

SPORT CLUB INTERNACIONAL E A CONSTITUIÇÃO DA IDENTIDADE CORPORATIVA DE “CLUBE-EMPRESA”¹

José Coelho de Andrade Albino*
Alexandre de Pádua Carrieri**
Diego Figueiredo***
Frederico Heitmann Saraiva****
Frederico Luiz Ribeiro Silva Barros*****

RESUMO

Este artigo apresenta resultados de pesquisa realizada com o objetivo de compreender o processo de constituição da identidade corporativa do *Sport Club* Internacional, um dos primeiros e mais bem-sucedidos clubes brasileiros a se tornar clube-empresa. Aborda, sobretudo, a forma como o clube constituiu e vem gerenciando a ambigüidade dos papéis de clube e empresa. O estudo conjuga teorias de *branding*, principalmente a segunda corrente, que compreende a identidade como fluida e fruto de negociações políticas entre coalizões de poder, estabelecidas entre *stakeholders* internos e externos, com a sociologia de Pierre Bourdieu, sobretudo, os conceitos de campo, *habitus*, capitais e trajetória.

PALAVRAS-CHAVE: Identidade. *Branding*. Futebol. Clube-Empresa. Campo. *Habitus*

ABSTRACT

This article presents the results of the accomplished research that aimed the understanding of Sport Club Internacional's corporative identity constitution process, one of the first and most successful Brazilian clubs to become a club-company. The article deals, mainly, about how the club constructed and is managing its roles of club and company. This study combines the branding theories, essentially the branding's second wave, that considers the identity as fluid and a result of the political negotiations between coalitions of power established between internal and external stakeholders, with the sociology of Pierre Bourdieu, mostly the field, *habitus*, capitals and trajectory constructs.

KEY-WORDS: Identity. Branding. Football. Club-Company. Field. *Habitus*

¹ Também colaboraram com a pesquisa os publicitários Bruno Lage Martins e Igor Medeiros Moura, ambos da PUC-MG.

* Prof. da Faculdade de Comunicação e Artes da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG; Doutorando em Administração pelo CEPEAD/Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

** Prof. da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - FACE/UFMG

*** Graduado em Publicidade pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG; Mestrando em Administração pelo CEPEAD/Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

**** Graduado em Publicidade pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG

***** Graduado em Publicidade pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG

O futebol vem ocupando, na atualidade, um importante papel na “indústria do entretenimento”, passando a ser visto como oportunidade de negócios altamente lucrativa. A modernização da gestão dos clubes vem se mostrando como a principal arma para conquistar e (ou) manter posição de destaque nesta nova configuração do esporte, na qual não apenas os títulos estão em disputa, mas também os expressivos investimentos de patrocinadores e o alto retorno financeiro oriundo da comercialização de direitos de televisionamento; licenciamento; mensalidade de sócios; venda de jogadores; bilheteria de jogos, dentre outros.

No Brasil, essa concepção mercantil do esporte é relativamente recente, quando comparada com a Europa, sendo a Lei Geral sobre Desportos, conhecida como Lei Pelé, a primeira tentativa de institucionalizar e regulamentar essas práticas. Essa Lei afetou diretamente os clubes brasileiros, pois previa a transformação dos mesmos em sociedades civis com fins lucrativos ou sociedades comerciais. Ao longo do tempo, a Lei Pelé sofreu alterações e, atualmente, os clubes não têm mais a obrigatoriedade de mudar sua personalidade jurídica. Entretanto, vários deles começaram a adotar diversas práticas empresariais, passando, inclusive, a promover e gerenciar sua marca segundo os preceitos propostos pelas diferentes correntes teóricas do *branding*. Para tanto, os clubes buscaram no marketing esportivo as ferramentas necessárias para projetar sua identidade e, assim, ampliar sua base de recursos. Entretanto, surgiram diversos conflitos entre a identidade de clube e a de empresa, sendo que as lutas em torno da melhor definição da identidade corporativa dessas organizações se tornaram constantes.

Nesse contexto, este estudo buscou compreender o processo de constituição e gerenciamento da identidade corporativa do *Sport Club* Internacional, sendo realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo e utilizando o método de estudo de caso único holístico (YIN, 2005). Na primeira etapa da pesquisa, foi feito levantamento e revisão de literatura em teses, dissertações, livros, periódicos científicos, artigos e *sites* da *internet*, para aprofundar o estudo sobre as diferentes correntes teóricas do *branding* e os conceitos de campo, *habitus*, capitais e trajetória, propostos por Bourdieu (1996, 2004).

A escolha de um caso único se deve ao fato do *Sport Club* Internacional ser, dentre os clubes brasileiros, pioneiro no processo de profissionalização de sua gestão. É, também, o clube com maior número de sócios, sendo o segundo na América do Sul. Destaca-se, também, o fato do Inter fazer uso intensivo de publicidade, recurso ainda pouco explorado por outros clubes no país. Por fim, com relação aos aspectos financeiros, o clube consegue se destacar economicamente, mesmo não pertencendo ao eixo Rio-São Paulo, cujos clubes recebem importâncias maiores dos patrocinadores.

Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas dos tipos “narrativa” e “focada no tema da pesquisa” com os principais dirigentes e funcionários do Inter, além de profissionais da agência de publicidade que atende o clube, a e21 (FLICK, 2004). Essas 10 entrevistas, realizadas em abril de 2008, tiveram como objetivo identificar como o Inter constituiu e vem gerindo sua identidade de clube-empresa.

Visando a identificar quais são, na atualidade, os clubes mais influentes no campo do futebol brasileiro, foram tomadas por base as classificações fornecidas por seis *rankings*: (a) *Ranking* da Confederação Brasileira de Futebol (CBF); (b) *Ranking* da Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol); (c) *Ranking* Nacional do Jornal Folha de São Paulo; (d) *Ranking* de Torcidas do Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística (Ibope); (e) *Ranking* de Torcidas do Datafolha e; (f) Divisão das Cotas de TV entre os Clubes. Depois de cuidadosa análise dos critérios utilizados por cada *ranking*, inferiu-se que os 12 principais agentes do campo do futebol brasileiro são: Flamengo, Corinthians, São Paulo, Palmeiras, Vasco, Grêmio, Cruzeiro, Santos, Atlético Mineiro, Internacional, Fluminense e Botafogo. Para analisar a trajetória desses principais *players*, foram coletados dados secundários em

fontes diversas, como internet, teses, dissertações, documentos e livros publicados pelos ou sobre esses clubes. Dessa forma, foi possível delimitar a posição ocupada pelo *Sport Club* Internacional a partir da sua relação com a dos demais clubes, conforme propõe Bourdieu (1996, 2004).

Com o objetivo de posicionar esses *players* no campo do futebol brasileiro, foram utilizados como indicadores, do tipo e volume de capitais aferidos pelos mesmos, os seguintes critérios: (a) capital econômico: patrimônio (estádio, centro de treinamento, sedes etc.) e fontes de recursos dos clubes (patrocinadores, venda de jogadores, licenciamento, franquias etc.); (b) capital cultural: títulos e *know-how* em formação de jogadores, fisioterapeutas, preparadores físicos e gestores de clubes; (c) capital social: tamanho da torcida; bom relacionamento com os *stakeholders*; membros da diretoria ou conselho do clube com atuação política; políticos torcedores do clube etc. e; (d) capital simbólico: *status* e prestígio do clube propiciado pelo acúmulo dos demais capitais.

Este artigo foi estruturado em duas seções, além da introdução ("preleção") e da conclusão ("apito final"). Na primeira, denominada "Aquecimento", apresenta-se o referencial teórico que norteou o estudo. Na segunda seção, nomeada como "O Gigante Entra em Campo", são analisados os dados referentes ao Internacional.

“Aquecimento”

Branding

Segundo Schultz, Antorini e Csaba (2005), *branding* deve ser entendido como o processo pelo qual uma organização questiona continuamente sobre sua identidade, com o objetivo de alavancar sua competitividade. Esses autores afirmam que o *branding* pode ser definido como a relação entre a origem e as práticas diárias dos membros da organização (cultura nas organizações); aonde a alta administração pretende chegar (visão estratégica); como a organização é percebida pelos *stakeholders* (imagem); tudo alinhado à forma como o conjunto do corpo funcional percebe que a organização seja (identidade). Para os referidos autores, o *branding* trata-se de um campo de estudos relativamente novo e que se encontra em transição paradigmática.

O *branding*, de acordo com Schultz (2005), pode ser pensado a partir de duas correntes distintas. A primeira, denominada Identidade Corporativa, vem dominando por tempo prolongado o pensamento da disciplina, e concebe a gestão de marcas a partir do produto, do marketing e da comunicação visual. Essa perspectiva teórica enfatiza a criação de um posicionamento que diferencie a empresa e seus produtos no mercado de consumo, considerando a identidade como fruto de uma "escolha estratégica" da alta administração, devendo ser projetada interna e externamente (AAKER, 2007). Assim, a partir da definição racional e deliberada, por parte da alta administração, da "essência" da marca, da personalidade e valores da organização, enfim, da sua identidade, os profissionais de marketing e comunicação planejam como projetar essa identidade para seus públicos-alvos. Desconsidera-se, portanto, a criação de sentido e significado a partir da cultura organizacional ou da interação dos membros da organização com os principais *stakeholders* (SCHULTZ, 2005), assim como se reifica a organização por meio da construção de metáforas.

Na segunda corrente do *branding*, denominada, por Schultz (2005), Identidade Organizacional, desenvolvem-se novas formas de entender as práticas de gestão de marca, principalmente quando se passa a compreender os processos comunicativos que a empresa estabelece com seus públicos estratégicos, a partir de perspectivas como a dos Estudos Culturais (HALL, 2003) e a da Semiótica Cultural (BAKHTIN, VOLOSHINOV, 1979). Esses processos passam a ser vistos como

influenciando e sendo influenciados pela sociedade e suas instituições. Corroborando esse ponto de vista, Holt (1997) afirma que o sentido não está na coisa ou no objeto, porém surge da interação entre a organização e seus *stakeholders* (SCHULTZ, 2005). Nesse contexto, Schultz, Antorini e Csaba (2005, p.222) compreendem o *corporate branding* como “um processo onde a organização continuamente mantém e desenvolve sua razão de ser a partir da relação que estabelece com seus *stakeholders* e com a sociedade a qual pertence”.

Schultz (2005) afirma, ainda, que a visão de uma natureza estável e durável da identidade está sendo alterada para uma visão de processo, pois a Identidade Organizacional, entendida como uma metáfora, muda a partir da re-significação dos valores que a constituem, processo este levado a cabo tanto pelos membros da organização quanto pelos demais *stakeholders*. A identidade organizacional tem, portanto, habilidade adaptativa a ambientes diversos e, também, frente às percepções que se modificam no tempo e espaço. Logo, não deve ser pensada como essência inerente à corporação, porém, como fluxo permanentemente construído, atingindo, realizando, comunicando e se tornando diferente em cada situação e necessidade. A significação é socialmente construída e não deliberadamente dada ou forjada por uma liderança. Percebe-se, portanto, a existência de múltiplos planos de identidade da marca, ressaltando-se que a possibilidade de identificação a partir da identidade fluida abrange um maior número de indivíduos e estilos de vida (SCHULTZ, 2005).

Na visão dessa autora, a tendência de pensar a identidade como fluida tem levado muitos gerentes a, ativamente, engajar os consumidores e outros *stakeholders* em processos de co-criação da marca, sendo possível viabilizar tal proposta, por exemplo, a partir do estabelecimento de comunidades de marca. Acrescentando, Gioia *et. al.* (2000) diferenciam identidade estável de identidade que tem continuidade. A primeira é aquela em que a identidade é mantida no tempo e, por isso, tem forte permanência. A segunda, no entanto, é aquela em que o significado se modifica ao mesmo tempo em que se mantêm os *labels* de suas crenças e valores que se estendem no tempo e espaço.

A identidade, portanto, parte da expressão de valores; porém, a interpretação desses valores não é fixa nem estável. As interpretações são dinâmicas e mudam de acordo com diferentes contextos, grupos e épocas, assim como em função do *habitus* dos receptores. Assim, “mesmo que o núcleo aparente estabilidade, está efetivamente em fluxo por causa da sua ambigüidade prática (permitindo interpretações flexíveis) e sua complexidade (permitindo que um mesmo repertório de valores caiba em muitos exemplos)” (GIOIA *et. al.*, 2000, p.65).

Moingeon e Ramanantsoa (1997, p.385), representantes da escola francesa, apresentam perspectiva semelhante à de Gioia *et. al.* (2000), ao definir identidade como o “conjunto de características interdependentes da organização que dá a ela sua especificidade, estabilidade e coerência, tornando-a identificável”. Porém, como esse padrão também está em fluxo, não há estabilidade e permanência no tempo. Nesse sentido, os autores argumentam que a identidade está relacionada à trajetória da organização, ou seja, a identidade é, ao mesmo tempo, o produto da história vivida pela organização (estabilidade) e produtora dessa mesma história (mudança).

A identidade organizacional, portanto, comporta tanto os produtos simbólicos da organização, como os mitos, tabus, ritos e projetos visuais, os quais constituem sua parte visível, quanto os impulsos, valores e concepções tidos como verdade por seus membros, que constituem a parte invisível, escondida e de difícil acesso. Essa parte invisível da identidade constitui o *habitus* da organização, ou seja, representa as estruturas estruturadas que tendem a funcionar como estruturas estruturantes, “moldando as percepções e ações dos membros da organização; limitando ou abrindo o conjunto de possibilidades, agindo como uma força inercial ou de mudança (MOINGEON, RAMANANTSOA, 1997, p.387).

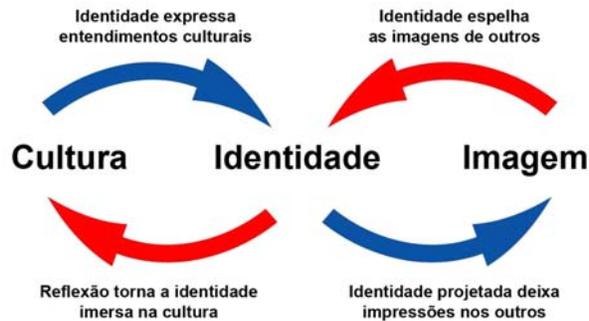
Nesse contexto, deduz-se que a identidade não é construída meramente a partir do desejo e das escolhas feitas pelos dirigentes que compõem a cúpula da

organização. Contribuem para sua formação a relação de forças entre o campo e o *habitus* organizacional. Assim, a identidade é muito influenciada pela posição que a organização ocupa no campo, na medida em que cada posição tende a valorizar certo tipo de capital específico.

Relação entre cultura, identidade e imagem

Segundo Hatch e Schultz (1997), para que se entenda melhor identidade e imagem, é preciso que se leve em conta a importância da cultura organizacional e sua relação com estes dois outros conceitos. Na visão desses autores, a cultura caracteriza-se não como algo que a organização tem, mas como contexto no qual "interpretações da identidade são formadas e intenções para influenciar a imagem organizacional são formuladas" (HATCH; SCHULTZ, 1997, p.357). Logo, a cultura estabelece o contexto a partir do qual os membros não apenas negociam a identidade organizacional, mas também agem, produzem sentidos e projetam imagens. Para Hatch e Schultz (2002), a relação entre cultura, identidade e imagem assume a forma de fluxos cíclicos.

Figura 01 - Dinâmica de Constituição da Identidade Organizacional



Fonte: adaptado de Hatch e Schultz (2002, p.991).

Para Schultz, Hatch e Larsen (2002), a melhor forma de definir o que é identidade é analisar sua relação com os conceitos de imagem e cultura, os quais estão intimamente ligados à identidade, e que acabam por ajudar a definir uns aos outros. Exemplificando, Hatch e Schultz (1997) informam que é, a partir do material simbólico fornecido pela cultura organizacional, que se constroem imagens organizacionais. Entretanto, essas imagens organizacionais são reabsorvidas pelo sistema cultural de significado da organização, sendo tomadas como artefatos culturais e usadas simbolicamente para inferir identidade.

Segundo Hatch e Schutz (1997), na primeira corrente do *branding*, cabem à alta direção da organização a construção e manutenção dos valores que formam a "essência" da identidade. Já na segunda, o que se percebe é que esses valores são, constantemente, reavaliados e atualizados a partir das interações da organização com seus *stakeholders*, principalmente com o próprio cliente, que passa a ser visto como parte ativa e essencial na construção da identidade da organização e não apenas um consumidor da mesma. Na visão de Gioia, Schultz e Corley (2000, p.74),

identidades consistem em constelações de traços e *labels* apropriados para diferentes contextos e interações. Mas, alguns dos *labels* são compartilhados por diferentes identidades, o que implica que os sentidos dos *labels* comuns são flexíveis o bastante para acomodarem demandas divergentes de múltiplos contextos e audiências.

Complementando, Hatch e Schutz (1997) informam que a imagem se forma não a partir do que a organização define como ideal, mas sim pela maneira como ela é percebida pelos seus públicos internos e externos. Logo, a imagem configura-se na mente das pessoas que têm contato com a organização, sendo (re)construída a cada interação.

Ressalta-se que identidade e imagem têm seus conceitos alinhados, uma vez que não é só a imagem que é formada na interação do público interno da organização com os seus *stakeholders*. A identidade, também, se forma nesse mesmo processo e é justamente isso que faz com que os conceitos de imagem e identidade sejam construídos muito próximos um do outro. Nesse contexto, Balmer e Gray (1999) afirmam que estudar a identidade permite compreender a organização e suas várias faces, possibilitando uma melhor forma de geri-las e ajustá-las. Já Hatch e Schultz (1997, p.361) argumentam que a identidade organizacional nunca pode ser totalmente gerenciada, pois se trata de um produto cultural.

Alinhando múltiplos planos de identidade

Sillince e Jarzabkowski (2004) afirmam que, apesar de existirem teorias que abordam o gerenciamento de diferentes planos de identidade, as mesmas são incompletas. Essas teorias sugerem que esses planos de identidade devem ser gerenciados separadamente ou por meio da criação de elos entre eles, enfatizando-se, principalmente, como diferentes *labels* afetam decisões estratégicas da alta gerência, ao invés de como eles podem ser gerenciados no sentido de viabilizar o agir estratégico, que é eminentemente tácito. Esses autores afirmam, ainda, que os estudos realizados até o momento sobre mudança de identidade, geralmente, a concebem como uma construção; porém, nunca abordam as coexistências de múltiplos planos de identidade, principalmente se estes apresentarem incongruências entre si. Nessas pesquisas, enfatiza-se, apenas, a transição entre identidades.

Segundo esses autores, ao se considerar que a identidade é gerenciável, torna-se necessário que se analise quem a gerencia, o que requer, na maioria das vezes, que as atenções se voltem para a alta gerência. Entretanto, na sua visão, "isso não supõe que a alta gerência constrói a identidade, mas que (...) ela tenta influenciar o processo pelo qual a identidade é construída" (SILLINCE, JARZABKOWSKI, 2004, p.7).

Metaforicamente, Sillince e Jarzabkowski (2004) informam, ainda, que, quando uma organização estabelece uma direção a ser seguida, ela pode escolher entre diferentes pistas para chegar ao seu destino. No meio do caminho, a alta gerência, ao perceber a necessidade de gerir mais de um plano de identidade, propõe que haja uma troca de pistas, mesmo que temporária. Nesse contexto, é importante que a alta gerência deixe claro que, mesmo com a troca de pistas, a direção escolhida não foi afetada. Essa direção será buscada, porém, por um diferente caminho, igualmente importante, garantindo, assim, a coexistência de distintos planos de identidade. É importante salientar que, para que essa coexistência seja bem sucedida, nem sempre a organização pode agir dentro de uma só pista. Assim, por exemplo, diferentes departamentos de uma organização podem operar de acordo com planos de identidade específicos ou alternar sua conduta entre planos. Ressalta-se que caberá à alta gerência estabelecer quais são os caminhos ou papéis considerados legítimos para que a "visão" se concretize.

Na concepção desses autores, não existe um plano de identidade certo ou errado para uma organização. Muitas vezes, cada plano de identidade resguarda um objetivo ou direção essencial para a mesma, e estes não são necessariamente coerentes entre si. Ratificando essa posição, Whetten e Godfrey (1998) argumentam que

(...) o inerente pluralismo nas organizações freqüentemente envolve [múltiplos planos de identidade] que não são necessariamente compatíveis, mas que não podem simplesmente serem substituídos, um pelo outro, em um processo de

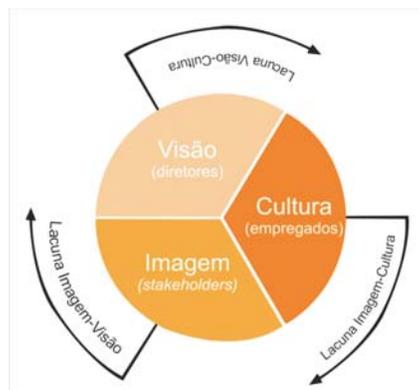
mudança de identidade. Porque esses [múltiplos planos de identidades] são necessários para satisfazer os muitos *stakeholders* envolvidos na organização, a mudança de identidade é menos relevante do que o gerenciamento dos [planos de identidade] coexistentes (...) (WHETTEN; GODFREY, 1998, p.65).

Portanto, tentar modificar uma identidade, ou suplantá-la com outra, pode afetar a organização como um todo. Da mesma forma, para que múltiplos planos de identidade coexistam, beneficiando a organização, é preciso que a mesma se torne flexível. Para tanto, os seus membros precisam ser capazes de acionar os *labels* que lhes possibilitem melhor articular os recursos da organização. Espera-se, dessa forma, que essa alternância de pistas, sancionada pela alta gerência, possibilite um agir estratégico que promova maior adaptabilidade organizacional. Ressalta-se que essa concepção de identidade fluída se torna mais eficaz em contextos de múltiplas e aceleradas mudanças, pois permite que a organização atenda às diversas expectativas de seus *stakeholders*, o que dificilmente poderia ser alcançado ao se tentar integrar em uma identidade única toda a complexidade organizacional.

Para auxiliar as organizações que enfrentam situações que requerem o desenvolvimento de novos planos de identidade ou a re-significação dos antigos, como no caso de fusões e aquisições, por exemplo, Hatch e Schultz (2003) desenvolveram o modelo denominado "The Cycles of Corporate Branding". Esse modelo envolve o planejamento do processo de mudança organizacional a partir de quatro ciclos que têm como objetivo principal guiar as organizações nas reflexões sobre as maneiras de influenciar os processos constitutivos de sua identidade. O referido modelo articula três construtos: Visão, Cultura Organizacional e Imagem, conforme pode ser observado na figura 02.

A Visão é a idéia central que incorpora e expressa as aspirações da alta direção sobre o que a organização será no futuro. A Cultura Organizacional refere-se aos valores, crenças e suposições básicas que representam a herança da organização, sendo manifestada nas ações dos funcionários e na forma como eles se sentem acerca da organização para a qual trabalham. A Imagem se refere às concepções da organização desenvolvidas pelos seus *stakeholders* externos, sendo que elas expressam a impressão geral de clientes, acionistas, da mídia e do público em geral sobre a organização.

Figura 02 - Modelo Visão-Cultura-Imagem (VCI)



Fonte: adaptada de Hatch e Schultz (2003, p.10).

Segundo Hatch e Schultz (2001), o desalinhamento entre imagem e cultura organizacional faz com que os consumidores fiquem confusos em relação às crenças da organização. Geralmente, quando essa lacuna existe, a empresa não executa aquilo que prega, o que depõe contra sua imagem perante seus *stakeholders*.

Para que se identifique a existência dessa lacuna, é preciso comparar o que os empregados da organização estão dizendo e fazendo, com o que dizem os consumidores e demais *stakeholders*. Já a lacuna imagem-visão ocorre quando existe um conflito entre a imagem externa da organização e a visão estratégica da alta gerência. Os *stakeholders* não podem ser ignorados quando a visão é elaborada, logo, a alta gerência deve estar sempre atenta à maneira como sua visão é constituída e projetada. Ainda segundo essas autoras, a lacuna visão-cultura geralmente aparece quando a alta gerência estabelece uma visão que não é aceita pelos funcionários. A visão pode, por exemplo, ser ambiciosa demais, de modo que os empregados não se sintam à vontade para segui-la.

“O Gigante Entra em Campo”

O campo do futebol

Segundo Aidar e Leoncini (2002), o futebol apareceu, primeiramente, na China em meados do ano 2600 a.C., como comemoração de vitórias bélicas. Nessa época, o esporte era jogado com a cabeça de um inimigo derrotado. Já em meados do século XIV, surge na Itália o *calcio* (“coice” ou “chute”, em italiano), praticado como lazer pelos nobres. Em cada equipe jogavam entre 25 e 30 pessoas.

Os mesmos autores informam, ainda, que no século XVII o esporte foi levado para a Inglaterra pelos partidários de Carlos II, exilados na Itália. Porém, na visão de Freitas e Vieira (2006), os bretões criaram algo parecido com o futebol antes dos italianos. Assim como os chineses, os ingleses praticavam o esporte em comemoração a uma vitória, chutando o que representaria a cabeça de um inimigo.

De acordo com Freitas e Vieira (2006), a prática do futebol era violenta e resultava, por diversas vezes, em fraturas, machucados graves e até mesmo em mortes. Diante desse cenário, o esporte chegou a ser proibido pelo rei Edward III, em 1311. Contudo, no início do século XIX, em uma versão mais pacífica, foi incorporado como atividade física por três escolas tradicionais de elite da Inglaterra: a *Convent Gardner*, a *Strand* e a *Fleet Street*. Ao ser legitimado por essas três instituições, o futebol tornou-se prática comum em diversas escolas da Grã Bretanha e, desde então, começaram as divergências quanto às regras que governariam os jogos.

Após muitas disputas em torno dessas regras, tentou-se realizar em *Cambridge*, no ano de 1848, reunião com o intuito de se criar um livro de regras básicas para a prática do esporte. Porém, as divergências e lutas por interesses não permitiram que se chegasse a um consenso. Já em 1863, em Londres, fez-se necessário um encontro entre os representantes de 12 clubes e escolas da cidade, sendo fundada, nesta ocasião, a FA - *Football Association*. Segundo Freitas e Vieira (2006), essa entidade surgiu para regulamentar o jogo na Inglaterra, sendo instituídas as primeiras nove regras do esporte. Dentre elas, definiu-se a proibição aos jogadores, exceto o goleiro, de colocar as mãos na bola, bem como as punições para jogadas violentas.

Após a realização da primeira partida internacional entre a seleção da Inglaterra e a da Escócia, percebeu-se a necessidade da FA se internacionalizar. De acordo com Freitas e Vieira (2006), a FA convidou as outras três associações britânicas (irlandesa, galesa e escocesa) a unificarem as regras do futebol. Surgia, assim, em 1877, o embrião da *International Football Association Board*, institucionalizada apenas em 1886. Sua função, até os dias atuais, é preservar as regras do jogo.

A partir de 1885, foi legalizada a profissionalização do esporte, contribuição essencial para o crescimento do futebol. Nessa época, a Inglaterra contava com dois importantes torneios, e o que se via era o aumento do número de clubes e estádios por todo o país. Os ingleses tornavam-se, assim, potência mundial no esporte, ao mesmo tempo em que disseminavam a sua prática por toda a Europa.

Com a rápida expansão do futebol pelo mundo e o início da realização de partidas entre equipes de países diferentes, surgiu a necessidade de se criar uma entidade maior para regulamentar esses confrontos. Segundo Freitas e Vieira (2006), Karl Hirschmann e Robert Guérin, secretários das associações holandesa e francesa, respectivamente, entraram em contato com a *Football Association*, a maior associação em atuação na época, visando à criação dessa nova entidade. Mesmo com as constantes negativas dos ingleses, os dois secretários seguiram com a idéia e fundaram a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), contando com a filiação de associações de vários países da Europa. Em 1º de maio de 1904, era realizada a primeira partida oficial entre seleções, Bélgica vs. França. Posteriormente, a *Football Association* da Inglaterra reviu sua posição anterior e filiou-se à FIFA, reconhecendo, portanto, a importância dessa entidade para o desenvolvimento do futebol.

Percebe-se, pela trajetória das práticas de futebol, que, desde sua criação, o esporte envolve luta por legitimidade; uso de força política entre clubes e entidades para o estabelecimento das "regras do jogo", assim como para a obtenção de *status* e ocupação das posições de maior prestígio e poder, podendo, portanto, ser caracterizado a partir do conceito de campo proposto por Bourdieu (1996, 2004). Ressalta-se que, com a popularização e profissionalização do esporte, o número de agentes e posições, assim como o volume de capitais em jogo, aumentou consideravelmente. Na visão de Aidar e Leoncini (2002, p.81), "em cada uma das batalhas [travadas nesse campo], agentes que formam a 'oferta do setor' (...) se posicionam".

A realidade que se observa na atual conjuntura do esporte é que o mesmo está próximo da "industrialização". A luta no campo hoje envolve a disputa pelo controle do esporte profissional, em que a "(...) gestão amadora [luta] contra a gestão profissional, clube social contra empresa profissional (...)" (AIDAR; LEONCINI, 2002, p.81), fazendo com que diversos interesses estejam em jogo.

Considerando o campo do futebol no Brasil, há algumas divergências sobre quem de fato trouxe o esporte para o país. Segundo Mattos (2002), a maior parte das publicações coloca Charles William Miller como o patriarca do futebol brasileiro. Após passar 10 anos estudando na Inglaterra, Miller trouxe duas bolas de couro, um par de chuteiras e algumas camisas e calções, e ensinou o jogo que havia aprendido no Reino Unido aos sócios do São Paulo *Athletic Club* (SPAC), clube fundado em 1896.

Segundo Pimenta (1997), Miller apresentou o futebol à elite paulista e teve rápida aceitação por parte dos clubes representantes das diferentes comunidades aristocráticas. Aos poucos, o futebol também se difundiu entre a classe operária, tanto no Rio de Janeiro quanto em São Paulo. Diversos times de operários de fábricas foram surgindo na várzea paulista e, assim, o futebol foi se desvencilhando da fama de esporte de elite. Essa fase marca o início da incorporação do futebol pelo povo brasileiro e não apenas pelos representantes das classes dirigentes.

Segundo Pimenta (1997), o nascimento do futebol está relacionado a transformações sócio-culturais, econômicas e políticas que estavam em processo na sociedade brasileira. O autor, ainda, afirma que "o futebol passa a existir como um fenômeno de massa, no Brasil, a partir da inclusão do negro dentro das quatro linhas do campo e da transição do jogo amador para profissional" (PIMENTA, 1997, p.41).

Mario Filho (2003) observa que os benefícios e premiações dados pelas empresas aos seus operários que se destacavam no futebol motivaram a prática do esporte. As fábricas consideravam esses jogadores como uma forma eficaz de divulgação dos seus produtos e, assim, tornava-se lucrativo mantê-los como funcionários, mesmo que estes dedicassem seu tempo prioritariamente para treinos e competições. Pode-se observar, portanto, desde essa época, a utilização mercantilista do futebol como canal de divulgação de empresas e produtos.

Hoje em dia, os clubes brasileiros têm encontrado dificuldades para manter seus jogadores, sobretudo pelas altas propostas dos clubes da Europa. Segundo Cacioli (2006), atualmente, em média, 800 jogadores saem do Brasil para jogar

profissionalmente em outras nações. Nota-se, assim, a relevância do capital econômico no campo do futebol.

Como saída para as crescentes dificuldades econômicas e a baixa representatividade juntos aos órgãos administrativos do esporte nacional, os principais clubes brasileiros se uniram e criaram o Clube dos 13, em 1987. Segundo dados do Site Oficial da entidade, Corinthians, Palmeiras, São Paulo, Santos, Flamengo, Vasco da Gama, Botafogo, Fluminense, Cruzeiro, Atlético-MG, Internacional, Grêmio e Bahia formaram o quadro de associados. Nestes quase 20 anos de existência, juntaram-se mais sete clubes, fortalecendo ainda mais a entidade (CLUBE DOS 13, 2008)

Trajatória do *Sport Club* Internacional

O *Sport Club* Internacional foi fundado no ano de 1909, por três membros da família Poppe, que, depois de fracassadas tentativas de ingressarem em clubes já existentes em Porto Alegre, decidiram criar o seu próprio clube. Segundo o historiador Raul Pons, em entrevista realizada em 22 de abril de 2008, como eram descendentes de italianos e recém chegados à capital gaúcha, os Poppe encontraram resistência para ingressarem em um dos diversos times da cidade, sendo um desses o Grêmio.

Com essa “reunião dos excluídos”, o *Sport Club* Internacional, diferentemente das outras equipes da época, surgiu com o propósito de permitir a participação de qualquer pessoa no clube, independentemente de sua raça ou nacionalidade. Ressalta-se que a primeira partida da história do clube foi disputada com o Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegrense, clube que posteriormente tornar-se-ia o seu maior rival. Nesse jogo, o Inter foi goleado por 10 a 0. Já a primeira conquista estadual veio em 1927, diante da equipe de Bagé.

Ao final dos anos 20, os dirigentes do clube sentiram necessidade de melhorar sua infra-estrutura. Era necessário construir um estádio próprio, pois o terreno atual era alugado. Com o apoio do engenheiro Ildo Meneghetti, então prefeito de Porto Alegre e, posteriormente, governador do Rio Grande do Sul por dois mandatos, o clube iniciou uma campanha de arrecadação de fundos visando comprar terreno para a construção do seu primeiro estádio. Em 1931, o Estádio dos Eucaliptos, com capacidade para 10 mil pessoas, tornava-se a primeira propriedade do clube em mais de 20 anos de história, constituindo-se, também, como a sede oficial do Inter. A inauguração do estádio foi celebrada com uma partida diante do Grêmio, vencida por 3 a 0. É importante ressaltar que a construção do estádio se deu graças à articulação do capital social do clube que, com a influência de políticos a seu favor, teve grande ajuda para realizar o projeto.

Na década de 40, com um time apelidado de “Rolo Compressor”, o Inter ganha diversos títulos e posiciona-se como clube de maior destaque no Rio Grande do Sul. A década, também, foi marcada pelo fortalecimento do apelo popular por parte do clube. Devido à forte presença das comunidades de baixa renda e negra na vida do clube, este acumula capital social e cultural ao adotar como símbolo a figura de um menino negro, que passa a ser um dos símbolos representativos dos torcedores colorados²²

Entretanto, apesar do “negrinho” ser visto como um ícone do clube desde o começo dos anos 40, a instituição deste símbolo como mascote oficial do clube ocorreu somente em 1950, quando um chargista que trabalhava nas rádios esportivas da capital gaúcha, inspirado no “negrinho”, cria o mascote “Saci Pererê”. Para o historiador Raul Pons, a figura do Saci foi escolhida por se tratar de um menino negro, muito inteligente, que habitualmente prega peças nos seus inimigos. Dentre os clubes de destaque no Brasil, o Inter é o único que possui mascote negro.

² *Apelido dado aos torcedores do Internacional.*

Na segunda metade dos anos 50, o clube entra em má fase, sendo superado pelo Grêmio. Essa má fase justificava-se pela construção do novo estádio, o Beira-Rio, que mobilizou a diretoria do clube de tal forma que o futebol acabou recebendo menos investimentos por cerca de 15 anos. Durante o processo de construção do Beira-Rio, apelidado pela torcida de "Gigante", novamente nota-se a capacidade do clube de mobilizar capital social. De acordo com Raul Pons, os torcedores, por exemplo, ajudaram com doações de material de construção, tijolos, sacos de cimento e dinheiro.

Finalmente, em 1969, o estádio Beira-Rio é inaugurado, marcando o início de uma fase vitoriosa para o clube. Durante toda a década de 70, o Inter domina amplamente o futebol estadual, conquistando o Campeonato Gaúcho oito vezes consecutivas. Além disso, o clube faz ótimas campanhas no Campeonato Brasileiro e, ao final da década, posiciona-se como o maior campeão nacional, com três conquistas. Essa geração ficou marcada por ídolos como Falcão, Valdomiro, Manga e Figueroa.

Após o tri campeonato nacional, o Internacional iniciava os anos 80 como um dos principais agentes no campo do futebol. Credenciado pelo título brasileiro de 79, a equipe disputou a Copa Libertadores da América, mas não conseguiu o título, sendo vice-campeã. Essa final marcou o encerramento de uma fase bem-sucedida, iniciada na década anterior. No restante da década de 80, o Inter foi ofuscado pelo rival, que ressurgiu com destaque, conquistando títulos importantes ao longo da década.

Durante a década de 90, a péssima fase colorada agrava-se e o clube segue perdendo espaço no campo. Apesar de algumas conquistas estaduais e do título da Copa do Brasil em 1992, mais uma vez o campo foi dominado pelo Grêmio, que conquistou títulos importantes, tanto em nível nacional quanto internacional. O clube passou, nessa época, por crises financeiras e administrativas que quase o levaram à segunda divisão, em 1999. O historiador Raul Pons entende que as décadas de 80 e, principalmente, a de 90, são os piores momentos da história do clube, não somente pela escassez de conquistas expressivas, mas também pela ascensão do clube rival.

Com o começo do século XXI, inicia-se um novo período no clube. A partir de 2001, quando Fernando Miranda assume a presidência, o Inter saneia suas dívidas. Entretanto, o clube não faz grandes contratações, ficando com um time modesto, mas tudo isso foi planejado visando estabilizar, primeiramente, a sua situação financeira.

Em 2002, Fernando Carvalho assume a presidência. Apesar de apresentar situação financeira um pouco mais estável, o clube ainda não havia conseguido obter capital suficiente para viabilizar a contratação de equipe composta por grandes estrelas. Entretanto, na gestão de Carvalho, as categorias de base passaram a ser vistas como foco dos investimentos do Inter, resgatando, assim, as origens do clube, cujas vitórias foram baseadas, em grande parte, no talento dos atletas revelados pelo clube.

Contudo, o início da nova gestão no Internacional pode ser considerado um período difícil. Logo no primeiro ano, em 2002, o clube quase foi rebaixado no Campeonato Brasileiro, garantindo sua permanência na Série A nas últimas rodadas. A partir daí, o clube passou a realizar boas campanhas e o novo método de gestão aplicado por Fernando Carvalho começou a mostrar resultados. Até 2005, o clube manteve o domínio em nível estadual, conquistando o Campeonato Gaúcho quatro vezes seguidas. Além disso, o Inter voltou a destacar-se em nível nacional, com o vice-campeonato brasileiro em 2005, que o classificou para a Copa Libertadores do ano seguinte.

Veio então a fase que é considerada por muitos como o de maior êxito na história do clube. Com uma equipe forte, o Inter conquistou, pela primeira vez, a Copa Libertadores e o Mundial de Clubes, obtendo dois dos mais importantes títulos do campo do futebol. Dessa forma, o clube acumulou: capital social, pois ganhou destaque no mundo inteiro e conquistou novos torcedores, patrocinado-

res e apoio da imprensa; capital cultural, ao aumentar sua galeria de troféus; capital econômico, proporcionado pelas premiações, pelo aumento do patrocínio e pela venda de atletas de destaque; e capital simbólico, ao conquistar notoriedade, fama e prestígio em todo o mundo.

Salienta-se que a ampliação do seu capital social não se deve apenas à conquista de novos torcedores, mas, também, à fidelização dos já existentes. Com uma campanha de marketing incisiva, o clube alcançou mais de 45 mil sócios, feito inédito no campo do futebol brasileiro. Essa conquista, além de fortalecer seu capital social, gerou mais capital econômico, em função das mensalidades pagas pelos sócios, e simbólico, pelo destaque obtido em todo país com o sucesso do seu plano de captação de novos associados. Em 2007, já sob o comando do atual presidente, Vitorio Piffero, mesmo conquistando a Recopa e ganhando o título simbólico de campeão da Tríplice Coroa, o clube obteve resultados medíocres dentro de campo, não vencendo qualquer outro campeonato. Mesmo assim, o número de associados aumentou consideravelmente e, no segundo semestre, a equipe começou a contratar jogadores de destaque para formar o time do ano seguinte.

Em 2008, a temporada se inicia e o Inter é credenciado pela imprensa esportiva como um dos clubes favoritos a conquistar títulos importantes. O clube consegue cumprir parcialmente as expectativas da imprensa e dos torcedores, terminando o ano com dois títulos, o Campeonato Gaúcho e a Copa Sul-Americana. Porém, as campanhas na Copa do Brasil e no Campeonato Brasileiro foram apenas regulares, o que não possibilitou a classificação do clube para a Copa Libertadores de 2009.

Concluindo, pode-se perceber que, ao longo da trajetória do Inter no campo do futebol brasileiro, o clube passou por altos e baixos, mas, desde os primeiros anos de sua fundação, posicionou-se como um dos agentes mais importantes no campo do futebol estadual. Com a expressividade da sua participação em campeonatos brasileiros, o clube também se colocou como um dos principais *players* em nível nacional. Ressalta-se que os principais títulos conquistados pelo clube ao longo de sua trajetória foram: um Mundial de Clubes (2006); uma Copa Libertadores (2006); uma Recopa Sul-Americana (2007); uma Copa Sul-Americana (2008); três Campeonatos Brasileiros (1975, 1976, 1979); uma Copa do Brasil (1992) e 38 Campeonatos Estaduais.

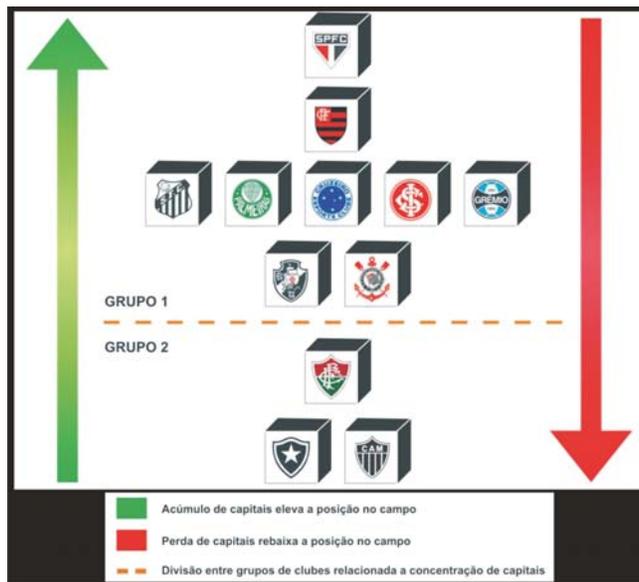
A partir da análise da trajetória do Inter, é possível destacar os valores (*ethos*) que constituem sua identidade, estes formados e re-significados constantemente a partir da interação com seus *stakeholders*. Assim, percebe-se que o clube sempre esteve próximo às camadas mais populares e "excluídas" da sociedade, como mencionado anteriormente, o que lhe gerou o apelido de "clube do povo". Representado pela figura do "negrinho", destacam-se como seus principais valores a raça, a superação de desafios e a dedicação/persistência. Tanto o clube quanto seus torcedores prezam esses valores, que transparecem na sua forma de gerenciar, de jogar, de torcer e se comunicar. Inclusive, no que diz respeito à comunicação, Fabrício Kichalowsky, diretor de criação da e21, acredita que, para a publicidade do clube expressar as matrizes culturais dos torcedores, considera-se indispensável que os criativos que participam do seu desenvolvimento possuam repertório compatível com o *ethos* do clube e seus torcedores, sendo este constituído, preferencialmente, pelo *habitus* perceptivo de um torcedor.

Para determinar a posição do Inter no campo do futebol brasileiro, levou-se em consideração a trajetória dos principais clubes brasileiros, para, dessa forma, configurar o campo a partir da perspectiva relacional proposta por Bourdieu (1996, 2004). É importante salientar que devido à dificuldade de ilustrar a estruturação do campo do futebol brasileiro em um plano bidimensional, utilizando-se, para tanto, todos os tipos de capital, optou-se por construir a Figura 03 com base no acúmulo de capital simbólico, pois este é conceituado por Bourdieu (1996, 2004) como uma síntese dos demais capitais. Como pode ser observado, dividiu-se o campo em dois grupos para facilitar compreensão. No grupo 1, foram posicionadas as nove equipes que possuem uma quantidade semelhante de capitais. Acredita-

se que, entre esses clubes, as mudanças de posição dentro do campo podem ocorrer em um prazo menor. No grupo 2, encontram-se os clubes que, apesar de serem importantes no futebol nacional, têm uma quantidade muito menor de capital acumulado quando comparados aos demais. Para que esses clubes alcancem posições de maior destaque dentro do campo, é necessário um aumento significativo dos capitais, o que só pode ser alcançado em médio ou longo prazo.

Na configuração do grupo 1, dois times se posicionam acima do Internacional, São Paulo e Flamengo. A posição do São Paulo se justifica pelo maior número de títulos importantes (capital cultural) e por ser o clube com maior faturamento no país (capital econômico). Além disso, o clube paulista tem a terceira maior torcida. Já a posição do Flamengo é justificada, principalmente, pela quantidade de capital social, tendo em vista que o clube tem a maior torcida do país, resultando em maior destaque na mídia, melhores cotas de patrocínio, dentre outros benefícios. Já os clubes situados na mesma linha que o Inter têm um montante semelhante de capital simbólico e, por isso, foram considerados semelhantes. Pouco abaixo desses, localizam-se Vasco e Corinthians. Comparado aos clubes acima mencionados, o Vasco possui menos capital econômico e cultural, o que culmina num montante menor de capital simbólico. Já o Corinthians, apesar da grande força do seu capital social, não detém tanto capital cultural como os outros clubes estudados.

Figura 03 - Posição dos Principais *Players* no Campo do Futebol Brasileiro



Fonte: criada pelos autores.

Novamente, é necessário enfatizar que, apesar da diferença de posições entre os clubes do grupo 1, a quantidade de capital simbólico possuída por cada um é semelhante, o que pode gerar mudanças rápidas no cenário. Tais transformações podem ocorrer, principalmente, em decorrência da conquista de títulos importantes, pois estes triunfos geram capital cultural, social e econômico. Diferentemente de Vasco e Corinthians, os outros clubes que se posicionam abaixo do Internacional e estão colocados no grupo 2 teriam grande dificuldade para alcançar uma posição de maior destaque no campo, pois a quantidade de capitais possuída por eles é, claramente, inferior à dos clubes do grupo 1.

Nem clube, nem empresa, mas clube+empresa

Desde sua criação em 1998, a Lei Pelé deu início a uma discussão que perdura até os dias atuais: um time de futebol é um clube ou uma empresa? Qual dessas personalidades jurídicas é mais adequada para viabilizar a gestão dessas organizações? Qual concepção sobre essa prática esportiva deve prevalecer – “esporte pelo esporte” ou negócio? Quem é o cliente dos clubes de futebol? Quais as implicações de se conceber o torcedor como cliente?

Em função de questionamentos como estes, durante um período de quatro anos, o projeto da Lei Pelé passou por diversas alterações, afetando diretamente a maneira como os clubes de futebol no Brasil eram geridos. Inicialmente, a Lei Pelé estabeleceu um prazo para que todos os clubes, participantes de competições profissionais, se transformassem juridicamente em empresa, ou seja, em sociedade com fins lucrativos e comerciais. Na versão hoje vigente, aprovada em 2001, apenas sugere-se que os clubes que participam de competições esportivas e são representados por atletas profissionais se transformem em sociedades civis com fins lucrativos ou sociedades comerciais admitidas na legislação. Entretanto, como a maioria dos clubes que participam dessas competições são associações e não sociedades, quase a totalidade dos mesmos manteve seu formato jurídico de sociedades sem fins lucrativos.

Segundo Aidar e Leoncini (2002), a resistência em compreender o futebol como um negócio surge de pessoas que o consideram como um fim em si mesmo, sendo que isso se configura apenas em mais uma das disputas que vêm acontecendo ao longo da trajetória do campo. Entretanto, pode-se dizer que essa luta se insere em uma disputa maior, aquela travada entre gestão profissional e gestão amadora.

Como dito anteriormente, o futebol, compreendido como negócio, é um assunto recente no cenário esportivo brasileiro. Na Europa, os times já se encontram em um estágio mais avançado em relação aos clubes brasileiros. Rein, Kotler e Shields (2008) exemplificam este fato informando que o *Manchester United*, considerado um dos maiores times do mundo, já possui um faturamento anual de 315 milhões de dólares, valor este muito superior ao PIB de países como Grécia, Dinamarca e Argentina. Esses autores afirmam, ainda, que a atuação dos clubes de futebol como empresa ocorre em função de um processo de mercantilização do futebol mundial. Eles acreditam que não foi a Lei Pelé a verdadeira criadora do futebol-empresa no Brasil. Na verdade, foi a profissionalização do futebol que exigiu que a Lei Pelé fosse criada.

No início da gestão de Carvalho no Inter, o campo do futebol brasileiro encontrava-se em transição devido à aprovação da Lei Pelé. Como essa adaptação era facultativa, o Inter também não alterou seu formato jurídico, permanecendo como uma sociedade sem fins lucrativos. Entretanto, de modo a aumentar a efetividade da sua gestão, o clube iniciou um processo de profissionalização de alguns de seus departamentos, por meio da contratação de executivos remunerados. Embora admitam que a profissionalização da gestão do clube seja indispensável, os seus dirigentes não acreditam que o clube deva se tornar uma empresa. Na verdade, eles defendem que o mesmo deva ser tanto uma empresa quanto um clube, pois ambos são papéis indispensáveis para a sobrevivência do Inter no mercado futebolístico brasileiro.

Percebe-se, portanto, que a alta gerência do Inter não pretende levar a cabo uma mudança de identidade, transformando o clube em empresa; porém, entende que para se alcançar uma posição privilegiada no campo, se faz necessário o uso de ferramentas que a profissionalização da gestão pode proporcionar. Logo, pode-se dizer que o Inter não é nem um clube e nem uma empresa, e sim os dois simultaneamente.

Como a personalidade jurídica do Internacional ainda permanece como uma sociedade sem fins lucrativos, a alta direção do clube, por exemplo, não é remunerada, o que, segundo Areias (2007), abre espaço à falta de comprometimento dos

dirigentes com o clube, assim como à corrupção. Justificando a postura do clube, Fernando Carvalho afirma que a alta gerência do Inter não é remunerada em função de entraves jurídicos. Caso os mesmos estivessem na folha de pagamento, o clube teria que abrir mão de 27,5% de seu faturamento para o INSS, o que, em sua opinião, inviabilizaria economicamente o Internacional. Este é um importante fator explicativo da adoção de uma identidade dual – clube-empresa –, porém, outros merecem ser mencionados.

Ressalta-se que os dirigentes do Inter consideram o torcedor como cliente, porém, diferenciado, conforme afirma Fernando Carvalho. Julio Emmel, diretor de relacionamento com os sócios, lotado na Vice-Presidência de Marketing, corrobora essa visão, já que o torcedor é quem “consome o produto licenciado, [...] compra ingresso, [...] paga mensalidade”. Emmel ainda destaca a criação da Ouvidoria com o intuito de receber as críticas do torcedor. Já o atual presidente Vitorio Piffero ao ser indagado sobre a razão do sucesso do clube em sua relação com os torcedores, afirma que um dos fatores a ser levado em consideração é a paixão do mesmo pelo clube. Dessa forma, conclui-se que o torcedor assume, simultaneamente, os dois papéis: quando consome os produtos e serviços do clube, é cliente; quando torce pelo clube movido por sentimento, é torcedor. É justamente esse sentimento que torna o torcedor fiel ao clube; lealdade esta que difere daquela dedicada a outros tipos de empresa.

Pode-se perceber que, devido às características do cenário esportivo em que o *Sport Club* Internacional se insere, o mesmo assume diferentes papéis, ora como um clube, ora como uma empresa. Essa dualidade de papéis é a maneira pela qual o clube adaptou seus planos de identidade às especificidades encontradas no campo do futebol brasileiro na atualidade.

○ clube sustentando a empresa e a empresa viabilizando o clube

Em 2002, Fernando Carvalho foi eleito presidente do Internacional, utilizando como emblema de sua campanha um planejamento estratégico, em que analisava a situação do clube e o modelo de gestão vigente na época, bem como apontava novos direcionamentos estratégicos. Entre eles, Fernando Carvalho destaca a assinatura de contratos de longa duração com os jogadores, sobretudo aqueles vindos das categorias de base do Internacional, como forma de criar vínculos mais fortes entre o clube e a torcida. Esse novo contrato visava, também, a uma maior rentabilidade em caso de transferências futuras dos jogadores para outros clubes.

Na visão do clube, a venda de jogadores é a base de sustentação do Internacional. Para Fernando Carvalho, “a única maneira de ser competitivo é vendendo jogador”, pois, para competir com clubes como São Paulo, Corinthians e Flamengo, que têm receitas maiores, torna-se indispensável uma “receita extraordinária oriunda da venda de jogadores”. Porém, o ex-presidente destaca que a venda de jogadores é, também, uma estratégia de gestão, já que existe uma seqüência de jogadores a serem vendidos e outros que aparecerão para ocupar seus lugares, oriundos das atividades de formação de atletas que o clube desenvolve de forma sistemática e profissionalizada. Julio Emmel corrobora a visão de Carvalho, afirmando que a primeira renda do clube é a negociação de jogadores. O diretor, ainda, afirma que a segunda maior fonte de arrecadação advém dos sócios e depois as provenientes do marketing e suas ações.

Emmel afirma que, no começo de 2004, o Inter possuía 9 mil sócios, sendo 4 mil inadimplentes. Para lidar com essa situação, criou-se um novo projeto com inúmeras ações de marketing voltadas para os sócios. Inicialmente, foi preciso identificar e analisar o que o torcedor mais gostava. Concluiu-se que o torcedor queria vivenciar o dia-a-dia do clube, buscando, principalmente, bens de valor intangível, como tirar foto com jogadores, ganhar a camisa do jogo, visitar a estrutura do clube, entre outros. Assim sendo, as estratégias para atingir novos sócios foram ao encontro desses desejos.

Uma das primeiras estratégias adotadas para lidar com a inadimplência dos sócios foi a instituição do “débito em conta” da mensalidade do clube. Segundo Fernando Carvalho, o débito em conta “torna mais difícil aquela reação emotiva, aquela reação intempestiva de não pagar mais. Afinal, sair de uma cobrança de débito em conta é um processo que dá muito trabalho.” Ou seja, uma derrota do time dificilmente fará o sócio cancelar seu pagamento. Isso ajuda a reduzir o número de “torcedores de resultado”, assim denominados por Julio Emmel, que afirma que atualmente 80% dos sócios estão no sistema de débito em conta. O diretor, ainda, complementa que o resultado em campo auxilia as ações do clube, mas não pode ser o fator preponderante.

Segundo Vitorio Piffero, priorizar o sócio é uma política. Para o atual presidente, é preciso torná-lo parceiro do clube, e não apenas do time. É importante que o sócio tenha benefícios e privilégios como, por exemplo, na compra de ingressos. Julio Emmel complementa o pensamento de Piffero ao afirmar que o torcedor “é o dono do clube”. Ao reconhecer o sócio, como cliente-proprietário-torcedor e valorizá-lo como tal nas diversas circunstâncias que envolvem o acionamento de cada um desses papéis, o clube vem obtendo êxito tanto na captação quanto na retenção dos mesmos.

Percebe-se no discurso de Julio Emmel e Vitorio Piffero uma afinidade com os conceitos e idéias defendidas por Schultz, Antorini e Csaba (2005), principalmente no que se refere à importância das organizações, neste caso um clube de futebol, de se preocuparem em estreitar relacionamento com os *stakeholders*, visando a uma gestão mais efetiva da sua marca. Também é possível identificar que essa relação entre clube e sócios não é vista como sendo exclusivamente mercantil.

Julio Emmel destaca os valores arrecadados com os sócios, que chegam a R\$ 2 milhões por mês atualmente, sendo que, em 2004, era pouco mais de R\$ 100 mil. Em 2007, os sócios chegaram a render 30% a mais que as demais fontes de arrecadação gerenciadas pela área de marketing. Exemplificando, o entrevistado informa que “em 2004, nós faturávamos R\$ 1.200.000 com sócios e 8 ou 9 milhões de publicidade no estádio. Hoje [2008] nós faturamos quase R\$ 20 milhões ao ano com sócios, e tivemos 12 ou 14 de publicidade”.

Atualmente, o Internacional conta com 76.323 sócios, o que garante ao clube o 1º lugar no Brasil em número de sócios e o 2º da América do Sul, ficando atrás apenas do *River Plate*, da Argentina. Assim, o clube está também entre os 10 clubes do mundo com maior número de associados, de acordo com informações de seu *Site Oficial*.

Segundo Julio Emmel, até a marca de 45 mil sócios ser atingida, o associado pagava R\$ 45,00 e tinha acesso gratuito a todos os jogos do Internacional. No final de 2006, este número foi superado, dando fim a essa categoria para novas associações. Atualmente só é possível aderir à categoria *Sócio Contribuinte Campeão do Mundo*, na qual são pagos R\$ 20,00 mensais, e é dada ao sócio a preferência na aquisição de ingressos para qualquer setor do estádio Beira-Rio, sujeito à disponibilidade, com 50% de desconto, entre outros benefícios.

De acordo com o *Site Oficial* do clube, em 3 de dezembro de 2008, o Internacional enfrentou o *Estudiantes*, da Argentina, pela decisão da Copa Sul-Americana. Foi a primeira partida da história do futebol brasileiro com um público formado inteiramente por sócios. Dos 51.803 presentes, 2.500 eram sócios do clube argentino e o restante do Internacional.

O sócio, também, participa da vida política do clube, tendo direito a voto para presidente e conselheiros do clube. Segundo o presidente Vitorio Piffero, apenas aqueles associados há mais de um ano e que estejam com a mensalidade em dia podem votar. Na última eleição do clube, realizada em dezembro de 2008, mais de 7,4 mil associados exerceram o direito de voto e elegeram Piffero para o seu segundo mandato.

O Internacional possui “Consulados” que, segundo Fernando Carvalho, representam o clube naquelas cidades onde estão instalados. O “cônsul” mobiliza a comunidade local e promove ações para os associados. Vitorio Piffero afirma que

são mais de 450 "Consulados", ou seja, 450 cidades com representação oficial do Internacional. Até algumas cidades do Japão e dos EUA possuem seus "cônsules".

Emmel ressalta a importância da integração de todos os setores do clube para atender os sócios e entregar eficientemente os benefícios oferecidos: "[...] tinham ações que eu precisava da participação de todo mundo da administração para liberar ingressos, para colocar os sócios em camarotes ou na tribuna de honra, e todas as áreas foram integradas". Acrescentando, o diretor de Relacionamento com os Sócios esclarece que o clube tem um olhar diferenciado para cada público específico que pretende atingir. "Para cada público temos uma forma de olhar. Eu tenho uma ação de sócio para sócio, que é o público específico que a gente quer mais atingir [...] Mas a indústria que licencia, a gente tem um olhar especial."

A meta do Inter é atingir a marca de 100 mil sócios até abril de 2009, quando completa 100 anos. A campanha "100 anos 100 mil sócios" convida o torcedor a associar-se e trabalha a idéia do sócio fazer parte da história do clube. Vitorio Piffero ainda faz uma relação direta com o passado do clube: "seu tijolo é hoje a carteira de sócio". Explica-se essa afirmação, pois durante a construção do Estádio Beira-Rio, os torcedores doaram tijolos e outros materiais de construção, viabilizando, assim, a concretização da obra. Entretanto, hoje em dia, a forma de esse torcedor ajudar o clube foi institucionalizada: cabe a ele associar-se, passando a ter sua carteira de sócio e a exercer sua prerrogativa de voto.

No que diz respeito ao licenciamento, Julio Emmel afirma que não existe limitação de mercado. As empresas que quiserem comercializar produtos com a marca Internacional devem acertar um contrato com o clube e pagar determinada quantia pelos *royalties*. Porém, itens já produzidos com exclusividade pelos parceiros do clube não são permitidos. Percebe-se, nesse caso, que o clube estabelece com as indústrias licenciadas um relacionamento comercial que preserva os direitos dos parceiros leais, mas não os envolve diretamente na gestão do clube.

Para Vitorio Piffero, "o marketing é uma fonte de receita" que precisa ser mais bem trabalhada, se comparada com o "marketing" feito na Europa. Mesmo assim, "é uma fonte de receita importante e que está aumentando". Fernando Carvalho segue o mesmo raciocínio de Piffero, ao afirmar que também a marca do Internacional deve ser mais bem explorada. Para ele, são necessários, por exemplo, novos produtos ou serviços que levem a chancela do clube. Nesse sentido, Carvalho destaca que o museu que está sendo construído no Beira-Rio será um fator de receita importante. "Nós não podemos querer ter somente uma fonte de receita, da televisão ou do quadro social. Nós temos que pulverizar essas fontes de receita". Por sua vez, Julio Emmel afirma que as perspectivas futuras do Marketing do Internacional são valorizar cada vez mais a marca do clube, aumentar o número de sócios e vender mais espaços publicitários. Logo, pode-se dizer que, como uma empresa capitalista típica, os dirigentes do Internacional estão procurando ampliar suas fontes de recursos, assim como diluir riscos. Ressalta-se que os principais parceiros do Internacional, de acordo com o Site Oficial do clube, são: *Reebok*, fornecedora de material esportivo; *Banrisul*, principal patrocinador do clube; *Unimed* e *Tramontina*, patrocinadores secundários do clube.

Por fim, tomando como base informações contidas no Balanço Financeiro de 2007, publicado no Site Oficial do clube, podem-se confirmar alguns valores arrecadados pelo clube. Os bens e direitos do clube (que incluem bens imóveis, direitos federativos de jogadores, valores a serem recebidos, entre outros) totalizam R\$ 164.659.530,00. O valor recebido de patrocinadores foi de R\$ 6.479.815,00. Os sócios renderam ao clube R\$ 20.146.863,00. As transações envolvendo atletas, considerando vendas e empréstimos, geraram uma receita líquida de R\$ 47.051.386,00. O Internacional ainda arrecadou R\$ 4.099.048,00 com publicidade (espaços cedidos no complexo Beira-Rio); R\$ 1.712.600,00 com licenciamento e *royalties* e R\$ 15.886.261,00 com as receitas de televisionamento de seus jogos.

Conclui-se que as ações e estratégias de marketing adotadas pelo Internacional sugerem uma tendência em seguir a segunda corrente do *branding*, já que o clube preocupa-se em gerir a sua marca por meio de um forte relacionamento com os seus sócios, envolvendo, também, seus funcionários e demais *stakeholders*. A identidade do Internacional é, assim, negociada com todos os *stakeholders*, que agem, produzem sentidos e projetam imagens. Essa postura é consistente com o modelo teórico proposto por Hatch e Schultz (2002).

“Apito Final”

Esse artigo buscou compreender o processo de constituição da identidade de clube-empresa do *Sport Club* Internacional e a forma pela qual o clube consegue gerenciar e alinhar seus múltiplos planos de identidade. Tendo a segunda corrente do *branding* como base do referencial teórico, compreendeu-se a identidade como um fluxo, sendo influenciada pela cultura e trajetória organizacional e pela imagem formada por seus *stakeholders*. Esse estudo, também, proporcionou aproximação entre a segunda corrente do *branding* e a teoria da prática de Bourdieu, na medida em que possibilitou compreender o campo do futebol como um espaço de lutas entre agentes dotados de capitais e poder, que empreendem esforços no sentido de conquistar posição de destaque dentro do campo.

Essa disputa, no campo específico do futebol brasileiro, foi um dos fatores que contribuiu para a construção da identidade do Internacional. Nesse sentido, ressalta-se que os dirigentes do clube não acreditaram que as transformações no campo do futebol, impulsionadas pela Lei Pelé, requeriam a mudança da identidade do clube, e sim, o gerenciamento de diferentes planos dessa identidade no sentido de promover maior adaptabilidade da organização. Assim, na visão desses dirigentes, para se viabilizar como clube, o Inter precisava funcionar como empresa, porém, para que atingisse seus objetivos de mercado, a identidade de clube necessitava ser evocada por meio de práticas mercadológicas que acionassem as matrizes culturais dos seus *stakeholders* internos e externos. Logo, é nesse sentido que deve-se entender a ambigüidade prática e a complexidade da identidade de clube-empresa assumida pelo Inter.

A partir da análise da trajetória do Inter, foi possível destacar os valores (*ethos*) que constituem sua identidade, sendo eles formados e re-significados constantemente a partir da interação do clube com seus *stakeholders*. Pode-se afirmar, por exemplo, que o clube sempre esteve próximo às camadas mais populares e “excluídas” da sociedade, o que lhe gerou, como mencionado anteriormente, o apelido de “clube do povo”. Percebe-se, inclusive, que a alta direção do clube, ao gerenciar a transição para clube-empresa, não tentou impor novos valores, mas sim resgatar e (ou) re-significar os *labels* da sua cultura organizacional, considerados passíveis de acionar as matrizes culturais dos torcedores, visando à criação de vínculos comerciais e afetivos. Diante disso, pode-se concluir que as ações de marketing levadas a cabo pela alta direção do Inter refletem a identidade e a cultura do clube, assim como fortalecem a ligação entre o clube e seus torcedores.

Constatou-se, também, que as estratégias de marketing do Inter se sustentam em dois pilares: a conquista de títulos e o aumento do número de sócios, sendo que a obtenção de patrocínios, a venda de licenciamentos e a comercialização de direitos de transmissão de jogos ocupam lugar secundário como principais fontes de obtenção de recursos. Em função disso, o clube procura valorizar e convocar a participação do seu principal público: a torcida, sendo esta entendida como co-autora da trajetória de sucesso do Internacional. Os dados, também, permitem afirmar que o clube vem conseguindo alinhar sua identidade de clube-empresa com a imagem que seus torcedores têm do clube. Pode-se, inclusive, inferir que seu discurso não é apenas compreendido, mas aceito entusiasticamente, o que pode ser comprovado, por exemplo, pelo fato do número de sócios continuar crescendo, mesmo quando o clube não corresponde dentro de campo. Ressalta-se,

inclusive, que, hoje, o Inter é referência no que diz respeito à fidelização de torcedores em todo mundo, tendo mais de 83 mil associados. Além disso, nos últimos cinco anos, a média de público presente nas partidas do clube subiu consideravelmente.

Concluindo, recomendam-se alguns desdobramentos apontados pela pesquisa, como, por exemplo: (a) a realização de estudos mais amplos com os torcedores, visando compreender mais a fundo o processo de formação de identidade e imagem; (b) estudos sobre o papel desempenhado por jogadores e funcionários na constituição da identidade organizacional do clube e na projeção da sua identidade corporativa; (c) análise comparativa das ações de comunicação executadas pelo Inter e por outros clubes brasileiros e europeus no sentido de projetar sua identidade corporativa para diferentes *stakeholders* e (d) estudo da trajetória de Fernando Carvalho no Internacional, a fim de levantar quem foram ou são seus opositores e aliados, para, assim, poder compreender melhor o conflito político dentro do clube e sua repercussão em termos da constituição da identidade corporativa do clube.

Referências

- AAKER, D. A. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. de. (Org.) *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: FGV, 2002. Cap.5, p.79-100.
- AREIAS, J. H. *Uma bela jogada*. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2007.
- BAKHTIN, M.; VOLOSHINOV, V.N. *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec, 1979.
- BALMER, J. M. T.; GRAY, E. R. Corporate identity and corporate communications. *Corporate Communications: an International Journal*, 1999, v. 4, n. 4, p.171-176.
- BOURDIEU, P. *Razões práticas*. São Paulo: Papyrus, 1996.
- BOURDIEU, P. *Os usos sociais da ciência*. São Paulo: UNESP, 2004.
- CACIOLI, R. Êxodo de jogadores. *Folha Online*, São Paulo, 10 dez. 2006. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u110665.shtml>> Acesso em: 12 jan. 2008.
- CLUBE DOS 13. *Clube dos 13*. [s.l.]: [s.n.]. Disponível em: <<http://clubedostreze.globo.com>>. Acesso em: 12 de mar. de 2008.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FREITAS, A.; VIEIRA, S. *O que é futebol*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2006.
- GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management*, v.25, n.1, p.63-81, 2000.
- HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. The cycles of corporate branding. *California Management Review*, v.46, n.1, 2003, p.6-26.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, v.55, n.8. aug., 2002, p.989-1018.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, p.129-134, fev., 2001, p.128-134.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, v.31, n.5/6, p.356-365, 1997.

- HOLT, D. B. Poststructuralist lifestyle analysis: conceptualizing the social patterning of consumption in postmodernity. *Journal of Consumer Research*, v. 23, n. 4, 1997.
- MARIO FILHO. *O negro no futebol brasileiro*. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2003.
- MATTOS, A. *Enciclopédia do futebol brasileiro e mundial*. Belo Horizonte: Leitura, 2002.
- MOINGEON, B.; RAMANANTSOA, B. Understanding corporate identity. *European Journal of Marketing*, v. 31, n. 5/5, 1997.
- PIMENTA, C. A. M. *Torcidas organizadas de futebol*. Taubaté: Vogal, 1997.
- REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. *Marketing esportivo*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SCHULTZ, M. A Cross-disciplinary perspective on corporate branding. In: SCHULTZ, M.; CSABA, F.; ANTORINI, Y. M. (Eds.). *Corporate branding*. Denmark: CBS Press, 2005.
- SCHULTZ, M.; ANTORINI, Y. M.; CSABA, F. F. *Corporate branding*. Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005.
- SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. *Expressive organization*, 2002. Disponível no portal EBSCO.
- SILLINCE, J. A. A.; JARZABKOWSKI, P. A. A process theory of multiple identity management and strategic action. Paper presented at 2004 *EGOS Colloquium*, Ljubljana, Slovenia, July 1-3, 2004.
- SPORT CLUB INTERNACIONAL. *Sport Club Internacional*. [s.l.]: [s.n.]. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em: 18 de dez. de 2008.
- WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. *Identity in organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA, 1998.
- YIN, R. *Estudo de caso*. Porto Alegre: Bookman, 2005.