva de todas, que a gente não consiga visualizar agora, mas que no futuro é uma coisa que tem que se levar em conta.

Essa busca por crescimento do clube, está diretamente ligada ao fato de o clube ser vencedor, porque assim o clube consegue atuar em outros locais por ser convidado para amistosos e excursões. "Se você não tem o prestígio de uma marca nacional, é importante estar bem posicionado nas competições".

São desenvolvidas algumas ações secundárias, como: as voltadas para aproximar as crianças do clube, levando-as aos jogos e tendo contato com jogadores; a intenção de formar cónsules Coritibanos no interior do estado, para divulgar a marca Coritiba FC; formar "Coritibas" pelo Brasil, "O Coritiba tem uma parceria em Foz do Iguaçu, mas não é com o objetivo maior de divulgação, e sim para arrebanhar craques.", é claro que acaba ocorrendo também uma divulgação da marca nessas regiões.

Estratégia de Produto

Como forma de promover os **eventos** esportivos, o Coritiba FC desenvolve ações para possibilitar a mulheres, crianças e estudantes assistir gratuitamente aos jogos, com isso é possível atrair um maior público para dentro do estádio.

Mediante um credenciamento eles vão poder assistir os jogos gratuitamente inclusive, quer dizer, na verdade o gratuito é o acesso porque aqui dentro ele é um consumidor que vai comer pipoca, vai tomar um refrigerante, uma cerveja, vai se alimentar... vai ficar emocionado, vai passar na butique, vai comprar produto, etc, etc (...) uma parcela do processo é gratuito, tá?

Além disso, essa ação tem também a intenção de no médio prazo diminuir a violência nos estádios, pois ao passo que cada vez mais, seja maior o número de mulheres e crianças, os dirigentes esperam que isso venha a inibir e substituir os grupos que promovem a violência e conseqüentemente haja um aumento de público. Em todo esse processo, principalmente porque a tv comprou o campeonato regional,

há uma participação efetiva da mídia/TV realizando uma divulgação e promoção do evento esportivo

No Coritiba FC existe um trabalho direcionado à formação de **atletas**, para isso foi montada uma estrutura com o objetivo maior de efetuar a comercialização dos atletas,

Hoje o que se faz é um trabalho assim, um pouco mais de *marketing* mesmo sobre um produto, quer dizer, os clubes pensam em ganhar dinheiro com uma revelação de jogadores e já começam a trabalhar lá no juvenil, o garoto que sobressai já faz fita de vídeo, já chama a imprensa pra fazer matéria, a própria colocação dentro do clube de um assessor de imprensa já faz com que isso comece a surtir determinado efeito aqui e ali, mas cê vê que ainda é um movimento pequeno, quer dizer, ainda não tem um planejamento de *marketing* pra esse ou pra aquele atleta, mas é uma tendência.

Por ser uma ação incipiente, existem algumas limitações no que diz respeito à divulgação e trato da imagem do atleta que é deixada mais a uma divulgação espontânea da mídia, do que a uma ação organizada por parte do clube.

Pois quando a mídia faz essa divulgação, está na outra ponta não só o cidadão comum, o torcedor, mas está o dirigente do outro clube, os técnicos dos outros clubes e empresários que ficam conhecendo esse atleta. Assim, pelas possibilidades de negócios que podem ocorrer um dirigente comenta sobre o papel do clube nesse processo:

Em contrapartida, o que que os clubes fazem? Praticamente nada, como ele tem esse serviço, ele não se preocupa em fazer esse papel, o que é um erro muito grande. Porque? O clube, ele tem a mídia na mão, que é uma coisa que a maioria dos clubes não percebeu, o clube trata a mídia como se tivesse na mão dela, o que é um erro grandioso(...)

O Coritiba FC tem várias categorias de base: mirim, pré-mirim, infantil, etc. Isso gera um gasto muito grande, isso está sendo reavaliado no clube, se é melhor desenvolver atletas ou ir buscar no interior atletas juniores que estão quase prontos para o futebol. Compram-se jogadores juniores do interior do estado e do Brasil a preços baixos, o jogador vem para o clube, entra para uma vitrine maior e se torna possível vendê-lo por dez vezes o seu valor de compra.

O processo de comercialização de atletas é feito através de empresários ou diretamente com os clubes, muitas vezes até por telefone. Segundo os dirigentes do clube, alguns atletas deixam de ser 100% dos clubes, por problemas financeiros que levaram os clubes a negociar com empresários 50% do passe de atletas com 17 ou

18 anos, assim "o atleta que deu certo, o atleta que atingiu determinado nível, de repente é vendido pelo clube e entra aqui no caixa 1 milhão, 1 milhão e meio, quinhentos mil (reais), e aí no conceito relativo ninguém entende o que que tá acontecendo, é que esse atleta não era 100% do clube, aqui é assim (...)"

Uma forma de buscar o desenvolvimento dos atletas, adquirindo experiência em outros clubes, é como o Coritiba FC está fazendo com o Cataratas, clube da segunda divisão paranaense, e com um parceiro no nordeste, para ter um intercâmbio, porque tem jogadores que não tem espaço para jogar agora no Coritiba FC, assim o jogador vai se desenvolvendo e pegando experiência.

No Coritiba FC há um plano de reformular o **estádio** inteiro, para isso foram contratadas empresas para reestruturar a parte física do estádio e para fazer a exploração comercial dos espaços, a estratégia utilizada pelo clube para explorar o produto estádio é a terceirização, isso assentado em uma intenção de melhor qualificar os serviços prestados no estádio, para com isso poder agregar mais valor e poder melhorar a receita.

Com a chegada dessa empresa, nós já tínhamos alguma exploração terceirizada aqui, a exploração dos bares é uma delas, a exploração de alguns produtos pela exclusividade da venda aqui dentro também já existia, com a chegada dessa empresa a nossa expectativa é que isso tome um vulto total, quer dizer, que isso seja tudo terceirizado.

Na avaliação dos dirigentes do Coritiba FC, "Em relação a exploração do estádio, é possível aproveitar melhor, pois existe muito espaço vazio. O estádio do Coritiba FC tem uma excelente localização, então tem que ser uma boa fonte de renda." Segundo eles, o estádio carrega mais ou menos trinta propriedades de *marketing* diferentes, desde a questão da imagem da TV, como as mensagens publicitária de campo, toda mensagem publicitária interna e externa desse estádio, o próprio nome do estádio, *name right*. Que segundo um dirigente: "Aqui nós temos o Estádio Major Antônio Couto Pereira, e o Estádio Alto da Glória, por causa do bairro. Eu posso transformar esse Alto da Glória em Arena da Bhrama ou HSBC Arena, e isso tem um valor, então, é uma outra exploração de uma propriedade de *marketing*."

Essa questão de ter realizado a terceirização dessas atividades ligadas à exploração comercial e a uma reestruturação física do estádio enfrentou uma forte

resistência do conselho deliberativo do clube, que era resistente em deixar que estranhos ao clube estivessem conduzindo ou "tomando conta" de um bem tão importante para o clube.

Na exploração comercial de alguns espaços dentro do estádio ocorre um conflito com as torcidas organizadas, que acabam utilizando certos espaços para fazer divulgação do nome da torcida e não do clube e isso acaba prejudicando na receita do clube

A questão de colocação de faixas e de bandeiras no estádio que é uma demarcação de espaço, não tenha dúvida que aquilo ali é um ritual tribal de violência de demarcação de espaço, "aqui é o nosso pedaço", e isso tem um conflito com os interesses do clube, porque o clube naquele espaço, é considerado uma propriedade de *marketing*, e pretende vender aquela propriedade, normalmente eles põe a faixa em cima.

Para o clube isso acaba sendo uma concorrência, além de prejudicar o espetáculo, pois acabam se estabelecendo focos de torcidas espalhadas pelo estádio, demonstrando os espaços vazios, quando para os dirigentes seria mais interessante ter uma concentração da torcida de frente para as câmeras de televisão, simulando uma lotação.

O processo de **licenciamento** no Coritiba FC consistia na procura que fornecedores dos mais variados produtos faziam ao clube, este por sua vez sem nenhuma análise dava um contrato de licenciamento para este produto somente com o respaldo de ter em consignação uma parcela da quantidade desse produto, segundo um dirigente: "é possível encontrar dentro da boutique produtos que, absolutamente, nada tem a ver tecnicamente com o segmento de futebol e que estão aí, apodrecendo no estoque porque não é um produto que o torcedor tenha simpatia ou que tenha interesse".

Com a profissionalização, o Coritiba FC tem uma área para tratar de todas as questões ligadas aos produtos que o clube lança, ela está envolvida em todas as negociações que o clube possa desenvolver. "Agora cada contrato que se faz aqui, a gente não pega o contrato em si, mas todas as implicações que ele tem ao seu redor (...)".

Como anteriormente não havia um padrão na apresentação dos produtos, buscou-se primeiramente definir uma cor única para representar o clube. Isso foi

definido por meio do estatuto". Pra você ter uma idéia, fomos pesquisar, nós fomos buscar lá no Estatuto, achamos o padrão da cor. Esta aqui é a verdadeira cor do clube, o verde pantone. Agora os nossos produtos vão estar sempre com esse padrão de cor."

Além disso, o clube contratou uma *designer*, que fez uma classificação de todos os produtos existentes em segmentos de produtos. O trabalho desenvolvido foi o de analisar produto por produto e verificar as suas possibilidades de venda.

Após feita a classificação em diversos segmentos de produtos, foi sendo desenvolvido um trabalho para modernizar o *design* dos produtos, pois o licenciamento tem também uma ligação direta com a imagem do clube. Segundo um dirigente "(...) O clube é tradicional, ele tem uma linguagem de comunicação tradicional. Nós temos que trazer o clube pra uma linguagem mais moderna, então produtos com uma linguagem como essa, não cabem mais, eu tenho que ter um cinzeiro moderno, com *design* arrojado e com a marca do clube, e não isso aqui que é da década de 40."

O *marketing* do clube realiza um acompanhamento diário das vendas dos diversos produtos, ocorrem algumas pesquisas dentro do estádio em dia de jogos, para verificar qual a preferência do torcedor por faixa etária. Tendo assim, um monitoramento mais preciso da comercialização e das preferências e expectativas de seus consumidores.

Com a participação mais efetiva da mídia, transmitindo jogos do Coritiba FC para outras praças, a tendência é que as outras receitas do clube aumentem.

Com transmissão dos meus jogos pro interior, eu trabalhando bem o licenciamento, a exposição das marcas dos meus produtos, eu vou ter um crescimento nesse segmento, né? De licenciamento de produtos, de recebimento de *royalties*, certo? Com a geração de uma torcida nova, eu começo a ter mais gente vindo ao estádio, conseqüentemente eu tenho mais renda.

Hoje existe um departamento no Coritiba FC para tratar dos produtos que o clube lança, ele está envolvido em todas as negociações que o clube possa desenvolver. Por essa razão foi revista a relação com o patrocinador de material esportivo, o qual oferta diversas linhas de produtos, como: bolas, chuteiras, calção etc., pois estava ocorrendo um desvio das funções da área de licenciamento, que segundo o dirigente de *marketing*:

Aqui no Coritiba, os responsáveis pela área de licenciamento de produto, estavam trabalhando contra o seu parceiro, então, você imagina o seguinte, a Penalty tem chuteira, tem tênis, tem agasalhos, não é isso? O Coritiba não só comprava da fornecedora oficial o material mais caro, como criava e licenciava concorrentes a esses produtos.

Uma das primeiras medidas tomadas foi a revisão de todos os contratos de licenciamento, pois os produtos licenciados pelo clube não respeitavam um padrão de cores, de exposição da marca. Também foram retirados os conflitantes com o fornecedor oficial, para buscar uma reaproximação e também para refazer o contrato em bases mais favoráveis com este.

O Coritiba FC, como os outros clubes do Paraná, não pode explorar livremente a comercialização de **espaço publicitário** em seu estádio, isso motivado pelo fato de a TV ter comprado a maioria dos campeonatos e torneios mais importantes do país. Assim, a relação com o patrocínio fica restrita basicamente à venda de espaço na camisa de jogo, no uniforme de treinamentos e a algumas exposições no centro de treinamento do clube, mas há um cuidado com a forma dessas exposições, em virtude do contrato com patrocinador.

Essa limitação imposta pelo contrato com a TV, que talvez tenha sido resultado de uma negociação não completamente satisfatória, levou a uma ação de contratar pessoas qualificadas para tratar dos interesses do clube, "o Coritiba FC percebeu isso, seus dirigentes perceberam que tinham criado essa situação, e entenderam então que tinham que chamar pessoas que entendessem desse negócio pra assessorá-los."

No caso do Coritiba FC, a negociação com a TV possibilitou ao clube reservar algumas placas para uma negociação independente. Mas, a TV impôs algumas condições para isso: "o único critério que ela impõe é da concorrência da placa com a cota. Então, por exemplo, vamo dá um exemplo bem prático, ela vendeu uma cota pro banco X, eu não posso vender uma placa pro Y"

Quando da negociação com um patrocinador de aparelhos eletrônicos, a Sanyo, houve uma dificuldade para que o conselho aprovasse a marca da empresa em vermelho na camisa do Coritiba FC, "pois a Sanyo só patrocinava se fosse com vermelho.", essa empresa patrocinou por um pouco mais de dois anos. Em um outro momento, quando houve uma iniciativa de um dirigente para criar uma nova camisa,

"Nós criamos a terceira camisa do Coritiba FC, criamos pensando na questão de *marketing*, mas foi dureza o conselho aprovar. São os tradicionais que não vêem o futebol como uma fonte de receita".

Estratégia de Recursos Humanos

Com relação às ações na área de recursos humanos, não há nenhum programa específico para o **desenvolvimento** profissional dos funcionários nos diversos níveis e funções administrativas, nem um programa de cargos e salários. Tudo acontece de forma pontual, talvez porque não existe e não é costume no Coritiba FC o desenvolvimento de uma carreira dentro do futebol. Também não há uma análise formal de desempenho, mas uma cobrança de resultados em função das responsabilidades delegadas dentro dos diversos níveis hierárquicos.

Com a nova **estruturação** do clube o sistema de gestão é baseado em um conselho de administração que dá o direcionamento do clube, as estratégias e políticas. A formação do conselho é feita por um processo de escolha ou eleição dentro do conselho consultivo, em função do interesse e disponibilidade de tempo para colaborar com o clube. Geralmente são pessoas que têm uma formação nas áreas de futebol, de administração e de finanças. Estes escolhem o superintendente, que tem abaixo três gerências, todos esses são escolhidos em função de sua qualificação técnica e conhecimento do futebol. Abaixo das gerências as funções são preenchidas e definidas de acordo com as respectivas necessidades e características de cada área.

Cada gerente tem que buscar dentro de suas características, dentro da sua responsabilidade financeira, tesouraria, RH, seleção, pessoas que são qualificadas na área, não precisa entender de futebol, precisa entender da sua legislação específica, no *marketing* devem buscar assessoria... profissionais que trabalhem na área de *marketing*, divulgação da marca, mídia, TV, etc (...) e o futebol, é eminente que ele deve ter seu relacionamento calcado em todos os trânsitos que já teve com empresários, clubes, diretores, atletas, outros técnicos.

Um fator que também contribuiu para a reestruturação do clube foi o resultado de negociações com TV e com patrocinador:

Num contrato que foi extremamente mal conduzido, mal negociado, não que a televisão esteja errada, a televisão tá fazendo um negócio, se eu não tenho capacidade de negociar com eles, vou me ferrar, não é isso? Os dirigentes perceberam que tinham que chamar pessoas que entendessem desse negócio pra assessorá-los (...)

O Coritiba FC então começou a contratar profissionais para atuar nas principais áreas, esses profissionais em princípio não eram ligados ao clube, eles vinham de fora e portanto não eram torcedores do Coritiba FC, o que facilita a tomar decisões mais racionais. Mas nesse processo ainda há um limitador, que é a cobrança para que o profissional contratado se torne um torcedor.

Esse, talvez, seja o ponto que precisasse ser atacado primeiro, né? Dada a rivalidade, dado a maioria dos clubes não estarem com estrutura profissional e sim com estrutura de dirigente, torcedor dirigente, não se consegue mudar isso. Eu acho que essa coisa só consegue ser modificada no momento que você, ao invés de ter o dirigente torcedor você tenha o profissional, que junto com o profissional do outro clube vão formar uma liga, ou uma direção de evento, em que o evento vai ser o foco.

A Relação entre Dinâmica do Esporte e Espetacularização do Futebol com as Estratégias do Coritiba Foot Ball Club

Importante é destacar que, esses elementos podem ter influenciado de modo positivo ou negativo as estratégias adotadas pelo clube.

QUADRO 4 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Mercado - Coritiba FC

	Estratégia de Mercado		
	Segmentação	Posicionamento	Crescimento
Dinâmica do Esporte	Conflito Secularização	Conflito Secularização	Conflito Sacralização Secularização
Espetacularização do Futebol	Profissionalização Relação c/ mídia/TV	Profissionalização	Profissionalização Relação c/ Patrocínio Relação c/ mídia/TV

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Um dos primeiros elementos a influenciar diretamente as ações no Coritiba FC, Quadro 4, é o **conflito**, o qual é assentado basicamente em que a maior parte do que é desenvolvido, o é tendo como referencial a superação a seus adversários, principalmente o seu adversário mais tradicional, isso não só dentro de campo. Já a **incerteza** não se manifesta claramente em nenhuma ação voluntária do clube.

Nas **estratégias de mercado**, a **sacralização** parece influenciar quando são desenvolvidas ações que procuram um **crescimento** do clube atraindo novos torcedores, por meio de se estimular a paixão ou ao menos a simpatia pelo clube. Isso se manifesta em ações direcionadas, principalmente às crianças e jovens e à formação de "cônsules" pelo interior do estado, o que só é possível partindo de uma paixão pelo clube.

A **secularização** e a **profissionalização** estão presentes nas estratégias de mercado quando da definição do **posicionamento** e dos objetivos do clube, que além de visar ser um clube vencedor, buscam de forma conjunta e mediante um plano, manter um crescimento econômico sustentável.

A **secularização** e a **profissionalização** aparecem também na identificação da necessidade de atualizar e modernizar a linguagem do clube em função da mudança de perfil de sua torcida, que vem ficando cada vez mais jovem. O que leva ao desenvolvimento de ações que visam fidelizar os torcedores associados dentro desse **segmento**.

A **secularização**, a **profissionalização** e a **relação com o patrocínio** parecem ter influenciado também as ações de **crescimento**, visto que para se preparar adequadamente para disputar cada vez mais espaço no mercado, o Coritiba FC contratou a assessoria de uma empresa especializada em *marketing* esportivo, a qual desenvolveu um trabalho de identificação e gestão de oportunidades e propriedades de *marketing*.

A **relação com a mídia/TV** esteve presente nas ações de **crescimento** ao possibilitar divulgar e fortalecer a marca do clube no interior do estado, além de que com a compra do campeonato estadual pela tv, o clube acabou desenvolvendo ações direcionadas à **segmentação** do torcedor, visando principalmente os associados.

QUADRO 5 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Produto - Coritiba FC

	Estratégia de Produto				
	evento	Atleta	Estádio	Licenciamento	Espaço Publicitário
Dinâmica do Esporte	Secularização	Secularização	Sacralização Secularização	Sacralização Secularização	Sacralização Secularização
Espetacularização do Futebol	Profissionalização Relação c/ mídia/TV	Profissionalização Relação com a mídia/TV	Profissionalização Relação com o Patrocínio Relação com a mídia/TV	Profissionalização Relação com a mídia/TV	Profissionalização Relação com a mídia/TV

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Nas **estratégias de produto**, Quadro 5, a **sacralização** esteve presente nas ações desenvolvidas para a exploração do **estádio**, em que diante da possibilidade de se terceirizar a reestruturação e exploração comercial do estádio, houve uma resistência do conselho maior do clube em deixar que estranhos ao clube estivessem "tomando conta" de algo nobre e quase que sagrado. Nas questões ligadas ao **licenciamento** houve uma influência da sacralização, em que independente das possibilidades de inovação e variação, para o licenciamento de qualquer produto tem que ser respeitada a cor do clube, a qual tem um padrão estabelecido no estatuto.

A **sacralização** também se manifestou na comercialização do **espaço publicitário**, em que em determinado momento houve uma resistência para que fosse aprovado pelo conselho o patrocínio da camisa por uma empresa que tinha a cor vermelha em sua marca. Mesmo a criação de uma nova camisa para o clube, visando uma maior comercialização, teve muitas dificuldades para a aceitação do conselho deliberativo.

Outro elemento da Dinâmica do Esporte que esteve presente nas estratégias de produto foi a **secularização**, que visando promover o **evento** motivou promoções baseadas em uma racionalidade econômica para atrair o público, em que uma parte do processo de consumo do evento esportivo era gratuito, o acesso. Isso com a expectativa calculista do consumo de produtos que ocorreria durante o evento.

A **secularização** é muito forte nas ações desenvolvidas com os **atletas**, os quais já não representam tanto a magia e o encanto de um "semi-deus", mas muito mais são vistos como produtos que são desenvolvidos para a comercialização. Também o **estádio** vai deixando de ser um templo sagrado, para se transformar em um produto a ser explorado economicamente. Os produtos **licenciados** são controlados e percebidos como simples mercadorias que são vendidas e monitoradas, o que está substituindo o trato desses produtos como se fossem artefatos sagrados, símbolos de uma paixão. Nos **espaços publicitários** há a presença da secularização no cuidado que há no clube para que a exposição ocorra de acordo com o contratado pelo patrocinador, ao invés de uma postura que o clube mantinha em outros tempos, como se estivesse fazendo um grande favor em ceder um espaço tão nobre, na camisa principalmente, para que uma empresa fizesse a divulgação.

A influência da **profissionalização** foi percebida nas ações ligadas à comercialização de **atletas**, com a contratação de um profissional de comunicação para auxiliar na divulgação. Mas principalmente, é forte a profissionalização nas áreas ligadas à formação e ao desenvolvimento físico dos atletas. Na exploração do **evento** e do **estádio** há, com a contratação de empresas para assessorar, a presença crescente da profissionalização. As ações de **licenciamento** e comercialização de **espaços publicitários** são orientadas por uma equipe profissional qualificada, que trata de todas as questões ligadas aos produtos que o clube lança e aos acordos com os patrocinadores.

A **relação com o patrocínio e com a mídia/TV** teve um impacto direto nas ações para exploração do **estádio**, pois foi percebido que seria preciso aproveitar muito melhor o potencial comercial do estádio. A **relação com a mídia/TV** levou que o clube ficasse passivo em relação a desenvolver ações consistentes quanto a divulgação dos **eventos** e dos **atletas**, esperando e deixando que a **mídia/TV** o fizesse espontaneamente. Além disso, a **relação com a mídia/TV** teve um impacto na exploração dos **espaços publicitários**, que livres para o clube comercializar ficaram reduzidos à camisa, ao espaço nos uniformes de treinamento e a algumas exposições no centro de treinamento. Já a maior parte dos espaços no estádio a TV acabou adquirindo o direito de exploração. Por outro lado, o fato de a TV estar

transmitindo jogo do Coritiba FC estimulou um incremento nas ações de **licenciamento**.

QUADRO 6 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Recursos Humanos - Coritiba FC

	Estratégia de Recursos Humanos	
	Estruturação	Desenvolvimento
Dinâmica do Esporte	Sacralização Secularização	--
Espetacularização do Futebol	Relação com o Patrocínio Relação com a mídia/TV	--

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Nas **estratégias de recursos humanos**, Quadro 6, não houve nenhuma ação planejada para o desenvolvimento dos colaboradores, somente algumas ações pontuais e isoladas, já na questão da estruturação do clube foi percebido algo mais elaborado. Assim, percebeu-se a presença da **sacralização** na formação dos conselhos, em que há a condição *sine qua non* de que o participante seja reconhecidamente um torcedor do clube. Mesmo no processo de profissionalização do clube, que já é uma mostra da **secularização**, ocorre de forma paralela uma cobrança para que o profissional se torne rapidamente um torcedor apaixonado pelo clube.

A **relação com a mídia/TV e com o patrocínio**, por terem sido relações percebidas como menos vantajosas para o clube, acabou contribuindo para o modelo de estruturação adotado pelo clube, que incluiu a contratação de profissionais da área administrativa.

4.1.3. Caso 3 - Paraná Clube

Histórico

O Paraná Clube foi fundado em 19 de dezembro de 1989, a partir da fusão entre o Colorado E. C. e o E. C. Pinheiros. Estes dois clubes já eram originários de fusões anteriores, que envolveram os seguintes clubes: C. A Ferroviário, Britânia E. C., Palestra Itália, E. C. Água Verde e Esporte C. Brasil. Conquistou 6 títulos estaduais, um campeonato brasileiro da segunda divisão e campeão do módulo amarelo da Copa João Havelange.

4.1.3.1. Análise de Dados

Dinâmica do Esporte

No Paraná Clube é percebido o **conflito** como um elemento importante para a atividade esportiva, porém a presença desse elemento se restringe basicamente ao que acontece naturalmente dentro de campo, como sendo uma forma de descarregar e superar os conflitos sociais. Porém, como uma forma de estimular e impulsionar o negócio futebol não é considerado. Isto porque há uma postura e uma situação de impotência diante da fraqueza dos adversários do interior, como aparece nas palavras de um dirigente paranista: "Não tem muito o que possa ser feito porque a única coisa que pode ser feita é fazer com que os concorrentes sejam mais competentes e aí como os concorrentes são do interior eles não tem uma condição financeira que permita fazer um time à altura para fazer frente aos da capital."

A única ação que o Paraná Clube desenvolveu e que pareceu ter uma influência na manutenção e estímulo ao conflito foi motivada pela mídia, que por razões comerciais percebeu a necessidade de ter clubes de certas cidades disputando o campeonato da primeira divisão.

Desse modo, o Paraná Clube desenvolveu ações conjuntas com um clube da cidade de Maringá que está na segunda divisão, para que essa cidade voltasse a ter um clube na primeira divisão, "Nós vamos fazer a nossa parte, vamos ver se o Atlético o faz isso no Cascavel, o Coritiba faz isso em Foz do Iguaçu".

Em relação à **incerteza**, como um elemento intrínseco à atividade esportiva, o Paraná Clube também está passivo. Sua preocupação se restringe ao campeonato estadual, em que é destacada a dificuldade de se desenvolver um trabalho de quatro meses, para no final disputar com um dos outros grandes do estado. Em que se houver um "tropeço" ou um "azar", segundo seus dirigentes, seria muito difícil se recuperar; como vemos nessa afirmação: "então a coisa assim é ruim, talvez em termos da motivação pelo torcedor e ruim para nós clubes que participamos do campeonato porque você aposta todas as fichas num jogo ou no outro que é contra Coritiba ou contra Atlético, então se você der um azar, você perde um semestre num jogo".

A única coisa que foi feita para tentar trabalhar essa questão da incerteza, foi trabalhar a partir da fórmula do campeonato estadual, o que segundo um dirigente, "não parecia que iria surtir muito efeito". Essa questão de não se trabalhar o nível de incerteza nas competições é reconhecida como uma falha estrutural da organização do futebol. "Então eu acho que realmente há esse defeito digamos na estrutura do futebol do Paraná, mas é na estrutura do Brasil todo".

O clube de futebol é um ambiente em que é forte a presença de aspectos/simbolismos sagrados e mágicos, ou seja está presente a **sacralização**. O que pode ser visto a partir da afirmação de um dirigente:

Também existe uma espécie de ritual, mas seria superstição, quer dizer, uma coisa deu certo, então eu vou fazer isso ou aquilo, então até na hora de tomar um cafezinho, eu vou tomar o cafezinho, depois de dez minutos o time fez um gol, então existe uma coisa de se fazer mais ou menos igual que se fazia, para que o resultado acompanhe igual.

Além dos resultados em campo, as próprias ações administrativas são também vistas como influenciadas por uma força divina: "A gente teve muita felicidade aí o ano passado de ter recebido essa iluminação de Deus de achar esse caminho, porque nós trabalhamos com a folha super (...)"

Como em quase todo clube de futebol, "Existe um momento de oração entre os atletas com a participação de dirigentes, antes e depois dos jogos. A parte espiritual hoje tem os Atletas de Cristo que se reúnem e discutem o Evangelho."

O Clube, na medida do possível sempre traz alguém para fazer uma palestra, procurando motivar e impulsionar a força interior das pessoas que trabalham no dia a dia do clube, sejam funcionários ou atletas.

Importante é a percepção dos dirigentes paranistas quanto ao espaço diferenciado que é o campo de futebol em dia de jogo. Em que as regras dentro do estádio são diferentes da realidade fora. Em que é "permitido" aos espectadores agir de um modo que não se permite em quase nenhum outro lugar na sociedade moderna.

Único tipo de alegria, que pode ser compartilhada pelo rico, pelo médio e pelo pobre, que eu chego a imaginar que é o único local que a cultura permite o torcedor extravasar as suas alegrias e tristeza, angústias e sofrimentos, a gente tem que respeitar no campo o torcedor que xinga, que joga rádio, joga pilha e às vezes aplaude, porque é o único tipo de entretenimento assim de massa que permite este tipo de reação.

A paixão que existe em um clube de futebol, tanto dos torcedores como dos dirigentes, está diretamente ligada aos resultados dentro de campo, o que segundo os dirigentes, é mais importante do que se os compromissos tributários e fiscais estiverem em dia.

A **secularização** é um elemento que tem uma presença clara dentro do Paraná Clube, não há tanto a dependência ou expectativa de que os ídolos do time, a tradição do clube ou a "força" da camisa bastem para se ter um bom desempenho, há sim, uma preocupação com a utilização de conhecimentos técnicos e científicos para a preparação do time e a criação de uma infra-estrutura. Que passa pela seleção da comissão técnica e de jogadores suficientes para enfrentar as diversas competições ao longo do ano, aliado a isso há todo um corpo de profissionais da área de saúde fazendo acompanhamento da equipe profissional como também das categorias de base, com o uso das mais variadas tecnologias.

Na área tática e técnica houve uma presença significativa da secularização, já na questão administrativa há ainda uma resistência maior, como comenta um dirigente: "Então o planejamento evoluiu muito nessa parte, eu acho que a parte tática e técnica no futebol cresceu bastante, o futebol não cresceu na parte de dirigentes. Eu digo que os dirigentes de futebol têm manias ditatoriais, eles querem ser vitalícios."

No Paraná Clube, apesar das limitações administrativas reconhecidas pelos próprios dirigentes, há um processo de abertura e adaptação guiado por uma incipiente, mas crescente necessidade de se tornar competitivo no mercado de entretenimento.

Depois de passar alguns anos ganhando títulos estaduais seguidos, o Paraná Clube acabou tendo um desequilíbrio nas suas contas, segundo seus dirigentes, motivado principalmente por uma "empolgação" com os títulos e por uma falta de planejamento "(...) A gente está tentando tratar isso de uma forma um pouco mais racional, o Paraná Clube foi pentacampeão, passou seis anos de sua vida gastando mais do que ganha. Não tem muita mágica o que a gente faz agora é uma administração praticamente por orçamento (...)".

Espetacularização do Futebol

Pelo fato de o Paraná Clube ser também um clube social, sua estrutura acaba tendo dois grandes "braços", um ligado à área social e outro ligado à área do futebol. Dentro dessa estrutura o presidente e as áreas de apoio, como *marketing*, RH e as outras áreas comuns para a administração de uma empresa, desenvolvem um apoio para ambos os ramos de atividade do clube. Tendo nessas áreas algumas pessoas preparadas tecnicamente, ao menos nas funções gerenciais. No ramo específico do futebol, tem-se também nas áreas gerenciais pessoas qualificadas.

O Paraná Clube, como a maioria dos clubes profissionais, está em um processo de **profissionalização** em que as áreas técnicas, principalmente as ligadas à preparação física, estão muito desenvolvidas com a participação de profissionais especializados. Já na área administrativa esse processo está mais lento, apesar de já ter alguns profissionais especializados em algumas funções importantes. Pois, ainda existem algumas lacunas em termos de qualificação, motivada pelo fato de estarem no clube antigos funcionários e que de modo geral têm uma dificuldade de adaptação às novas exigências profissionais.

Quanto a negociação de **patrocínio** para a camisa, existe uma falta de mensuração do valor que o clube pode cobrar para o patrocínio, o valor de venda é um tanto subjetivo, "(...) mas na verdade não existe nenhum parâmetro para dizer

que vale tanto. Na verdade, no caso do Paraná Clube, vale quanto a gente tem conseguido."

Normalmente o Clube procura o patrocinador, é preparado um projeto colocando as chances de exposição da marca, em que é feita uma previsão de quantos jogos poderão ter transmissão direta pela televisão e do possível espaço em jornal. Para se chegar ao potencial patrocinador é feita uma prospecção. "Você ter estudado minuciosamente, pelo menos eu faço dessa forma; a história da empresa, a linha de atuação da empresa, se ela está investindo em propaganda, se ela está investindo em informação, se ela está na mídia, se ela está fora da mídia, se ela tem o perfil ou não pra fazer isso. Então você faz esse pré-projeto e manda, marca uma reunião com o diretor de *marketing* e faz uma primeira reunião".

No período em estudo o Paraná Clube teve dois patrocinadores, o primeiro quando o clube estava na segunda divisão, o que gerou um contrato, na visão dos dirigentes, "subfaturado". Quando na seqüência, o clube teve um bom desempenho em uma competição nacional, foi possível fazer um contrato com um outro patrocinador, que já havia sido patrocinado do clube, que chegou a quase o dobro do anterior.

Nós tínhamos aqui até o ano passado um patrocínio da Quartzolit, que foi firmado logo após o Paraná ter caído para a segunda divisão em 99, então foi firmado numa condição de baixa da nossa marca do Paraná Clube, então nós fizemos um contato dentro do que o momento permitia, né, e passamos a ter uma renda mensal bem aquém daquilo que a gente imaginava, aí o ano passado foi bom, o Paraná Clube... teve uma exposição nacional aí positiva, e esse ano, tivemos uma proposta de renovação da própria Quartzolit e junto com isso recebemos uma proposta da TIM TELEPAR CELULAR e praticamente o dobro que a Quartzolit nos oferecia e acabamos assinando com a TIM, porque na verdade o dinheiro que entra esse mês, esse ano, representa o dobro do que a gente tinha o ano passado.

O patrocinador estabelece alguns padrões de exigência na relação com os clubes, principalmente no comportamento dos atletas, em que existem recomendações claras no contrato, principalmente em relação à exposição da camisa na hora do gol. O que leva o clube a ter um cuidado maior com o material, tanto de treino como de jogo. A preocupação em zelar pela imagem do patrocinador.

(...) Exatamente, daí manda, está escrito ali " Deus te ama ", não sei que lá um monte de coisas e os patrocinadores não gostam disso e recriminam e com razão porque naquele momento era para ele estar com a camisa corretinha que era hora de aparecer a marca ali num momento feliz, especialmente para quem fez o gol. O cara esquece o patrocinador e mostra a fotografia do filhinho não sei o que.

O Paraná Clube tem uma relação muito ligada a questão de sentimento com o patrocinador, com a preocupação de que o patrocinador vai ficar 'triste ou feliz', dependendo do resultado em campo, o que pode estar diretamente ligado à exposição na mídia. Assim, uma futura renegociação com o patrocinador vai depender do desempenho presente do clube, o nível de exposição gerado na mídia e da perspectiva de exposição quando da garantia de participação em campeonatos importantes. Além de buscar satisfazer todas as necessidades do patrocinador, tentando se antecipar a elas, com isso melhorar as condições de negociação. "Existe mais uma ajuda de aproveitamento do clube para o patrocinador. Hoje em dia em qualquer setor você não pode ser passivo, que a sua passividade faz você perder caminho, você perder espaço, não é, você tem que sempre estar interativo, ativo."

No entanto o que pareceu existir no Paraná Clube foi uma dificuldade em organizar suas ações em relação ao patrocínio, pois quando buscou-se desenvolver ações para atender o patrocínio ou incrementar alguma ação nos eventos, as coisas acabaram não acontecendo por uma falta de infra-estrutura, que muitas vezes não é questão de dinheiro, mas de organização administrativa. "Parece haver uma boa vontade em fazer o que for preciso, mas não há a preocupação em fazer bem (...) Você tem que se virar pra fazer o negócio acontecer porque eles não têm a condição, não é que eles não queiram, mas eles não têm a condição de te oferecer um tratamento assim, mais profissional."

A negociação da venda do campeonato para a mídia/TV é feita normalmente com a Federação de Futebol, quando é um campeonato estadual, ou com o *Clube dos 13*, quando é uma competição nacional, então os clubes não participam diretamente. As negociações com a TV foram acompanhadas diretamente pelo presidente do clube e pelo superintendente de futebol, antes de haver no clube um profissional de *marketing*,

No campeonato paranaense que é o mais próximo da gente que é feito pela Federação Paranaense, a Federação é que faz a montagem com a Televisão interessada e ela apenas valida com os clubes em alguns pontos, mas a negociação via de regra não são conduzidas pelos clubes ou pelos times. A gente apenas praticamente concorda com as condições ou não concorda, normalmente você nem tem como não concordar.

O Paraná Clube tinha como principais fontes de receita, a renda dos jogos e o patrocínio da camisa. Com a entrada da TV houve um incremento significativo na receita do clube. Apesar de os dirigentes do clube acharem que os valores poderiam ser melhores, eles ficaram satisfeitos com a negociação, pois para eles a necessidade do clube era maior que a da TV, que segundo um dirigente: "as cotas da televisão poderiam ser bem melhores, mas para quem não tinha nada, elas passaram a ser muito boas. Os clubes nunca puderam falar 'esses itens aqui eu não abro mão', porque a gente estava na necessidade de fazer talvez até mais do que a televisão de fazer."

A presença da TV como proprietária do campeonato implicou em algumas pequenas mudanças na administração de uns poucos espaços para divulgação, como as placas estáticas nos estádios, "(...) porque quando você tem um contrato de televisão e aí a placa já não é nossa, implica só que os contratos de placa particular que você tem, tem que ser revisto no sentido de tirar lá nos dias de jogos pelo campeonato que foi comprado pela televisão."

No caso da Televisão Paranaense, de acordo com o contrato a renda é um pouco de cada um: é um pouco da televisão e um pouco do time mandante. Então operacionalmente também não mudou nada, "(...) porque os controles de bilheterias continuam sendo feitos exatamente como estavam sendo, a televisão concordou achou que era bom *modus operandis* e na realidade não trouxe nenhuma alteração. Só trouxe melhoria na parte da receita".

Estratégias

Estratégia de Mercado

O Paraná Clube, como os outros clubes de Curitiba, até então não havia feito um trabalho para conhecer a fundo seu mercado e poder com isso **segmentá-lo** adequadamente. As avaliações são feitas mais pela observação e experiência dos dirigentes.

Não, não. Nós não temos estudo nenhum em relação ao mercado. Nós tínhamos aí algumas pesquisas que identificavam e é mais ou menos que compreensível que a torcida do Paraná Clube é uma torcida bastante jovem, todos garotos. Um pouco óbvio porque o Paraná Clube só tem onze anos de vida, então a gente passou a fazer muitas ações voltadas a desenvolver

esse mercado de garotos. Então por exemplo, o ano passado a gente fez o ano todo em distribuir ingressos nos colégios, levava um ou dois jogadores e distribuía ingressos.

O **torcedor** que interessa ao Paraná Clube, ao qual o clube procura atingir com suas ações é o torcedor que consome a marca do clube, consumo esse que seja de produtos licenciados ou compra de ingressos. "Então ele está contribuindo com seu clube está ajudando o clube a crescer porque ele está ajudando no dinheiro que entra e está ajudando na estatística, hoje em dia pesa muito favoravelmente aos clubes o fato de apresentar *borderô* com grandes públicos".

No Paraná Clube, segundo um dirigente, não se estabelece uma estratégia clara de **posicionamento** porque se administra e se trabalha quase só para o momento, o que precisaria é de um parceiro que trabalhasse em conjunto para incrementar o negócio de formar e vender jogadores, o que talvez seria o grande negócio para o clube,

O primeiro passo dentro do clube é torná-lo forte, conhecido. Agora, como eu faço um clube se tornar forte e se tornar conhecido? Eu acho que as coisas elas vivem juntas, o clube não se torna forte se ele só tem cabeça de bagre, ele não conquista nada. Então como é que eu formo uma torcida, um time forte, um time conhecido? Com os jogadores.

Uma ação que seria um início para se desenvolver um **posicionamento**, foi a constatação de que o Paraná Clube não tinha um padrão de uso de sua marca, sendo esta usada de várias maneiras diferentes, o que prejudicava a solidificação de sua imagem, "Eu via, uma hora a marca entrar de um jeito, uma hora entrava a logomarca, outra hora entrava a marca escrita Paraná Clube, outra hora entrava Galha Azul, certo, como é que eu vou ter uma situação de imagem se eu estou pulverizando-a de diversas formas, maneiras?" A partir disso, o clube definiu uma marca única para ser usada em qualquer forma de comunicação, pois o objetivo maior era dar uma identidade visual clara e definida para as coisas ligadas ao clube, destacando a importância de se identificar os produtos/serviços do clube.

Buscando impulsionar seu **crescimento**, o Paraná Clube tem alguns objetivos que se atingidos poderão facilitar esse processo. Um dos primeiros é ser campeão estadual, para poder reconquistar a hegemonia dentro do estado, "Eu acho que com certeza a gente perdeu base de torcedores neste período e a única forma de recuperar e voltar a crescer é ganhando título. O título é importante porque ele está

diretamente ligado a massa torcedora. O título não importa nem do quê, mas tem que ser campeão."

Na relação com o torcedor, o clube fica refém dos resultados como forma de manter a torcida presente e interessada, não adiantando um desempenho administrativo correto,

Eu acho que é o único clube do Brasil que tem a situação previdenciária rigorosamente em dia. Imposto de Renda, INSS, PIS, Fundo de Garantia, todos esses itens estão rigorosamente em dia, agora com certeza isso não vai fazer o torcedor vibrar, ele pode até gostar da idéia mas não vai fazer o torcedor vibrar, é algo secundário, ele nem vai dizer que isso é obrigação, ele vai dizer 'ah! Isso não me interessa, eu quero que ganhe o jogo e acabou.'

Outro objetivo importante enquanto clube social, é expandir o número de associados pagantes para um nível mínimo que garanta o equilíbrio entre despesa e receita. Além desses, há também o objetivo de o Paraná Clube ficar entre os vinte maiores clubes de futebol do Brasil, garantindo assim sua permanência na divisão principal do futebol nacional, mas sempre cuidando para a viabilização das ações, ou seja, buscando ser auto-sustentável. O Paraná Clube foi o único que demonstrou claramente uma preocupação com questões sociais,

Tem um objetivo social também né, porque por exemplo nós temos escolinhas do Paraná Clube que deve ter hoje algo como mil quinhentos atletas em escolinhas, devemos ter duzentos atletas já que chamamos de federados que são infantis, juvenis, juniores já que fazem parte do time do Paraná Clube e depois tem futebol de salão, etc., e isso tem uma composição social muito positiva porque nós estamos abrigando esse pessoal dentro do nosso clube, em que eles estão fazendo atividades sadias ligadas ao esporte, isso não tenha dúvida que nós estamos dando uma contribuição social muito grande, quer dizer se não tivéssemos isso dentro do clube, esse pessoal por exemplo poderia estar na praça da frente aprendendo coisa que não presta, né ?

O Paraná Clube está buscando expandir sua abrangência para além da região da capital paranaense. Mas este trabalho se inicia com o clube conquistando mais espaço dentro da própria cidade, "nós queremos conquistar o bairro, a região, uma boa parte da cidade e então uma parte do estado". Essa expansão está assentada nos resultados que o time consegue conquistar, como sendo um impulsor de seu crescimento:

Desencadeia um monte de processos, você vende mais camisas, a torcida vai mais ao campo, vai assistir porque o clube tá indo bem, você vende mais toalha do clube (...) os produtos licenciados, que hoje eu tenho uma base de trezentos e poucos produtos, eu vendo que é uma barbaridade, agora, quando o clube vai mal eu não consigo vender.

Uma ação que o clube desenvolveu foi transferir para o interior do estado um jogo que era seu mando na capital, com o objetivo de divulgar sua marca em outra cidade e com isso conquistar mais torcedores.

Uma forma de expansão do mercado do clube ocorreu a partir da influência da mídia/TV, quando esta selecionou algumas cidades importantes do interior do estado, em que seus clubes estivessem na segunda divisão, para os clubes da capital desenvolverem ações de parcerias, para que dessa forma essas cidades tivessem equipes fortes para poder subir à primeira divisão, e assim participar do campeonato em que a mídia/TV é proprietária. No caso, o Paraná Clube desenvolveu uma parceria com um clube da cidade de Maringá.

Eles separam por cidades, cidade que tem condição para suportar um determinado time.... Então eu vou dizer para você que essa preocupação existe, principalmente agora que entrou a TV no meio, tem que vender o campeonato atraente, senão ela não vai conseguir patrocinador, se eu vou começar o campeonato e todo mundo já sabe quem vai ser o campeão (...)

Estratégia de Produto

A partir da divulgação das datas e locais dos jogos do Paraná Clube, a organização dos **eventos/jogos** que se realizarão em seu estádio são de sua responsabilidade. Em que o clube tem que fazer desde a previsão de público, para em função disso definir a estrutura necessário para que o jogo se realize dentro do esperado". Então nós sabemos que dia nós teremos jogo na nossa casa, dia e horário se é com televisão ou não. Então nós temos tudo isso, a partir daí nós temos que fazer todo o planejamento para que esse jogo ocorra lá em condições normais,"

Agora, apesar de o evento esportivo ser o principal produto ofertado pelo clube, é reconhecido dentro do clube que há uma falta de infra-estrutura no estádio para oferecer o evento adequadamente: "(...) os nossos estádios hoje, por mais que você queira fazer alguma coisa, não dá, não tem condições. Se trata muito mal o meu cliente, que é o torcedor, você não dá condições pra ele, o banheiro péssimo (...)"

Para cada jogo é definido como será a promoção, considerando-se o momento que o clube passa e a importância do jogo, visando atrair o máximo possível de público. Agora, a divulgação das promoções e dos jogos fica a encargo da mídia em geral, que faz uma divulgação espontânea.

Em alguns jogos houve algumas ações com o objetivo de promover melhor e de transformar o jogo em um espetáculo. Essas ações contaram com a participação direta de torcedores dentro de campo, "fiz um esquema com as rádios que eu dava os ingressos, e sorteava os ingressos, e cada rádio sorteava um representante pra bater pênalti no meu goleiro do júnior, e se o cara marcasse um pênalti, dois pênaltis, ele ganhava a camisa, uma camisa do clube..."

Esse tipo de ação foi realizada em vários jogos, teve uma boa receptividade da torcida que acabou acompanhando e torcendo pelos participantes. No entanto, o clube não pôde dar continuidade por uma falta de infra-estrutura mínima para se desenvolver um espetáculo esportivo, "Eu acho que devia continuar, e eu tenho, teria condição humana pra fazer isso aqui no clube com um monte de coisas que eu tenho aqui pra ser feita, mas se eu tenho um problema de som no estádio."

Nos eventos/jogos que são transmitidos pela TV, esta acaba tomando conta de todo o trabalho de divulgação e promoção, transformando o evento em um espetáculo esportivo,

Eles trabalham bem a promoção do espetáculo, eles estão promovendo quem faz o espetáculo, né, basicamente o jogador, tem até um programa domingo a noite que basicamente só de valorizar, de enaltecer, é um programa para cima. E é reflexo de uma série de coisas inclusive da parte de divulgação aí de enaltecimento do campeonato, dos atletas que eu acho que eles fazem bem.

O **atleta** é um dos principais produtos do clube, mas não existe ainda no clube um profissional dedicado exclusivamente para cuidar e trabalhar a imagem dos atletas. Essa deficiência foi destacada por um dirigente do clube que percebe a importância desse trabalho na própria valorização do jogador em um situação de venda. O trabalho de cuidar da imagem dos jogadores é feito quase sempre pelo superintendente de futebol profissional diretamente. Isso fica claro nas palavras de um dirigente:

A gente procura muito, pelo menos a gente fala, os jogadores conversam muito com o superintendente, o jogador é o principal produto do clube, a principal matéria-prima do clube, se ele passa uma imagem boa, a possibilidade de venda da área desse jogador, para ele é excelente e para o clube, o clube também ganha em cima dessa boa imagem. O jogador, em termos de receita, é um dos principais produtos do clube, a principal matéria-prima do clube, se ele passa uma imagem boa, a possibilidade de venda desse jogador é maior, para ele.

Já o cuidado com o desenvolvimento físico e técnico do atleta é grande, existe no clube uma estrutura que procura manter o atleta nas melhores condições possíveis. Essa estrutura envolve profissionais qualificados da área de saúde, "A parte técnica em si, ela é superplanejada, é bem estruturada, ela tem nutricionista, ela tem dois, três preparadores físicos, porque os atletas, eles tem performances diferentes, então se separa em grupos, pra se acertar tudo, todos têm o mesmo rendimento, isso tudo é feito cientificamente, essa parte vai bem"

O fato de o clube criar e desenvolver atletas é um aspecto importante na geração de receita, assim no Paraná Clube é desenvolvido um trabalho com as equipes de base, do infantil aos juniores, refletindo também nos profissionais.

Aqui no Paraná a gente faz o seguinte, a gente trabalha muito com a equipe de base, você pega um jogador aí infantil, ele passa pro juvenil, o júnior, e de acordo com a lei do passe aí, você vai vender antes, e você vendendo antes você vai usufruir aí de um bom dinheiro em cima de um jogador que te custou muito pouco. A boa sobrevivência vem de uma boa categoria de base, você ter capacidade de revelar jogadores e de liberar pro mercado interno e externo seria a forma de você complementar todo esse conjunto de receita necessários para manter um bom time de futebol competitivo regional e nacionalmente.

O clube busca trabalhar com a formação de talentos. E o sistema de venda nosso hoje é 50%, eu vendo o Ilan, 50% é do São Paulo, 50% é meu, ... se ele compra 50% do passe, a hora que ele vende lá pra um time da Itália, da Europa, sei lá, aí os outros 50% é meu, e 50% é dele."

A TV compra os eventos ou campeonatos, com isso ela compra o direito de transmissão, junto com os direitos de publicidade estática e aérea. Resta ao clube uma participação, no **estádio**, do que é vendido, em bebidas e alimentos, nos dias de jogos. "(...) então, essa publicidade do estádio, essa publicidade estática, ela é o quê? Ela passa (...) ela faz parte de uma venda do campeonato pra uma emissora de televisão. Ela pesa naquilo que eu vou receber, ela é incorporada nesse processo."

Como a TV comprou os direitos de quase tudo dentro e acima do estádio, foi possível ao clube identificar, mesmo que pequenas, outras fontes de receita.

O que a gente passou a cuidar muito do contrato da Televisão para cá, no caso especialmente do paranaense, é que a parte do estacionamento está fora do contrato, então nós passamos a administrar melhor os estacionamentos porque aquela receita é uma coisa até então, como tudo era nosso, ela era pequena, mas agora como é dividido ela passa a ter um peso grande e é totalmente nosso.

O licenciamento de produtos é feito pela área de *marketing* do clube, segundo os dirigentes, os produtos são considerados de boa qualidade, de boa vendagem e existe um certo controle, mas o maior problema é a pirataria, a qual é muito difícil de ser controlada.

O licenciamento de produtos ocorre a partir da procura por uma autorização para a comercialização de produtos com a marca do clube, a empresa interessada faz um contrato com o clube e compra selos que serão postos nos produtos, o preço dos selos depende do valor de venda do produto, o que facilita o controle. "É, e eu controlo através da venda do selo, controlo todo mundo com isso. Fez quanto? Tanto e tanto e tanto, controlo o funcionário da loja, controlo e dá pra mim fazer uma boa auditoria em cima desse produto, e se eu sair na rua eu sei qual que é, qual que eu licencieei, e qual que é o pirata."

O licenciamento de produtos é feito através da área de *marketing*, com uma estrutura de licenciamento que funciona com base na oferta de produtos a serem licenciados pelo clube, não há ênfase tanto na quantidade de itens, buscando antes produtos que tenham um mínimo de qualidade e com uma boa aceitação comercial.

Houve uma experiência de se fazer uma revista do Paraná Clube, feita em conjunto com os torcedores do clube, como uma forma de fazer os torcedores, principalmente os das torcidas organizadas, criarem o hábito de atuar em conjunto com o clube.

As ações desenvolvidas para explorar o **espaço publicitário** ou patrocínio são realizadas a partir de uma análise dos potenciais clientes/patrocinadores, em que se verifica o perfil da empresa, em termos de investimento em *marketing*, e em termos de possibilidade de ligação com o futebol, em especial. Então, se percebido condições de ocorrer uma parceria, é apresentado um projeto que busque atender as possíveis necessidades de exposição da marca patrocinadora, seja diretamente na camisa do Paraná Clube, seja em outros aspectos promocionais que possam envolver até os atletas ou ações para os dias de jogos.

Dentro da oferta de produtos, há um destaque especial para a questão da camisa do clube. A camisa é a representação materializada do clube, e por isso é o espaço mais nobre para a divulgação do patrocínio. Além disso, é um produto que tem uma grande participação nas vendas do clube. O Paraná Clube, por ser um

clube originado da fusão de outros dois clubes, o Colorado e o Pinheiros, fez uma união das cores dos clubes originais, o vermelho que era do Colorado, e o azul que veio do Pinheiros, o branco era comum aos dois. Acontece que o clube passou por um processo de redefinição da camisa, pois antes do período em estudo, ora predominava no uniforme o vermelho, ora o azul, com isso torcedores que eram de um ou outro clube originador do Paraná Clube, acabavam fazendo muitas reclamações, e de certa forma tendo uma não aceitação a alguns tipos de camisa,

A gente recebe muito e-mail, fax, e todo tipo de comunicação, que quando o Paraná Clube joga digamos de vermelho, tínhamos o ano passado um uniforme que cuja predominância era o vermelho, a gente recebia da torcida aí pinheirista muita reclamação que o Paraná está voltando a ser só Colorado tal tal, e o inverso também era verdadeiro, quando jogava com uniforme cuja predominância era o azul, vinha do Colorado a mesma coisa (...)

Foi necessário então, desenvolver um novo *design* para a camisa que equilibrasse a junção das cores, com o sucesso de um novo modelo foi possível conseguir uma aceitação quase que total da nova camisa. Isso possibilitou reforçar também a própria fusão do clube:

O que eu tinha de estratégia era esquecer Pinheiros e Colorado, então a gente fez uma mudança nos uniformes e realmente foi uma felicidade muito grande, porque nós mudamos completamente a concepção das camisas e colocando as camisas novas com todas as cores praticamente em condições iguais. A torcida aceitou muito bem, porque essa junção de cores que a gente não tinha, praticamente a gente conseguiu consolidar a fusão então na camisa também, quer dizer uma coisa que para mim foi novidade, o torcedor leva muito em conta as cores que ele gosta, negócio curioso e faz uma pressão danada, fazia né, quando a gente tinha as camisas que praticamente eram bem diferentes uma da outra. É o cara apaixonado por futebol mesmo, é o cara que vai a campo mesmo e a paixão dele é com as cores.

Estratégia de Recursos Humanos

No período inicial (2000) da atual administração do Paraná Clube, o corpo de funcionários estava passando por um período difícil dentro do clube, "nós pegamos o clube em baixa, não sei se te falei isso, então, primeiramente nós tínhamos que levantar a moral das pessoas que estavam aqui, que eles tavam com a moral muito abalada, muito em baixa (...)"

Então foi desenvolvido um trabalho com todos os funcionários, em que foi deixado claro que os agentes de mudança, os responsáveis por melhorar a situação interna do clube, seriam os próprios funcionários. Por meio de reuniões, em que foram levantados os fatores que impediam o desenvolvimento do clube e os que poderiam impulsioná-lo, foi estabelecido que cada um faria a sua parte. Mas outra

vez surge a questão do resultado dentro de campo, como fator fundamental para que as ações sejam efetivas:

Então o que que nós fizemos em cima disso? nós mostramos pra eles que eles eram importantes, e que eles tinham que cada um fazer a sua parte que nós vamos tentar fazer a nossa em cima da proposta deles, em cima dessa parte, e íamos acrescentar mais algumas coisas que nós achássemos que fosse interessante. Então esse foi um processo que nos ajudou muito, mas a grande verdade, o trabalho nosso é facilitado pela *performance* do time, o time indo bem esse trabalho ajuda muito, então a gente tem que ter competência dentro das possibilidades nossas e fazer com que o time se desenvolva bem, dentro de campo.

Aliado a esse trabalho, houve a presença de um palestrante motivacional para tentar "motivar e impulsionar a força interior das pessoas que trabalham no dia a dia do clube." Apesar de que no Paraná Clube não há um programa de **desenvolvimento** profissional para todos os funcionários, quando ocorre uma atividade é de forma pontual, para atender a uma necessidade imediata. Porém, há um acompanhamento para avaliar desempenho, mas que fica muito em função da expectativa de produtividade de cada setor.

A Relação entre a Dinâmica do Esporte e a Espetacularização do Futebol com as Estratégias do Paraná Clube

Importante é destacar que, esses elementos podem ter influenciado de modo positivo ou negativo as estratégias adotadas pelo clube.

QUADRO 7 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Mercado - Paraná Clube

	Estratégia de Mercado		
	Segmentação	Posicionamento	Crescimento
Dinâmica do Esporte	Secularização	Sacralização Secularização	Conflito Sacralização Secularização
Espetacularização do Futebol	Profissionalização	Profissionalização	Profissionalização Relação c/ Patrocínio Relação c/ mídia/TV

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Nas **estratégias de mercado**, Quadro 7, um primeiro elemento que aparece influenciando as ações de **crescimento** é o **conflito**, o qual se faz presente com a necessidade que os dirigentes do Paraná Clube percebem na conquista de um título de campeão, o que seria um impulsionador do aumento de torcida. No Paraná Clube não parece que o conflito seja um motivador da maioria das ações.

Nesta questão de ser campeão está presente também, a **sacralização**, a qual aparece nas ações ligadas ao **crescimento**, pois há a valorização de uma força, de uma superação dos obstáculos, de um poder quase mágico com a conquista de um título. Em relação ao **posicionamento**, há também a presença da sacralização, no sentido em que ao torcedor não interessa se o clube é correto e está em dia com as obrigações fiscais e tributárias, mas que o clube se posicione como sendo vencedor, conquistando vitórias.

Mesmo que o clube não tenha uma ação planejada para segmentar, algumas ações acabam passando pela definição de que mercados se busca. A **secularização** influencia o desenvolvimento de ações ligadas à **segmentação**, em que é buscado direcionar um esforço para atingir o torcedor que tenha condições e que principalmente consuma os produtos do clube. As ações relacionadas ao **posicionamento** são impactadas pela secularização, como na necessidade que o clube percebeu em definir um padrão para a marca que identificasse e ajudasse a solidificação da imagem do clube. Também as ações voltadas ao **crescimento**, como a busca de conquistar espaço paulatinamente na região ou expandir o número de associados pagantes para garantir um equilíbrio nas contas, são influenciadas pela **secularização**.

A **profissionalização** teve uma influência em diversas ações no clube, como na definição de uma marca única, que visava dar uma identidade visual clara e definida às coisas ligadas ao clube, vindo assim a agir sobre o delineamento do **posicionamento**. As ações que eram desenvolvidas para a aproximação e para melhor conhecer o torcedor, uma certa **segmentação** inicial, foram também influenciadas pela **profissionalização**. A qual estava presente nas ações ligadas ao **crescimento**, em que se buscou expandir a abrangência do Paraná Clube na região da capital do estado e também foi conduzida uma parceria com um clube do interior.

A **relação com o patrocínio e com a mídia/TV** se reflete nas ações que possibilitem aumentar os torcedores do clube, pois isso possibilitaria uma melhor negociação com o patrocinador e com as redes de tv. Uma **expansão** do mercado ocorreu por influência direta da mídia/TV, quando da parceria que o Paraná Clube fez com um clube de Maringá e também com as transmissões dos jogos para todo o estado.

QUADRO 8 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Produto - Paraná Clube

	Estratégia de Produto				
	Evento	Atleta	Estádio	Licenciamento	Espaço Publicitário
Dinâmica do Esporte	Sacralização Secularização	Secularização	Secularização	Secularização	Sacralização Secularização
Espetacularização do Futebol	Relação c/ mídia/TV	Profissionalização	Relação com a mídia/TV	Profissionalização	Profissionalização Relação com o Patrocínio

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Nas **estratégias de produto**, Quadro 8, percebeu-se que a **sacralização** esteve presente em algumas ações que visavam promover o **evento** esportivo, como as que traziam o torcedor para dentro do campo e o faziam participar de uma pequena parte do espetáculo. Houve a presença também da **sacralização** nos **espaços publicitários**, não em relação ao uso de um patrocínio, mas em uma situação especial em que parte da torcida questionou o formato e a distribuição das cores na camisa do clube.

A **secularização** está presente nas ações de formação do **atleta**, que buscam preparar e aprimorar suas condições físicas e técnicas em todas as categorias de atletas. As ações para a organização e promoção dos **eventos** desenvolvidos pelo clube têm influência da secularização, no sentido em que há um planejamento para cada evento específico, com um acompanhamento e controle de todas as etapas

necessárias. O que também acontece nas ações de **licenciamento**, pois é realizado todo um controle e acompanhamento da comercialização de produtos. Na exploração do **estádio**, que no caso do Paraná Clube teve quase todos os direitos de publicidade vendidos para a tv, esteve presente a secularização que motivou a busca por novas fontes de receita no estádio. A **secularização** teve influência também nas ações ligadas à comercialização de **espaços publicitários**, em que há uma normatização orientando o delineamento das ações desenvolvidas.

A **profissionalização**, também no Paraná Clube, é muito presente nas ações para a preparação e formação físico-técnica dos **atletas**. Como o atleta é um dos produtos mais importantes em termos de receita, há todo um programa e uma infraestrutura que envolve profissionais qualificados da área de saúde. A **profissionalização** se faz presente nas ações ligadas à comercialização de **espaços publicitários** e ao **licenciamento**, em que há uma padronização e análise das possibilidades dos potenciais patrocinadores/ anunciantes e candidatos a fornecedores.

A **relação com o patrocínio** influenciou diretamente as ações desenvolvidas em relação à comercialização de **espaços publicitários**, em que no intuito de ter uma boa condição de negociação com possíveis patrocinadores, houve o desenvolvimento de um acompanhamento e mensuração da exposição na mídia gerada pelo clube.

A **relação com a mídia/TV** foi presente em ações desenvolvidas para a promoção e divulgação dos **eventos** esportivos, sendo que o clube já contava com a participação da mídia que fazia uma divulgação espontânea, transformando o evento em um espetáculo esportivo. A **relação com a mídia** teve também uma influência nas ações de exploração do **estádio**, em que com a compra dos direitos de publicidade no estádio, a tv acabou levando o clube a buscar novas fontes de receita no estádio.

QUADRO 9 - A Presença da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização na Estratégia de Recursos Humanos-Paraná Clube

	Estratégia de Recursos Humanos	
	Estruturação	Desenvolvimento
Dinâmica do Esporte	Secularização	--
Espetacularização do Futebol	Relação com o Patrocínio	--
	Relação com a mídia/TV	

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Nas **estratégias de recursos humanos**, Quadro 9, não houve nenhuma ação planejada para o desenvolvimento dos colaboradores, somente algumas ações pontuais e isoladas. A **secularização** está presente nos procedimentos existentes no Paraná Clube para avaliar o desempenho dos colaboradores.

A **relação com a mídia/TV** e **com o patrocínio**, por terem sido relações percebidas como menos vantajosas para o clube, acabou contribuindo para a contratação de um profissional de *marketing* para auxiliar nas avaliações de oportunidades.

4.2. Análise Comparada dos Clubes

Dinâmica do Esporte

Dentro da análise comparada em relação à **Dinâmica do Esporte** verificamos que de modo geral há uma similaridade entre os três clubes.

O elemento conflito esportivo é percebido nos três clubes como sendo algo que acontece de forma natural e por essa razão não faz parte de nenhum plano que vise estimular esse conflito nas competições. Porém, no **Atlético Paranaense** e no **Coritiba FC**, o conflito aparece de um modo especial, isso pelo fato de que a maioria das ações são desenvolvidas em função de seus principais adversários, que são ambos os clubes, respectivamente.

Com relação à incerteza, não há uma um tratamento voluntário pelo clubes, também sendo considerado que surge naturalmente nas competições por ser intrínseca ao futebol. No **Paraná Clube**, houve o reconhecimento de que deixar de estimular a incerteza no futebol é uma falha da organização do futebol no Brasil.

A sacralização teve uma presença nos três clubes, porém foi mais marcante no **Atlético Paranaense** e no **Coritiba FC**. Nestes, foram identificadas algumas características comuns aos dois clubes, como: a atenção para que os colaboradores, em determinadas funções, sejam torcedores dos clubes; a presença de ídolos ocorre, mas não é um atleta como seria normal em clube de futebol e sim um dirigente; e principalmente a paixão pela camisa do clube.

A secularização também foi presente nos três clubes, sendo que no **Atlético Paranaense** e no **Coritiba FC** destaca-se a reorganização administrativo-financeira. Os três clubes tiveram em comum, como representação da secularização, o uso de orçamento como instrumento de planejar e direcionar as ações dos clubes; e uma forte ênfase no uso de conhecimentos científicos na preparação físico-técnica dos atletas.

Espetacularização do Futebol

Fazendo uma análise de como a espetacularização do futebol foi operacionalizada nos clubes, identificou-se também uma certa similaridade entre os clubes.

A profissionalização no **Coritiba FC** pôde ser observada com a reestruturação administrativa que promoveu um novo modelo de gestão, que passou de um sistema assentado no presidencialismo para um sistema com um conselho de administração e um diretor superintendente. Além disso, houve a contratação de um profissional para a área de *marketing*, a contratação de uma empresa especializada em estádios e uma de *marketing* esportivo para assessorar o clube.

Em termos de qualificação, percebe-se que nas áreas técnicas de preparação e desenvolvimento físico há profissionais especializados atuando nos três clubes. Comum aos três clubes também, é a qualificação das áreas administrativas em que há profissionais especializados somente em algumas funções gerenciais. No

Atlético Paranaense também há a assessoria de uma empresa de *marketing* e no **Paraná Clube**, que por ser também um clube social, as áreas de apoio, como *marketing*, recursos humanos e financeira, acabam se dividindo entre o setor de futebol e o setor social.

A relação com o patrocínio em termos de processo comercial é praticamente similar nos três clubes, isto porque o patrocinador é comum a todos eles. A preocupação do patrocinador é com a exposição correta de sua marca. Os valores do patrocínio variam em função do potencial de exposição que o clube pode gerar. A dificuldade inicial dos clubes para negociar com o patrocinador estava em saber mensurar o quanto valia seu espaço, principalmente a camisa.

Diferente de anos anteriores, no período em estudo os clubes desenvolveram uma postura diante do patrocínio em que procuram estar atentos a todas as necessidades do anunciante. Isso motivado pelo fato de que uma futura negociação com o patrocinador, em termos atraentes para o clube, vai depender do desempenho esportivo do clube, o nível de exposição gerado na mídia e da perspectiva de exposição quando da participação em campeonatos importantes.

Analisando a relação com o patrocínio por parte do clube, percebe-se que o **Atlético Paranaense** é o que parece ter uma forma de agir mais profissional, em que consegue ter uma notoriedade mais efetiva. Já o **Coritiba FC**, está no início de um processo de aprimoramento da relação com o patrocínio em que começa, segundo um dirigente, "a recuperar o tempo perdido". O **Paraná Clube** parece estar um pouco mais distante dos outros clubes analisados, justamente por carecer de uma infra-estrutura adequada e talvez de uma organização administrativa.

Como a relação com a mídia/TV não ocorreu com os clubes individualmente, mas no caso do campeonato estadual por meio da Federação Paranaense de Futebol, essa questão será abordada de modo mais claro nesta seção, do que foi durante as análises individuais dos clubes.

A partir da segunda metade de 90, com o advento da televisão, os clubes perceberam que a TV representava muito mais que a receita direta, existe também a exposição da marca do clube a uma área de abrangência bem maior. Os dirigentes acharam que o futebol estaria resolvido com a TV. Sentaram à mesa para negociar com as TVs em desigualdade, porque de um lado você tinha profissionais

especialistas em *marketing*, em mídia, profissionais altamente capacitados na área financeira, ou seja, estruturas e conglomerados empresariais fortes, "Num contrato que foi extremamente mal conduzido, mal negociado, não que a televisão esteja errada, a televisão tá fazendo um negócio, se eu não tenho capacidade de negociar com eles, vou me ferrar, não é isso?"

A desigualdade foi tão grande que a televisão, percebendo isso, não comprou só a transmissão do jogo, ela comprou todas as propriedades de *marketing* do campo, ela comprou todos os direitos de exploração das marcas nos eventos, então ela ficou dona de quase tudo que se refere àqueles clubes que participam desse evento. "O que deu desse encontro? Valores extremamente atrativos para os clubes e migalhas para a TV."

A negociação dos eventos esportivos de futebol com a mídia/TV ocorre ou com o *Clube dos 13* se for uma competição nacional ou com a Federação de Futebol se for estadual.

A rede de televisão nacional armou uma estratégia de alcançar audiência no país inteiro com um trabalho de rede, então para cada núcleo de programação ela tem uma ação, então no núcleo esportes o foco é o futebol. A rede de televisão nacional então mandou um recurso financeiro para a afiliada local, que agregou também um recurso e formou um montante. Então chamou os clubes e a Federação, fez uma negociação pela importância de cada clube dentro do cenário desportivo e comprou o evento. Os principais itens dessa negociação foram: os direitos de transmissão de 100%, quase todas as propriedades de *marketing* também são compradas, os direitos de bilheteria que variam de 70 a 75% dependendo do grupo de clubes. Os três grandes da Capital formam um grupo, daí depois um segundo grupo, depois um terceiro grupo, dependendo dos participantes.

Os dirigentes dos clubes perceberam essa relação com a mídia/TV, como sendo bastante negativa para os clubes, não que tenha sido algo totalmente ruim para os clubes, mas que talvez poderia ter sido negociada em termos mais atraentes para os clubes. Alguns dirigentes expuseram suas percepções a respeito:

Nós não podemos ser aqui, hipócritas de achar que a coisa foi negociada, a coisa foi imposta, né? "Eu tenho a grana, eu quero fazer, você quer?" "Ah (...)" "Quer ou não quer? Assina aqui." - Natural até que, apesar da gente não achar que isso tenha sido o melhor caminho (...)

mas é meio natural que isso ocorra num primeiro momento quando você tem uma novidade, né? O poder econômico chega, os clubes num processo muito ruim financeiramente (...)

A Globo é um monopólio hoje e soube negociar, prendeu os clubes para ela, porque na verdade os clubes estão com os pés e as mãos atadas com a Globo e sabe tirar proveito, e eu acho que eles estão abusando demais e é o que pode fazer o futebol ser um mal negócio para eles, então é uma fonte de renda para o clube e eles [tv] sabem explorar bem isso aí, porque eles nos espremem, como nós estamos sempre precisando de dinheiro, eles fazem bom negócio.

Uma crítica que houve por parte dos dirigentes foi em relação às ações que a mídia/TV faz para evitar que apareça o patrocinador do clube.

Todo mundo diz e o pessoal se esquece em todas as atividades esportivas "Ah, eu preciso de um patrocinador", não vai porque não tem patrocínio. Você patrocina. Você já reparou como eles filmam o jogador? Só isso, o boné que ele tem na cabeça, até o *backdrop* eles tiram de foco. Então a TV está fazendo um desserviço ao esporte. Agora a TV e a crônica esportiva que dizem que os empresários não patrocinam, eles não entenderam ainda que eles são os culpados.

Houve também destaque para as questões positivas que a participação da mídia/TV trouxe para o futebol paranaense. Uma das questões, que foi unanimidade entre os dirigentes pesquisados, foi a expansão da abrangência dos clubes para o interior do Paraná, possibilitando atuar em um mercado dominado por clubes paulistas. Para alguns dirigentes isso será no médio/longo prazo o maior benefício percebido. Também foi citado que a mídia/TV acabou contribuindo para uma busca por uma melhor organização dos clubes.

Estratégias

O fenômeno estratégico, aqui estudado, principalmente para o Atlético Paranaense e para o Coritiba FC, é reflexo de um movimento iniciado em 1995 e não de ações isoladas e pontuais. Analisando as **estratégias de mercado** percebeu-se que para os três clubes o conhecimento de mercado e as ações para procurar uma segmentação, ocorrem mais em função da experiência do que de um estudo embasado em uma análise consistente. Outro ponto em comum é a busca por um fortalecimento da marca. O **Atlético Paranaense** busca ter um posicionamento moderno e inovador, principalmente com a infra-estrutura e com as ações de *marketing*. O seu crescimento passa por ações voltadas ao interior do

Estado, associadas a ações que possibilitem uma exposição nacional, isso com o objetivo de estar entre os cinco grandes do país.

O **Coritiba FC** busca fortalecer sua imagem junto ao público jovem e busca um posicionamento em uma referência nacional de ser o clube do Paraná. As ações para buscar o crescimento estão assentadas na contratação de assessoria de empresas especializadas na área de *marketing* e em arenas. O **Paraná Clube** busca também fortalecer sua imagem em um público jovem. O clube busca primeiro um crescimento mais consistente na região de Curitiba, para então expandir para o interior do estado.

Em relação às **estratégias de produto**, a divulgação dos eventos é deixada, pelos três clubes, para que a mídia a faça espontaneamente. A formação de atletas é desenvolvida com o objetivo maior de comercialização, o atleta é visto como um produto, como uma mercadoria pelos três clubes. O procedimento para o licenciamento também é similar em todos os clubes estudados, diferenciando que o **Atlético Paranaense** e o **Coritiba FC** fazem um destaque especial à importância em cuidar para que a marca fique bem exposta e à preocupação com a qualidade dos produtos licenciados, para que estes reflitam a imagem do clube. Outro fator comum a Atlético e Coritiba é a ação para que o estádio não tenha como única fonte de receita a bilheteria, mas que possa gerar outros negócios. O **Paraná Clube** desenvolveu ações procurando integrar o torcedor ao espetáculo, criando assim um envolvimento "mágico" para o torcedor que participou de atividades dentro de campo.

As **estratégias de recursos humanos** pareceram ser pouco contempladas nas ações desenvolvidas pelos clubes. Algumas poucas coisas se destacaram, como a cobrança explícita para que os colaboradores fossem torcedores do clube, como no caso do **Atlético Paranaense** e do **Coritiba FC**. No **Coritiba FC** e no **Paraná Clube** ocorre a presença de profissionais que vieram de fora do clube e que não são originalmente torcedores do clube. Aos três clubes é comum a falta de um programa de desenvolvimento para os colaboradores.

QUADRO 10 - Comparativo da Dinâmica do Esporte, da Espetacularização do Futebol na Estratégia de Mercado

Atlético	Estratégia de Mercado		
	Segmentação	Posicionamento	Crescimento
Dinâmica do Esporte	Conflito	Conflito	Conflito
	Sacralização	Sacralização	Sacralização
	Secularização	Secularização	Secularização
Espetacularização do Futebol	Profissionalização	Profissionalização Relação c/ mídia/TV	Profissionalização Relação c/ Patrocínio Relação c/ mídia/TV
	Estratégia de Mercado		
	Segmentação	Posicionamento	Crescimento
Dinâmica do Esporte	Conflito	Conflito	Conflito
	Secularização	Secularização	Sacralização Secularização
	Profissionalização	Profissionalização	Profissionalização Relação c/ Patrocínio Relação c/ mídia/TV
Espetacularização do Futebol	Relação c/ mídia/TV	Relação c/ mídia/TV	Relação c/ Patrocínio Relação c/ mídia/TV
	Estratégia de Mercado		
	Segmentação	Posicionamento	Crescimento
Dinâmica do Esporte	Secularização	Sacralização Secularização	Conflito Sacralização Secularização
	Profissionalização	Profissionalização	Profissionalização Relação c/ Patrocínio Relação c/ mídia/TV
	Estratégia de Mercado		
Segmentação	Posicionamento	Crescimento	

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Comparando a influência da Dinâmica do Esporte e da Espetacularização nas estratégias de mercado, Quadro 10, pode ser percebido que o conflito é um

elemento comum às estratégias de mercado do **Atlético Paranaense** e do **Coritiba FC**, justamente porque entre eles têm uma grande rivalidade. Já no **Paraná Clube** o conflito aparece apenas nas ações ligadas ao crescimento do clube.

A sacralização aparece nos três componentes da estratégia de mercado do **Atlético Paranaense** demonstrando ser forte no clube esse elemento. Já a secularização está presente em todos os componentes das estratégias dos três clubes, o mostra que o esporte moderno é cada vez mais uma atividade de mercado. Da mesma forma quanto à profissionalização, que está presente nos três clubes, apesar de sua presença ser forte nas áreas técnicas ligadas ao desenvolvimento físico. Porque em relação às áreas administrativas está em início esse processo, voltado mais para questões ligadas ao mercado. Por essa razão que a relação com a mídia/TV e com o patrocínio aparecem quase que só nas ações ligadas ao crescimento dos clubes, justamente pelo fato de que falta uma profissionalização administrativa maior.

QUADRO 11 - Comparativo da Dinâmica do Esporte, da Espetacularização do Futebol na Estratégia de Produto

Atlético	Estratégia de Produto				
	evento	Atleta	Estádio	Licenciamento	Espaço Publicitário
Dinâmica do Esporte	Secularização	Secularização	Sacralização Secularização	Secularização	Sacralização Secularização
Espectacularização do Futebol	Profissionalização Relação c/ mídia/TV	Profissionalização Relação com a mídia/TV	Profissionalização	Profissionalização Relação com a mídia/TV	Profissionalização Relação com o patrocínio Relação com a mídia/TV
Coritiba	Estratégia de Produto				
	evento	Atleta	Estádio	Licenciamento	Espaço Publicitário
Dinâmica do Esporte	Secularização	Secularização	Sacralização Secularização	Sacralização Secularização	Sacralização Secularização
Espectacularização do Futebol	Profissionalização Relação c/ mídia/TV	Profissionalização Relação com a mídia/TV	Profissionalização Relação com o Patrocínio Relação com a mídia/TV	Profissionalização Relação com a mídia/TV	Profissionalização Relação com a mídia/TV
Paraná	Estratégia de Produto				
	evento	Atleta	Estádio	Licenciamento	Espaço Publicitário
Dinâmica do Esporte	Sacralização Secularização	Secularização	Secularização	Secularização	Sacralização Secularização
Espectacularização do Futebol	Relação c/ mídia/TV	Profissionalização	Relação com a mídia/TV	Profissionalização	Profissionalização Relação com o Patrocínio

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Em relação às **estratégias de produto**, Quadro 11, ocorre a presença da secularização em todos os produtos desenvolvidos pelos clubes, evidenciando mais uma vez a força do esporte moderno como uma atividade que segue um padrão de mercado. Outro elemento da Dinâmica do Esporte que esteve presente em algumas ações ligadas aos produtos dos clubes foi a sacralização, principalmente no **Coritiba FC**, demonstrando que o futebol não age somente dentro de uma racionalidade linear, mas que como característica intrínseca há a presença de elementos que dão ao esporte uma atratividade peculiar.

Dentro da Espetacularização do Futebol dois elementos se destacam nas estratégias de produto em todos os clubes: a profissionalização, que ocorre principalmente nas áreas ligadas ao desenvolvimento físico e na área de *marketing*; e a relação com a mídia, que por sua força de divulgação dá um impulso às ações desenvolvidas pelos clubes.

QUADRO 12 - Comparativo da Dinâmica do Esporte, da Espetacularização do Futebol na Estratégia de Recursos Humanos

Atletico	Estratégia de Recursos Humanos	
	Estruturação	Desenvolvimento
Dinâmica do Esporte	Sacralização Secularização	---
Espetacularização do Futebol	Profissionalização	---
Coritiba	Estratégia de Recursos Humanos	
	Estruturação	Desenvolvimento
Dinâmica do Esporte	Sacralização Secularização	--
Espetacularização do Futebol	Relação com o Patrocínio Relação com a mídia/TV	--
Paraná	Estratégia de Recursos Humanos	
	Estruturação	Desenvolvimento
Dinâmica do Esporte	Secularização	--
Espetacularização do Futebol	Relação com o Patrocínio Relação com a mídia/TV	--

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Nas **estratégias de recursos humanos** um elemento comum a **Atlético Paranaense** e ao **Coritiba FC** é a sacralização, pois há uma cobrança para que os colaboradores sejam torcedores do clube. Isso vem antes de um critério técnico. O **Coritiba FC** e o **Paraná Clube** tiveram uma influência no processo de

profissionalizar o clube, proveniente de relações com a mídia e com o patrocínio que não foram conduzidas adequadamente, provocando uma negociação não satisfatória para o clube. Pois a partir disso, os dois clubes perceberam a necessidade de contratar profissionais qualificados para acompanhar essas atividades.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

As muitas mudanças que têm ocorrido no ambiente das organizações têm provocado vários questionamentos e reflexões a respeito do que efetivamente acontecerá, porque tudo parece possível e talvez realmente o seja. A questão é perceber que no meio dessa mudança toda, não se pode ficar esperando, é preciso agir. Mas para agir é necessário que se tenha o mínimo de informações, ou melhor, o mínimo de conhecimento, para que seja possível agir não tão às cegas.

Com esse objetivo foi desenvolvida esta investigação, sem a pretensão de conquistar montanhas, mas com a intenção de aplainar o caminho que leva à construção do conhecimento de algo que mexe com o Brasil, que é o futebol.

Dentro da análise das variáveis ou categorias analíticas do estudo, pode-se observar que a dinâmica do esporte e a espetacularização do futebol estão presentes nas estratégias dos clubes de futebol em estudo. Em que o conflito esportivo é o primeiro elemento que se mostra presente nas estratégias dos três clubes, com um destaque especial para Atlético Paranaense e Coritiba FC em que foi percebido o conflito em todas as suas estratégias de mercado e sempre um em função do outro (Helal, 1997; Lever, 1983). Isso parece ocorrer motivado pelo fato destes dois clubes serem os mais tradicionais do estado, ao passo que no Paraná Clube não é tão marcante por ser um clube novo.

O conflito é visto como algo natural, que surge espontaneamente, então os clubes não o estimulam para que ocorra com uma maior intensidade em um número maior de clubes. Talvez isso coubesse aos organizadores dos eventos.

A incerteza é o único elemento do esporte moderno que não está presente em nenhuma ação dos clubes, por mais que alguns dirigentes percebam sua importância. Talvez esse elemento também fosse mais próprio a que o organizador dos eventos estimulasse. A TV, proprietária do campeonato estadual, desenvolveu algumas ações procurando estimular tanto o conflito como a incerteza para o próximo campeonato, objetivando logicamente a audiência em praças importantes. Por iniciativa dela, o Coritiba FC e o Paraná Clube fizeram parcerias com clubes de importantes cidades do interior, para ajudar essas cidades a terem um time na

divisão de elite do futebol paranaense. Aqui já percebemos a influência da mídia/TV nas ações dos clubes.

Outro elemento da dinâmica do esporte que apareceu de modo marcante no Atlético Paranaense e no Coritiba FC foi a sacralização, também por causa da tradição dos dois clubes. Esse elemento é que faz o esporte ter apelo sobre o torcedor, é o que fideliza esse torcedor. É atrás dessa fidelização que a mídia/tv e o patrocinador/anunciante vêm, pois quase nenhum produto consegue provocar o nível de envolvimento com o consumidor, que o futebol consegue com o torcedor. O Atlético Paranaense, dos três, é o clube que mais ações desenvolve explorando a sacralização.

Cada vez mais o esporte moderno é envolvido pela lógica de mercado, isso fica claro no estudo com a presença da secularização em todas as estratégias dos três clubes. A secularização é muito presente nas ações para o desenvolvimento dos atletas, em que a estatística acompanha a formação dos atletas. Pelo fato de predominar a lógica de mercado é que as primeiras áreas administrativas a serem profissionalizadas foram as áreas de negócios e *marketing*. Com esses dois últimos elementos pode se afirmar que o esporte moderno é formado por um paradoxo, ao mesmo tempo há a razão e a paixão.

Todos os elementos da espetacularização do futebol são originários no mercado e estão envolvendo o esporte moderno. Os elementos da espetacularização são assentados sobre os mesmos elementos da dinâmica do esporte, pois a espetacularização precisa da racionalidade, porque o seu fim é econômico, mas precisa também da paixão, seja no amor pelo time ou na disputa com o adversário. O esporte moderno é lazer, é entretenimento e por isso precisa proporcionar a satisfação de desejos e necessidades não materiais, mas de sentimento e emoção. Mas também é negócio e precisa ser viável economicamente para que possa continuar existindo.

Dentro dessa ótica, a profissionalização esteve presente nas ações dos clubes a partir das reestruturações que ocorreram, por exemplo no Coritiba FC, com a contratação de profissionais para algumas áreas como *marketing* e finanças ou ainda na contratação de assessoria de empresas especializadas. Já na área técnica de desenvolvimento físico e de saúde dos atletas, todos os clubes estão com

profissionais bem qualificados, que utilizam o conhecimento científico na formação do atleta. Isso mostra a importância que o clube dá para o atleta, o qual é visto como uma mercadoria ou um produto que se tiver talento e for bem trabalhado, pode ser muito valioso.

Esse processo de profissionalização no entanto, nas áreas administrativas, está apenas começando. A grande dificuldade, segundo alguns dirigentes, é que a profissionalização ainda não chegou no comando principal dos clubes, que o dirigente que comanda é torcedor, é um torcedor com poder de decisão.

A relação com o patrocínio tem promovido um aperfeiçoamento comercial dos clubes. Por parte dos clubes há um cuidado maior com esse parceiro, há a atenção com a exposição correta da marca do anunciante e o apoio às promoções deste. Mas nesse processo há diferenças significativas entre os clubes. O Atlético Paranaense é o que mais está desenvolvido, mais organizado no trato com o patrocínio e com todas as ações a ele ligadas. O Coritiba FC evoluiu bastante, principalmente após a entrada de um profissional na área de *marketing*. Já o Paraná Clube é o que tem mais a superar, pois falta ao Paraná Clube uma maior organização profissional, para que problemas de infra-estrutura não sejam empecilhos para desenvolver as ações necessárias.

A relação com a mídia/TV, quando da negociação do campeonato estadual, foi uma relação desigual, em que de um lado havia uma empresa já organizada profissionalmente, com um poder de divulgação e com poder econômico, do outro lado havia clubes despreparados tecnicamente para negociar e com falta de recursos financeiros para cumprir seus compromissos.

Apesar desse retrato de prevailecimento, o que parece é que no caso do futebol paranaense, o fato de a mídia/TV comprar os direitos do campeonato, forçou os clubes a tomar algumas medidas para tentar se adequar a uma nova situação. As dificuldades e as insatisfações com a negociação fizeram com que os clubes percebessem algumas de suas deficiências e tentassem superá-las.

Outro aspecto positivo é que a mídia/TV possibilitou uma expansão do mercado dos clubes de Curitiba para o interior do estado, então muito mais que uma ameaça, a relação com a mídia/TV pareceu ser uma oportunidade e um gerador de oportunidades para os clubes analisados.

Analisando a capacidade de ação no mercado, pareceu que os clubes ainda são limitados por uma falta de capacidade de análise do mercado, pois em termos de segmentação não conseguem defini-lo, nem mensurá-lo claramente. A percepção para se desenvolver um posicionamento no mercado ainda é incipiente. O Atlético Paranaense tem isso de uma forma mais clara, quando é reconhecido como um clube moderno e inovador. O Coritiba FC está procurando se posicionar nacionalmente como o clube do Estado do Paraná. Já o Paraná Clube não demonstrou uma ação clara nesse sentido.

Os clubes estudados demonstraram uma facilidade maior para desenvolver ações de crescimento, talvez porque seja mais fácil visualizar o que se imagina eficiente no como e no que fazer. O clube que pareceu ter um destacado potencial de crescimento é o Coritiba FC, por estar desenvolvendo uma série de ações de forma estruturada, como a assessoria com empresas especialistas em *marketing* e em estádios. Essas empresas são independentes do clube e em princípio têm um contrato em que o retorno será em função do que elas agreguem de receita, isso parece não deixar o clube refém. O que não acontece, por exemplo, no Atlético Paranaense em que a empresa de assessoria em *marketing* tem ligação direta com o clube, na pessoa de dirigente da empresa que é dirigente do clube.

Nas estratégias de produto o evento esportivo é o principal produto dos clubes, talvez não em receita, mas é produto básico, a partir do qual outros produtos agregados podem ser desenvolvidos. Produtos que podem até gerar mais receita, mas que ainda assim gravitam em torno do evento esportivo. De modo geral os clubes não dão muita atenção à divulgação e promoção dos eventos, deixam que a mídia faça a divulgação. Não ocorrem muitas ações planejadas para transformar em um espetáculo de paixão, de emoção, fazendo presente a sacralização. Isso porque no estádio em dia de jogo há um clima de "magia" e "paixão". Aquele espaço passa a ser um lugar fora da realidade, em que as regras são outras, em que todos os espectadores são iguais.

Os atletas, como comentado anteriormente, são mercadorias. Os clubes esperam que os ídolos surjam naturalmente, esquecem que para o torcedor o atleta de futebol já é um ser mágico, que surge ou aparece em um templo para uma cerimônia, uma cerimônia de luta, de paixão e de superação.

A exploração de forma profissional do estádio e do licenciamento de produtos é forte no Atlético Paranaense; está se desenvolvendo no Coritiba FC, mas é pequena no Paraná Clube. Isso se explica pelo nível de profissionalização do Atlético Paranaense que já tem uma experiência de cinco anos desenvolvendo ações ligadas à oferta de produtos, seja camisa, ou seja o estádio para um jogo de futebol.

As estratégias de recursos humanos não são contempladas nos planejamentos dos clubes. Pelo menos não foi apresentado nenhum programa visando o desenvolvimento dos colaboradores. Isso talvez se explique pelo fato de que o padrão em todos os clubes estudados é similar. Portanto não é sentida nos clubes a necessidade de desenvolver alguma ação nesse sentido.

Analisando os diversos elementos apresentados, pode-se observar que os elementos que mais influenciam as estratégias dos clubes são a secularização, na dinâmica do esporte, e a profissionalização na espetacularização do futebol. Interessante é perceber que, a profissionalização tem suas raízes na própria secularização. Assim, é possível afirmar que há um predomínio da racionalidade econômica no esporte moderno, influenciado por uma lógica de mercado.

A sacralização aparece em vários momentos, mas há um claro desequilíbrio entre elementos ligados à racionalidade (secularização e profissionalização) e à paixão/emoção (sacralização, conflito e incerteza). Os elementos mídia/TV e patrocínio estão assentados em uma lógica de mercado e na razão, mas para atender seus interesses precisam vir buscar no esporte o que não têm no mercado, que é a paixão, a emoção, o inesperado e o insólito.

Para concluir, sugerem-se alguns futuros estudos, com o objetivo de que outras pesquisas possam contribuir no esclarecimento e aprofundamento das questões abordadas nesse estudo.

- Investigar como o comportamento do torcedor/consumidor é afetado pela dinâmica do esporte e pela espetacularização do futebol;
- Pesquisar quantitativamente, avaliando as mesmas relações entre a dinâmica do esporte, a espetacularização do futebol e as estratégias,

utilizando como população os clubes da primeira e segunda divisão nacional, o que possibilitaria a generalização das conclusões do estudo;

- Replicar o estudo em clubes considerados pequenos para verificar como nestes clubes ocorre a relação entre as variáveis do estudo;
- Pesquisar como as outras formas de mídia podem afetar as ações dos clubes e as contribuições para o desenvolvimento destes;
- Pesquisar como os organizadores de eventos esportivos desenvolvem a avaliação estratégica do ambiente.

Finalizando, cabe fazer algumas recomendações aos clubes pesquisados, com o intuito de contribuir para o aprimoramento e fortalecimento do futebol.

- Conhecer o seu torcedor/consumidor para poder oferecer o que ele precisa enquanto entretenimento, dentro de sua capacidade de consumo. Perceber que o torcedor é um cliente e que portanto, não tem obrigação de consumir os produtos do clube, ele tem que ser encantado para isso;
- O organizador dos eventos, ou os clubes em conjunto, poderiam desenvolver ações objetivando elevar a competitividade dos torneios ou campeonatos, que o evento esportivo fosse visto como um grande produto em que todos os clubes tomam parte e todos podem ganhar com o sucesso do evento;
- Desenvolver um programa para melhorar a qualificação e a especialização dos atuais e de futuros colaboradores, seja internamente nos clubes ou se associando a alguma instituição de ensino, porque o concorrente não é o outro clube de futebol. O concorrente é o cinema, o *shopping center*, a praia, etc., ou seja, outras formas de entretenimento;
- Estimular o evento esportivo como sendo uma grande cerimônia, e o estádio um lugar especial como um grande panteão, o atleta, um herói e o torcedor participando de forma ativa do espetáculo;
- Realizar um estudo de mercado que possibilite segmentar o mercado de atuação, para então buscar um posicionamento específico neste mercado, de modo a desenvolver vantagens competitivas dentro do mercado de entretenimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy. In: Mintzberg, H. e Quinn, J.B. **The STRATEGY PROCESS**, concepts, contexts, cases. New Jersey: Prentice-Hall, 2ª ed., 1991, p.44.
- ANSOFF, I. H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1977.
- ANSOFF, Igor H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1983.
- ANSOFF, I.H.; McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2ª ed., 1993.
- BAÊTA NEVES, L.F. **O paradoxo do coringa e o jogo do poder e saber**. Rio de Janeiro: Ed. Achiamé, 1979.
- BANDYOPADHYAY, S.; BOTTONE, M. Playing to win: on and off the field, pro sports is more competitive than ever. **Marketing Management**, p. 9-19, spring, 1997.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.
- BIETRY, F. Le *marketing* au secours du sport traditionnel de haute performance. **Revue Française du Marketing**. V.5, n.150, p.5-15, 1994.
- BRUYNE, P. et.al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- BOURDIEU, Pierre. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- BURTON, R.; QUESTER, P ; FARRELLY, F. Organizational power games. **Marketing Management**, p.27-36, spring, 1998.
- CAMPOS LOPEZ, J.C.; LORENZO GOMES, J.D. e GOMEZ PARRO, O. Analyse stratégique des activités du parrainage sportif. L'exemple espagnol. **Revue Française du Marketing**. V.5, n.150, p.97-102, 1994.
- CASHMORE, E. **Making sense of sports**. 2. ed. London: Routledge, 1996.
- CEGARRA, J.J. La place du sponsoring dans la stratégie *marketing* de l'entreprise. **Revue Française du Marketing**. V.5, n.150, p.47-53, 1994.
- CHAFFEE, E.E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v.10, n.1, p.89-98, 1985.

- CORNWELL, T.B.; MAIGNAN, I. An international review of sponsorship research. **Journal of Advertising**, v.27, n. 1, spring, 1998.
- DaMATTA, R. Brasil: um belo jogo de cintura. **O Correio da Unesco**, ano 21, n.2, p.16-17, fev./1993.
- DaMATTA, R. Futebol: ópio do povo x drama de justiça social. **Novos Estudos Ceбраep**, v.1, n.4, p.54-60, nov. 1982.
- DAOLIO, J. **Cultura: educação física e futebol**. Campinas: Ed. Unicamp, 1997.
- DI GIOVANNI, G. Mercantilização das práticas corporais: o esporte na sociedade de consumo de massa. III Encontro Nacional da História do Esporte, Lazer e Educação Física. **Coletânea UFPR/UEPG/UNICAMP**. CURITIBA -PR. p.126-132, 1995.
- ELIAS,N.; DUNNING, E. **A busca da excitação**. Lisboa: Difel, 1992.
- FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.
- GEBARA, A. Esportes: cem anos de história. III Encontro Nacional da História do Esporte, Lazer e Educação Física. **Coletânea UFPR/UEPG/UNICAMP**. CURITIBA -PR. p.15-22, 1995.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v.35, n.3, p.20-29, mai/jun., 1995.
- HAX, A.C.; MAILUF, N.S. **The Strategy Concept & Process, a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1991. 430p.
- HELAL. R. **O que é sociologia do esporte**. São Paulo: ed. brasiliense,1990.
- HELAL, R. **Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- HENDERSON, B.D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 3^a ed., 1998.
- HENQUET, P. Uma chama brilhante. **O Correio da Unesco**, ano 21, n.2, p.5-9, fev./1993.

- HUIZINGA, J. **Homo ludens, o jogo como elemento da cultura**. 4^a ed., São Paulo: Perspectiva, 1999.
- INKPEN, A.C. The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence: a reply to Bauerschmidt. **Strategic Management Journal**, v.17, 669-670, 1996.
- KINCHELE, J.L.; McLAREN, P.S. Rethinking critical theory and qualitative research. In: **Handbook of Qualitative Research**. California: Sage, 1994)
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LASCH, C. **The culture of narcissism american life in an age of diminishing expectations**. New York: Warner Book, 1979.
- LEDOS, E. Quel *marketing* pour les fédérations sportives? **Revue Française du Marketing**, v.3, n.138, p.49-60,1992.
- LEVER, J. **A loucura do futebol**. Rio de Janeiro: Record, 1983.
- LEVINE, R.M. Esporte e sociedade: o caso do futebol brasileiro. In: MEIHY, J.C. e WITTER, J.S. **Futebol e Cultura: coletânea de estudos**. São Paulo: Imprensa Oficial: Arquivo do Estado, p.21-44,1982.
- LYRA FILHO, J. **Introdução à sociologia dos desportos**. Rio de Janeiro: Bloch, 1973.
- MacCRIMMON, K.R. Do firm strategies exist? **Strategic Management Journal**, v.14, p.113-130, 1993.
- MAGNANE, G. **Sociologia do esporte**. São Paulo: Perspectiva, 1969.
- MALRIC, L. Le sport dans les collectivités territoriales: service public ou produit d'appel? **Revue Française du Marketing**, v.2, n.172, p.21-37,1999.
- MANZOLILLO, L. **Futebol: revolução ou caos**. Rio de Janeiro: Ed. Gol , 1969.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, v.1, 2^a ed., 1996.
- McINTOSH, P.C. **O desporto na sociedade**. Lisboa: Prelo Editora, 1967.

- MINQUET, J.P. Le produit sport. **Revue Française du Marketing**, v.3, n.138, p.27-35,1992.
- MINQUET, J.P. Mondial, sponsoring et finance. **Revue Française du Marketing**, v.2, n.172, p.65-78,1999.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The STRATEGY PROCESS**, concepts, contexts, cases. New Jersey: Prentice-Hall, 2^a ed., 1991.
- MINTZBERG, H. Crafting Strategy. In: Mintzberg, H. e Quinn, J.B. **The STRATEGY PROCESS**, concepts, contexts, cases. New Jersey: Prentice-Hall, 2^a ed., 1991, p.105.
- MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy. In: Mintzberg, H. e Quinn, J.B. **The STRATEGY PROCESS**, concepts, contexts, cases. New Jersey: Prentice-Hall, 2^a ed., 1991, p.12.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 3^a ed., 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MURAD, M. **Dos pés à cabeça: elementos básicos de sociologia do futebol**. Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1996.
- NYS, J.F. La mondialisation du football: une réalité pour la Fédération internationale, une nécessité pour les clubs professionnels. **Revue Française du Marketing**, v.2, n.172, p.39-48,1999.
- NYS, J.F. O dinheiro no esporte. **O Correio da Unesco**, ano 21, n.2, p.10-11, fev./1993.
- PILATTI, L.A. Reflexões sobre o esporte moderno: perspectivas históricas. In: **Prêmio INDESP de Literatura Desportiva**. Brasília: INDESP, v.1, 1999.
- PIQUET, S. l'entreprise communicante et les valeurs sportives. **Revue Française du Marketing**, v.3, n.138, p.81-97,1992.
- PIQUET, S. La stratégie des annonceurs dans le Mondial 98. **Revue Française du Marketing**, v.2, n.172, p.51-55,1999.

- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, nov/dec., p.61-78, 1996.
- PRONI, M.W. A espetacularização do esporte: uma visão estrutural da história recente do esporte no Brasil. III Encontro Nacional da História do Esporte, Lazer e Educação Física. **Coletânea UFPR/UEPG/UNICAMP**. CURITIBA -PR. p.144-151, 1995.
- QUINN, J.B. Strategies for Change. In: Mintzberg, H. e Quinn, J.B. **The STRATEGY PROCESS**, concepts, contexts, cases. New Jersey: Prentice-Hall, 2ª ed., 1991, p.4.
- QUINN, J.B.; DOORLEY, T.; PAQUETTE, P. Além de produtos: estratégia baseada em serviços. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 3ª ed., 1998.
- RAGOT, N. Logique sportive et logique d'entreprise. **Revue Française du Marketing**, v.3, n.138, p.99-106,1992.
- RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- RUMELT, R. The Evaluation of Business Strategy. In: Mintzberg, H. e Quinn, J.B. **The STRATEGY PROCESS**, concepts, contexts, cases. New Jersey: Prentice-Hall, 2ª ed., 1991, p.52.
- SAGE, G.H. **Power and ideology in american sport: a critical perspective**. 2.ed.Champaign-USA: Human kinetics, 1998.
- SELLTIZ, et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987. (vol. 1 - Delineamentos de Pesquisa).
- SHIRTS, M.G. Futebol no Brasil ou football in Brazil? In: MEIHY,J.C. e WITTER,J.S. **Futebol e Cultura: coletânea de estudos**. São Paulo: Imprensa Oficial: Arquivo do Estado, p.87-99,1982.
- SILVA COSTA, A. Futebol, a grande festa dos tempos modernos. **Revista Horizonte**, v.7,n.41, Lisboa, jan/fev., 1991.
- STEMME, F. A psicologia social do futebol. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 33, n.1-2, p. 106-115,jan-jun, 1981.

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

TUBINO, M.J. **O esporte no Brasil: do período colonial aos nossos dias.** São Paulo: IBRASA, 1996.

VARGAS, A.L. **Desporto, fenômeno social.** Rio de Janeiro: Ed. Sprint, 1995.

WHITTINGTON, R. **What is strategy - and does it matter?** London: Routledge, 1995.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods.** Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

ANEXOS

ANEXO 1 - Roteiro de Entrevista - Clubes

A) IDENTIFICAÇÃO

- Há quanto tempo trabalha no clube?
- Qual é a sua formação educacioanal?
- Qual o cargo que ocupa?

B) PERGUNTAS

1 - Por que o esporte, em especial o futebol, tem uma aceitação tão grande na sociedade moderna?

2 - Como é o planejamento e preparação para uma competição? (tipos de planejamento, pontos mais importantes, fontes de informação)

3 - Comente sobre as normas internas do clube (p/ cada área, normas comuns, alterações).

4 - Como os clubes realizam a seleção e mensuram o desempenho dos funcionários? (posições de comando, área administrativa, áreas técnicas: saúde, manutenção, comissão técnica e atletas).

5 - Como o clube trata as questões de desenvolvimento profissional que visem aperfeiçoar e qualificar os atuais e futuros funcionários do clube? (Quais ações ?)

6 - Como seria descrito o nível de profissionalização do clube? (como é a estrutura?)

7 - Como são tratados a imagem do jogador e os diversos símbolos (cores, brasões, mascotes, estádio)? (criação de ídolos?)

8 - Quando vai se iniciar ou mesmo durante a participação em um campeonato, busca-se algum apoio espiritual?

9 - Qual é o papel do torcedor antes e durante os eventos? (como atua nos eventos, o que se espera dele, torcidas organizadas)

10 - Existe a preocupação em se manter um alto grau de competição entre os adversários? Com todos? (se não, por que? Se sim, como?)

11 - É realizado algo para manter um alto grau de incerteza quanto ao resultado de um jogo e também do campeonato? O quê? Ou por quê não?

12 - Como é o processo de negociação para transmissão/cobertura dos eventos futebolísticos (início do processo, etapas, critérios p/seleção dos eventos, condições/critérios essenciais p/mídia e p/ clubes)

13 - Como a participação da mídia nos eventos influencia o planejamento e ações dos clubes? (forma de administrar, a busca por resultados dentro e fora de campo, percebe-se ações mais racionais e técnicas, preocupação com as ações dos clubes durante eventos)

14 - Como é a relação da mídia com os símbolos e personagens ligados aos eventos? (jogadores, dirigentes, arbitragem, torcedores, marcas, cores, brasões, estádios, mascotes...)

15 - Como seria descrita a relação entre a mídia e as organizações esportivas (clubes e federações)?(quem é mais dependente?)

16 - Como é o processo de negociação para o patrocínio de um clube ou um evento (jogo/campeonato)? (início do processo, etapas, critérios p/seleção dos eventos, condições/critérios essenciais p/mídia e p/ clubes)

17 - Como a participação do patrocínio influencia o planejamento e ações dos clubes? (forma de administrar, a busca por resultados dentro e fora de campo, percebe-se ações mais racionais e técnicas, preocupação com as ações dos clubes durante eventos)

18 - Como seria descrita a relação entre o patrocínio e as organizações esportivas (clubes e federações)? (quem é mais dependente)

19 - Quais outros fatores podem influenciar as práticas administrativas dos clubes?
Como?

20 - Qual ou quais os objetivos do clube?

21 - Como o clube busca realizar seu crescimento no mercado esportivo ou de entretenimento? (segmentação de mercado, posicionamento, fortalecimento da marca, destaque perante clientes atuais e potenciais)

22 - Qual o processo para o desenvolvimento e realização de eventos (jogos)?
(atrativos ligados aos eventos, transformar em uma "cerimônia" ou espetáculo?)

23 - Qual o processo para o desenvolvimento e a comercialização de produtos do clube? (licenciamento, comercialização de atletas, exploração do estádio)

24 - O que o clube realmente busca oferecer ao torcedor?

ANEXO 2 - Roteiro de Entrevista - Patrocínio

A) IDENTIFICAÇÃO

- Há quanto tempo trabalha no clube?
- Qual é a sua formação educacional?
- Qual o cargo que ocupa?

B) PERGUNTAS

1 - Por que o esporte, em especial o futebol tem uma aceitação tão grande na sociedade moderna?

2 - O que se busca com o patrocínio a um clube de futebol ou a um evento esportivo (jogo ou campeonato)? (por que atraente ao patrocínio, interesses específicos, valores/aspectos culturais)

3 - Como é o processo de negociação para patrocínio de um clube ou de um evento futebolístico? (início do processo, etapas, critérios p/seleção dos eventos, condições/critérios essenciais p/empresa patrocinadora e p/ os clubes)

4 - Tem havido, por parte dos clubes, preocupação com a criação e manutenção de símbolos, imagens, heróis e ritos que transformem o evento esportivo em uma "cerimônia" ou espetáculo esportivo?

5 - Como a empresa patrocinadora percebe os símbolos e personagens ligados aos eventos? (jogadores, dirigentes, arbitragem, torcedores, marcas, cores, brasões, estádios, mascotes...)

6 - Como a participação da empresa patrocinadora influencia o planejamento e ações dos clubes e federações? (forma de administrar, a busca por resultados dentro e fora de campo, percebe-se ações mais racionais e técnicas, preocupação com as ações dos clubes durante eventos)

7 - Qual o papel e a influência da mídia na gestão dos clubes? (que outros fatores influenciam, como?)

8 - São desenvolvidas ações pela mídia ou pelos clubes para buscar uma interação com os torcedores (consumidores), como forma de fortalecer os laços com estes? quais?

9 - Como tem se manifestado nos clubes, a criação e manutenção do conflito, ou seja, de um alto nível de disputa entre as equipes? Como o patrocínio tem influenciado essa competitividade?

10 - Como tem se manifestado nos clubes, a busca e a manutenção de um alto nível de incerteza quanto ao resultado dos jogos e do campeonato como um todo? Como o patrocínio tem influenciado isso?

12 - Como seria descrita a relação entre o patrocínio e as organizações esportivas (clubes)? Quem é mais dependente?

ANEXO 3 - Roteiro de Entrevista - mídia/TV

A) IDENTIFICAÇÃO

- Há quanto tempo trabalha no clube?
- Qual é a sua formação educacioanal?
- Qual o cargo que ocupa?

B) PERGUNTAS

1 - Por que o esporte, em especial o futebol tem uma aceitação tão grande na sociedade moderna?

2 - O que a mídia busca na cobertura/transmissão de um jogo ou campeonato de futebol? (por que atraente à mídia, interesses específicos, valores/aspectos culturais)

3 - Como é o processo de negociação para transmissão/cobertura dos eventos futebolísticos (início do processo, etapas, critérios p/seleção dos eventos, condições/critérios essenciais p/mídia e p/ clubes e federações)

4 - Tem havido, por parte dos clubes, preocupação com a criação e manutenção de símbolos, imagens, heróis e ritos que transformem o evento esportivo em uma "cerimônia" ou espetáculo esportivo?

5 - Como a mídia trata os símbolos e personagens ligados aos eventos? (jogadores, dirigentes, arbitragem, torcedores, marcas, cores, brasões, estádios, mascotes...)

6 - Existe, às vezes, a necessidade de expandir o significado dos eventos, transformando-os em algo mais do que o evento em si mesmo? como é feito?

7 - Como a participação da mídia nos eventos influencia o planejamento e ações dos clubes? (forma de administrar, a busca por resultados dentro e fora de campo, percebe-se ações mais racionais e técnicas, preocupação com as ações dos clubes durante eventos)

8 - Qual o papel e a influência do patrocínio na gestão dos clubes? (que outros fatores influenciam, como?)

9 - São desenvolvidas ações pela mídia ou pelos clubes para buscar uma interação com os torcedores (consumidores), como forma de fortalecer os laços com estes? quais?

10 - Como tem se manifestado nos clubes, a criação e manutenção do conflito, ou seja, de um alto nível de disputa entre as equipes? Como a mídia tem influenciado essa competitividade?

11 - Como tem se manifestado nos clubes, a busca e a manutenção de um alto nível de incerteza quanto ao resultado dos jogos e do campeonato como um todo? Como a mídia tem influenciado isso?

12 - Como seria descrita a relação entre a mídia e as organizações esportivas (clubes)? Quem é mais dependente?

ANEXO 4 - Documentos Coletados nas Organizações Pesquisadas, na Mídia Impressa, em Seminários Relacionados ao Tema e em *Sites* na *Internet*

- Plano Comercial de Propriedades do Campeonato Paranaense 2000. (Rede de TV);
- Plano Comercial de Propriedades do Campeonato Paranaense 2001. (Rede de TV);
- Material de *Marketing* do Clube Atlético Paranaense;
- Livro Histórico do Coritiba Foot Ball Club: emoção alviverde - 90 anos;
- Livro do Paraná Clube;
- Jornal Gazeta do Povo - 2000/2001 - (reportagens diversas);
- Jornal Tribuna do Paraná - 2000/2001 - (reportagens diversas);
- Jornal Lance! - 2000/2001 - (reportagens diversas);
- Seminário: O Negócio Futebol. São Paulo: Gazeta Mercantil, maio/2000;
- Seminário: Marketing do Futebol. Curitiba: Universidade do Esporte, novembro/2001;
- AILMEIDA, C.J.M.; SOUSA, M.M. A.; LEITÃO, S.S. (org.) **Marketing esportivo ao vivo**. Rio de Janeiro: Imago, 2000. (resultado do Seminário: Marketing Esportivo no Brasil. Rio de Janeiro: Centro Cândido Mendes, abril/maio de 1999;

Sites:

www.tudoparana.globo.com/paranaense

www.parana-online.com.br

www.atleticopr.com.br

www.coritiba.com.br

www.paranaclube.com.br