

Pão de Açúcar Esporte Clube: metamorfoses de um projeto social¹

Marina de Mattos Dantas (PUC-SP/GEFuT-UFGM)

Em seus estudos sobre a formação jogador brasileiro, Damo expressa que para os atletas “as possibilidades de reconversão dos capitais futebolísticos são restritas, visto que os investimentos são demasiadamente especializados para servirem ao que quer que seja para além do futebol” (2007, p.99). Embora essa afirmação seja verificável na história de formação de muitos atletas em atividade, ela diz respeito a um modelo de formação/produção de jogadores igualmente muito criticado e que não é referência nas categorias de base atuais, ao menos dentre aqueles clubes que buscam colocar-se como centro de excelência em formação. De parte dos responsáveis pelos departamentos de gestão do futebol de base em alguns clubes, nota-se uma sutil e recente preocupação sobre a forma como jogadores são formados/produzidos no Brasil.

Em meio à chamada escassez de novos talentos de referência, os clubes que visam produzir e lucrar no competitivo mercado de jogadores, constataam que não basta mais investir somente no aprimoramento da técnica do atleta. É também necessário investir em produção de modos de vida desejáveis ao mercado, principalmente ao mercado europeu, exigindo outras qualificações para além das físicas e técnicas como domínio de línguas estrangeiras e habilidades para lidar com os meios de comunicação (DANTAS, 2011), ou simplesmente adequar esses atletas ao mercado secundário ou ainda a outras ocupações. Durante a formação, o jogador deve empenhar-se em aprimorar não somente sua técnica, mas também sua conduta e tudo que contribua para formá-lo enquanto capital humano² desejável no mercado, seja no futebol ou em outra profissão.

Por parte do Ministério Público, em função do Estatuto da Criança e do Adolescente (8.069/90), há uma preocupação também recente com o “descarte” desses jogadores sem um redirecionamento de suas produtividades para outras atividades. Nesse sentido, é possível notar uma preocupação dos clubes formadores em preparar também esses jovens para a possibilidade de não serem escolhidos no mercado (DANTAS, 2011).

¹ Trabalho apresentado na 30ª Reunião Brasileira de Antropologia, realizada entre os dias 03 e 06 de agosto de 2016, João Pessoa/PB.

² Em *Nascimento da Biopolítica*, Michel Foucault analisa o deslocamento da noção de *trabalho* como venda de uma quantidade de *tempo e força* em troca de remuneração, para a noção neoliberal do indivíduo como “sujeito econômico ativo” (FOUCAULT, 2008: 308), portador de um *capital humano* o qual deve ser gerenciado, no sentido da expansão constante de seus *potenciais* que ampliará a sua possibilidade de renda.

Dessa maneira, cresce a demanda por formação de jogadores com *responsabilidade social*³ no Brasil.

Em meio a essa perspectiva, o Audax talvez tenha sido o primeiro clube-empresa brasileiro criado não somente para produzir jogadores, mas também visando o aproveitamento daqueles que, de uma maneira ou de outra, não são absorvidos pelo mercado da bola.

O Pão de Açúcar Esporte Clube (PAEC) foi um dos primeiros clubes-empresa a surgir no Brasil, assumindo a característica de entidade com fins lucrativos em suas práticas. Inaugurado em 2004 como projeto social do Grupo Pão de Açúcar (GPA) o clube tinha como objetivo formar “atletas para os gramados” e “cidadãos para a sociedade”, segundo a filosofia da própria empresa.

Concomitantemente à formação/produção de jogadores para o mercado futebolístico, o clube buscou alcançar a elite do Campeonato Paulista, ascendendo, em sete anos, da série B à série A1⁴. Desde 2014, o clube se mantém na primeira divisão, buscando também inserções em divisões do Campeonato Brasileiro para figurar em um circuito mais amplo do futebol profissional.

Porém, entre 2004 e 2014, o PAEC passou por modificações, sendo possível identificar ao menos quatro momentos ao longo de sua existência que indicam formas diferentes, porém complementares de se fazer futebol no Brasil:

- 1) O da formação das categorias de base do clube como projeto social no interior do que o GPA chama de “iniciativas de responsabilidade socioambiental e qualidade de vida”, funcionando como uma espécie de negócio social;
- 2) O da formação da equipe profissional e a alteração de nome para Audax Esporte Clube, mudando sua estratégia de captação de jogadores e apontando para uma postura diferente em relação ao mercado com a conquista de um público torcedor;
- 3) Em decorrência de mudanças no controle das ações do GPA, assumido pelo grupo francês Casino, o Audax foi vendido para Mário Teixeira – dono do Grêmio Esportivo Osasco. Naquele momento, o clube deixava de se caracterizar como um

³ A responsabilidade social empresarial é parte da estratégia para o desenvolvimento sustentável que, junto ao desenvolvimento econômico, visam diminuir a pobreza e promover a conservação do meio ambiente através de ações com as comunidades locais (INSTITUTO ETHOS e ABIP, 2016).

⁴ O Campeonato Paulista conta com 5 divisões: Série B, Série A3, Série A2 e Série A1 – esta última, mais conhecida como Série A.

projeto social, ainda que continuasse investindo na chancela da “responsabilidade social” na formação do atleta.

- 4) O quarto momento se refere ao empréstimo dos jogadores e da comissão técnica do clube – agora Grêmio Osasco Audax Esporte Clube – para o Guaratinguetá Futebol Ltda, clube que participou com a equipe citada da Série C do Campeonato Brasileiro no ano de 2014.

Após três anos de pesquisa percorrendo esses momentos – através do acompanhamento do clube em jogos, entrevista com jogadores e outros funcionários, e da análise de documentos publicados pelo clube –, foi possível levantar pistas sobre como, de projeto social, o PAEC gradualmente se instituiu como exemplo de formação de atletas e de gestão sustentável no futebol profissional.

1) Pão de Açúcar Esporte Clube como negócio social

O processo de captação de jogadores é comumente denominado no meio futebolístico de “peneira”, nome que sugere a ação de “peneirar” jogadores, separando as “preciosidades”. Tal qual em um garimpo, o que não é retido na peneira é devolvido ao ambiente. Assim, muitos dos meninos que se submetem a essa experiência não são integrados aos clubes e continuam a circular no mercado.

Via de regra, os testes são o primeiro contato desses meninos com a realidade do futebol profissional, na qual há espaço para poucos. Uns continuarão durante muito tempo insistindo em inserir-se em algum clube. Muitos outros, principalmente os que se dedicam aos estudos, às vezes cedo escolhem (ou suas famílias escolhem por eles) não insistir mais. Outros, ao contrário, por insistência da família, nunca chegarão a se questionar se querem ou não ser jogadores.

Retornando ao caso específico do PAEC, para dar início às atividades do projeto era necessário atrair os participantes. O método adotado foi a realização de um campeonato que concomitantemente funcionava como uma ação promocional na rede de supermercados CompreBem. Dessa maneira, no ano de 2003 começou o recrutamento de jovens jogadores para participar do projeto.

Segundo consta em uma minuta de venda de debêntures (dívidas) do grupo, elaborada em 2007, o CompreBem foi uma das redes de supermercados do GPA que tinha como plano de ação de marketing “buscar uma aproximação com os consumidores,

participando do cotidiano da comunidade. Para isso, foram desenvolvidas ações com resultados expressivos de imagem para as marcas” (GPA, 2007, p.119). Dentre essas ações estava a SuperCopa CompreBem.

O GPA explicita que:

“Ações ambientalmente responsáveis também podem gerar oportunidades de negócio. Atualmente, todas as lojas do Grupo Pão de Açúcar reciclam a maior parte dos resíduos que possuem valor de mercado, tais como papelão, plásticos e madeiras provenientes de embalagens de mercadorias. O lixo orgânico – frutas, verduras e legumes –, por sua vez, começou a ser transformado em adubo orgânico, a partir de uma parceria com a empresa Solorgânico. Com o lixo de 25 lojas da rede Pão de Açúcar de São Paulo, já foi produzido um estoque de 380 toneladas de adubo, que, em breve, será embalado e vendido como ECOVIDA – adubo orgânico, em toda a rede Pão de Açúcar e Extra, de São Paulo. Outro modelo para potencializar a interação entre o ambiental e o social é o programa Jardineiros do Bem. Em parceria com o projeto Crer-Ser, da Secretaria do Verde e Meio Ambiente do município de São Paulo, o projeto une a conservação de praças públicas e áreas verdes com a capacitação profissional de jovens em jardinagem. Além de oferecer bolsas auxílio (de transporte, alimentação, material e alimentação) aos alunos, o CompreBem Barateiro também contratou seis desses jovens para trabalharem como jardineiros. Eles atuam nas lojas e também nas praças adotadas pela rede” (GPA, 2003, p.73).

Além de selecionar meninos para o projeto, a realização da Supercopa se convertia em promoção da imagem das marcas CompreBem e Sendas⁵, recém-adquiridas pelo grupo, respectivamente nos anos de 1998 e 2004.

Nos informes anuais dos anos posteriores (GPA 2004, 2005 e 2006) não era somente a Supercopa que crescia, com mais patrocinadores⁶. Vários outros projetos/ações passavam a aparecer nesses relatórios, inclusive o patrocínio a outros clubes⁷, classificados como iniciativas que apresentavam “resultados expressivos de imagem para as marcas”.

⁵ Os supermercados CompreBem e Sendas empregavam estratégias comuns de mercado. A partir do ano de 2004 o mesmo projeto foi desenvolvido no supermercado Sendas, no estado do Rio de Janeiro, dando origem ao Sendas Esporte Clube – atual Audax Rio de Janeiro Esporte Clube - na cidade de São João do Meriti.

⁶ Ao longo de suas quatro edições, a SuperCopa CompreBem contou com o patrocínio de marcas como: Sorriso, Minalba, Bic e Pilão.

⁷ Como foi o caso da equipe profissional de 2005 do Clube Atlético Juventus, que também contou com o patrocínio da marca.

Esses investimentos foram resultados de uma pesquisa de mercado, realizada no ano de 2001, na qual um dos principais problemas apontados era a falta de credibilidade do antigo supermercado Barateiro – renomeado como CompreBem –, apontado pelos consumidores como “sujo”, “de baixa qualidade” e “focado somente em preço” (MARKETING BEST, 2005).

Dessa maneira, a Supercopa estava inserida em um conjunto amplo de ações dirigidas à otimização das atividades do supermercado através do estreitamento das relações com o público consumidor, produzindo diminuição dos custos cotidianos da empresa e divulgação da nova marca na medida em que engajava o consumidor e aumentava o lucro advindo da rede de supermercados.

O investimento do GPA nessas práticas encontra consonância com as práticas do *capitalismo sustentável*. Segundo Passetti (2013), a sustentabilidade transforma o capitalismo em sua utopia. É o presente e a solução para o futuro aos danos causados pelo próprio capitalismo. Uma forma de capitalismo que estaria em busca do *melhor para todos*⁸, no qual está em jogo a regulação da população através da regulação do ambiente.

Nesse sentido, se estabelece uma *ecopolítica* na qual o governo da população, característico da biopolítica como descrita por Foucault, é deslocado para o governo “*com* cada população para que viva agrupada, móvel, *resiliente*, participativa, em função de cada um, de seu agrupamento e da conservação do planeta” (PASSETTI, 2013, p.13, grifos do autor).

A primeira Supercopa CompreBem foi a realizada em São Paulo – na capital e nas cidades de Guarulhos, Cubatão, Mogi das Cruzes e Santo André – entre os meses de julho de 2003 e janeiro de 2004. A competição foi o início da seleção de atletas para o clube. Em vários supermercados da cidade foram montados estandes para a captação de meninos – apenas meninos – de idade entre 13 e 16 anos, os quais participariam do torneio para a seleção de jogadores que formariam a base de um time até então sem categoria profissional.

Para envolver e cativar os garotos e a comunidade foram utilizados os principais recursos de comunicação integrada, envolvendo propaganda, ações no ponto de venda, mala-direta, promoção esportiva, merchandising, incentivo, internet e assessoria de imprensa. A organização envolveu desde a atração e motivação dos garotos com blitz em escolas, decoração de lojas e colocação de urnas, regulamentos,

⁸ Slogan do movimento Bom Senso FC: Por *um futebol melhor para todos*. Disponível em: <http://www.bomsensofc.org.br/> >. Acesso em mar. 2016.

ações de endomarketing para envolver os funcionários; assessoria de imprensa e a internet para manter torcida e atletas motivados; criação e produção de uniformes dos atletas, técnicos e de todo o staff; criação, produção e colocação de todo o material de merchandising dos patrocinadores nos uniformes, materiais de divulgação, campo e blitz (J.COCCO SPORT MARKETING, 2016, s.p).

Segundo declarado por Fernando Solleiro⁹, era esperado um total 2,3 mil inscrições que acabou se transformando em 72 mil. Após uma primeira triagem, que levava em consideração critério físicos e de desempenho escolar, algumas equipes foram formadas. Os times levavam o nome da região na qual a filial do supermercado estava localizada e eram reformulados por região e cidade conforme passavam as etapas.

Dentre os jogadores que fizeram parte daquela geração de atletas do PAEC, estava Juninho¹⁰. Passando por todas as equipes da base do clube (sub-15, sub-17 e sub-20) entre os anos de 2004 e 2011, o jogador soube da “peneira” no supermercado próximo à sua casa. Conforme ele relatou em entrevista, para fazer a inscrição era necessário apresentar exame médico, certidão de nascimento e boletim escolar, além de estar acompanhado por um adulto.

De parte dos organizadores da SuperCopa, a estratégia de captação de jogadores era descrita como inovadora e mais justa que as peneiras convencionais, uma vez que cada menino passaria por vários processos avaliativos antes de ser integrado ao clube ou ser expelido por este. Na visão dos gestores, a “peneira” inovadora denotaria um descarte mais consciente dos atletas – seria mais democrática:

Desde a sua primeira edição, em 2003, a J.Cocco apostou na democratização e na sofisticação da tradicional “peneira”. Normalmente, os “boleiros” têm raríssimas oportunidades de se apresentar. Numa seleção tradicional, além do talento, é preciso contar com a sorte porque o craque só tem alguns minutos para pegar na bola e convencer algum “olheiro”. Nesse programa de inclusão social, o garoto foi avaliado durante uma temporada de seis meses, a começar pelo ato de inscrição e pré-seleção até seu desempenho físico, técnico e seu comportamento nos estudos e na sociedade (J.COCCO SPORT MARKETING, 2016, s.p).

⁹ Isto É Dinheiro. Campo dos sonhos do Pão de Açúcar: Líder do varejo monta time de futebol para dar oportunidade de carreira a meninos carentes. Disponível em: http://www.terra.com.br/istoezinho-temp/especiais/empresas_dobem/pao_acucar.htm . Acesso em: jan. 2016.

¹⁰ Nome fictício.

Os meninos inscritos foram avaliados por uma equipe durante quatro meses e 172 atletas foram selecionados para passar o último mês de testes no CT do clube, construído no Bairro do Morumbi, em São Paulo, durante o desenrolar do torneio.

Com área total de 51 mil metros quadrados, o centro de treinamento [...] oferece tecnologia de ponta aos garotos. São quatro campos de futebol com medidas oficiais e outro campo society; piscina aquecida para recuperação física e treinamento; arquibancada para 900 pessoas; campo de areia; campo de fundamentos; academia completa; ambulatório; fisioterapia; sala de projeção; sala de estudos; sala de inglês; etc (AUDAX, 2012, s.p)

Em 2004 foi inaugurado o CT do projeto que abrigou, inicialmente, os 172 jogadores selecionados¹¹. Esses meninos passaram por mais um mês de testes para a seleção dos jogadores que compuseram as primeiras equipes sub-15 e sub-17 do clube.

Dessa maneira, não somente durante o torneio, mas durante o desenvolvimento do projeto, o clube afirmava “proporcionar às jovens revelações todas as condições para alcançarem sucesso na carreira” (AUDAX, 2012, s.p¹²). Naqueles momentos iniciais, o CT já funcionava como um clube profissional, com técnicos, auxiliares, preparadores físicos e de goleiro, e fisioterapeutas. Dos atletas encaminhados ao CT, 72 faziam parte do projeto.

Para aqueles que não seriam selecionados, o GPA abria vagas¹³ em sua escola de varejo, para posteriormente serem integrados em outras funções nos empreendimentos do grupo. Em outras palavras, ser “craque na vida” também poderia ser sair do processo seletivo empregado como jogador de futebol, gerente de varejo ou sacoleiro de supermercado. Assim era realizada a seleção dos jogadores do clube até o ano de 2006.

A prática de produzir empregos, simultaneamente à apresentação da formação do empregado como um projeto social, aproxima-se do que se chama no meio empresarial de Negócios Sociais ou Negócios Inclusivos que se baseia na produção de lucro através da produção de trabalhadores e diminuição da pobreza. Para Teodósio e Comini:

Negócios Inclusivos é um termo adotado para explicar as organizações que visam solucionar problemas sociais com eficiência e sustentabilidade financeira. Pode-se dizer que Negócios Inclusivos são aqueles voltados à geração de oportunidades de emprego e renda para

¹¹ Em 2005 foram 144 destaques e em 2006 mais 240 meninos selecionados para essa etapa (GPA, 2006, p.125).

¹² Disponível em: <http://www.audaxsp.com.br/conheca-o-projeto> . Acesso em jun. 2013.

¹³ 100 vagas por edição da Supercopa.

grupos com baixa mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões do chamado “trabalho decente” e de forma auto-sustentável, estabelecendo relações com organizações empresariais privadas tradicionais na condição de fornecedores ou distribuidores de seus produtos ou serviços [...]. Essa análise revela que perspectivas, riscos e idealizações semelhantes às presentes na teorização sobre Negócios Inclusivos também podem ser encontrados entre indivíduos envolvidos na gestão de projetos de responsabilidade social empresarial, mesmo que para eles essa denominação seja uma novidade (2012, p.410).

Apesar do GPA apresentar o Pão de Açúcar Esporte Clube como um “programa de inclusão sócio-recreativa” (GPA, 2007, p.164), desde sua concepção o clube já era planejado com base em referências do esporte de alto rendimento. Mais especificamente, reproduzindo práticas do futebol profissional jogado por homens.

Antes de ser uma inclusão “sócio-recreativa”, era uma inclusão mercadológica – primeiramente do supermercado e, posteriormente, dos meninos do projeto, seja no futebol ou no varejo. Inclusão como aprendizes em um mercado e não como crianças em uma atividade de lazer.

Uma vez selecionados pelo clube, os jovens passavam por avaliações médicas, eram matriculados em escola local, com acompanhamento de seu desempenho, e recebiam orientação sobre saúde, cidadania, higiene e alimentação (AUDAX, 2011). Os atletas ainda recebiam vale-transporte, refeições, assistência médica e odontológica e bolsa auxílio no valor de um salário mínimo. A maior parte dos atletas morava no espaço próprio do CT.

Porém, embora já funcionasse de maneira semelhante aos clubes que disputam campeonatos na categoria profissional e disputasse as principais competições da Federação Paulista de Futebol para as categorias de base, o PAEC não contava com um time profissional¹⁴.

Em 2007 a estratégia de captação de jogadores foi alterada, coincidindo com a criação da equipe profissional¹⁵. A mudança indicava um novo momento do clube. Se anteriormente o discurso da seleção de meninos para um projeto social apontava uma peneira mais justa, segundo o olhar dos gestores, com o fim da SuperCopa as “peneiras” do PAEC passaram a operar como comumente ocorre em clubes tradicionais.

¹⁴ Em 2005 o GPA já relatava ter alguns jogadores emprestados e até transferidos para outros clubes.

¹⁵ Em 2007 o Pão de Açúcar Esporte Clube monta sua equipe profissional e começa a participar de torneios organizados pela Federação Paulista de Futebol como a série B do Campeonato Paulista. No ano seguinte a equipe conquista o primeiro campeonato e em 2009 foi vice disputando a série A3. Sexto colocado na série A2 em 2010, o Pão de Açúcar Esporte Clube passa a se chamar Audax São Paulo Esporte Clube em 2011, conquistando o décimo e o quinto lugar nas edições seguintes. Com a terceira colocação na série A2 em 2013 o clube conseguiu a vaga na Série A1.

Esse deslocamento no método de captação de jogadores não implicava, no entanto, na perda da chancela do projeto social do clube, mas evidenciava o propósito de sua existência presente de forma embrionária desde sua idealização.

Dessa maneira, o PAEC/Audax propagandeava o diferencial de seu clube-empresa-formador: um processo de seleção mais justo, um mesmo estilo de jogo desenvolvido desde a base, e, sobretudo, uma formação ampla que não produzia apenas o jogador-peça (Florenzano, 1998) para reproduzir sua função em campo, mas produzia também cidadãos para a sociedade.

2) **Audax: o clube-empresa e suas estratégias de marketing**

Segundo Scharf (2009), a marca como elemento mercadológico tem por função identificar a origem de um produto, diferenciando os bens de um fabricante dos bens de outros, possibilitando com isso a identificação visual e a hierarquização dos produtos pelo elemento qualidade.

No entanto, a marca não é apenas um nome ou uma imagem. Ela é a conexão da empresa com o consumidor e agrega em si também um capital, um valor que aumenta na medida em que se investe em ações para estreitar o relacionamento da empresa com o consumidor, gerando também um aumento no valor do produto. Ao gerenciamento desse processo se dá o nome de *branding*¹⁶ - um conjunto de ações que visam transformar a marca em uma marca forte (SCHARF, 2009).

Em 2007, o PAEC criou sua equipe profissional. Para um clube que começa a disputar os campeonatos profissionais em 2007, a ascensão no campeonato paulista foi rápida¹⁷. Porém, no caminho para estar entre os grandes de São Paulo, a quase ausência de torcedores não tornava o PAEC atrativo aos investidores que buscavam tornar visíveis suas marcas através do futebol. Tampouco estar atrelado ao nome de um supermercado tornava o clube promissor na divulgação de sua própria marca no meio futebolístico. Essa questão parecia incomodar os gestores do clube e poderia se tornar um problema caso o PAEC alcançasse a Série A1, da qual já se aproximava havia alguns anos.

¹⁶ Derivado do termo *marca*, em inglês: *brand*.

¹⁷ O clube estreou em 2007 na série B, em 2008 conseguiu a classificação para a Série A3. Em 2009 conseguiu a classificação para a Série A2 e por uma colocação o PAEC não chegou à Série A1 nos anos de 2010 e 2012.

Em diversos momentos, Abílio Diniz dizia que o objetivo do clube – nas arquibancadas – era fazer do Audax o segundo time do coração de todo paulistano. A frase se repetia entre os gestores do clube também por seus atletas. A conquista de torcedores era também a expectativa da formação de um consumidor fidelizado.

A mudança do nome para Audax é indicada pelo clube como uma tentativa de desvincular a marca da indústria alimentícia do time que, além de pouco atrativo na conquista de torcedores, criava dificuldades para a exposição da equipe nos meios de comunicação.

Essa desvinculação da imagem da empresa clube da marca Pão de Açúcar teve início antes mesmo da mudança do nome que a evidencia. Em 2010 o clube alterou seu patrocínio máster – aquele o qual paga a maior cota ao clube e tem sua marca estampada na região do peito na camisa – de Pão de Açúcar para Extra, outra marca do GPA que no ano anterior havia começado a patrocinar a seleção brasileira¹⁸.

Com a alteração do nome veio a redefinição da identidade visual do clube. O novo escudo manteve as montanhas¹⁹, porém em tamanho menor, assumindo o nome Audax em destaque tanto em São Paulo como no Rio de Janeiro. Além do escudo, um hino em ritmo de rock foi pensado para o clube, encomendado a uma agência de publicidade, com o intuito de aproximar o time da juventude²⁰. Também criaram uma mascote – o Garoto Audacioso – um menino de mochila nas costas que veste o uniforme do time, sempre presente nos jogos.

O lema “bom de bola, bom na escola” continuava a aparecer como distinção do Audax para os outros clubes, indicando também a consonância entre o jogador que o clube queria e as condutas esperadas de um jogador estrangeiro no mercado europeu – além da habilidade com a bola, minimamente instruído e obediente.

Nos jogos do Audax também era comum a presença de crianças de escolinhas de futebol, que através de uma parceria com o clube levavam os pequenos jogadores aos jogos da equipe profissional.

Apesar dos esforços, a torcida continuava quase inexistente a não ser pela presença de pessoas mais próximas aos jogadores e à comissão técnica de maneira geral

¹⁸ O contrato com a CBF durou até o início de 2015.

¹⁹ As montanhas fazem referência ao Pão de Açúcar, ponto turístico do Rio de Janeiro que dá nome à empresa.

²⁰ SIMON, Luis Augusto. Times-empresa usam de hino com Stones a regalias para captar torcedores. UOL Esporte. 21 mar. 2013. Disponível em: <http://noticias.bol.uol.com.br/esporte/2013/03/21/times-empresa-usam-de-hino-com-stones-a-regalias-para-captar-torcedores.jhtm>. Acesso em: fev. 2016.

– namoradas, esposas, filhos, irmãos, jogadores das categorias de base do clube, funcionários do clube e dos supermercados do grupo, empresários, dentre outros. O que parecia predominar era a relação das pessoas que assistiam às partidas com as pessoas que trabalhavam no Audax e não com o clube em si, são pessoas que já estão ou estarão em outras arquibancadas amanhã conforme a mudança de emprego de um jogador ou de outros funcionários.

Somava-se a essa questão da torcida as disputas de campeonatos também pouco expressivos midiaticamente, formando o circuito complementar ao futebol de elite que agregam profissionais atraindo os que não encontram espaço nas primeiras divisões dos campeonatos estaduais e nacionais.

Em 2013, o clube seguia a sua meta de alcançar uma vaga na série A1 do Campeonato Paulista. Apenas o primeiro colocado de cada grupo disputou a fase final, e o Audax não estava entre eles, mas havia mais em jogo do que ser campeão.

Quase todo campeonato de futebol profissional possui, além da sua finalidade em si mesma – a vitória -, outros objetivos que também servem para manter a competitividade entre os participantes. Objetivos coletivos, como a conquista de vagas para outros campeonatos, e também individuais, como a “artilharia” do campeonato que premia os goleadores e aumenta o currículo de conquistas dos jogadores.

No caso da série A2, estava em jogo para o clube, em primeiro lugar, a possibilidade de ser campeão. Mas também estava em jogo as vagas para a série A1 – o grupo de elite do futebol paulista. Dessa maneira, no ano de 2013, mesmo sem a possibilidade de disputar a final, já garantida pela equipe do Rio Claro, o Audax jogava com o Red Bull Brasil – outro clube-empresa – uma partida muito disputada valendo a última vaga para a primeira divisão.

Em menos de dez anos de existência, o clube chega, em 2014, à primeira divisão do Campeonato Paulista, alcançando as metas propostas no seu modelo de sucesso. Se nas arquibancadas o retorno do investimento na marca ainda era pouco visível, dentro de campo a empresa Audax alcançava a sua meta maior no campeonato.

Em maio de 2013, surge para o clube uma nova perspectiva de expansão dos negócios. Uma vitrine maior que possibilitaria ao clube, no mínimo, uma arrecadação maior com o direito de transmissão, uma vez que a Rede Globo é a detentora dos direitos de transmissão da Série A1 do Campeonato Paulista. A possibilidade também de aumentar o público, pois agora estaria sendo visto não apenas por seu pequeno grupo, mas por rivais de peso em número de torcedores. Somado a isso, especulações em torno

da transferência do jogador Paulinho – era a promessa do retorno de seu produto mais valorizado. A transferência de Paulinho só se concretizaria em setembro daquele ano, mas, enquanto isso não ocorria, o jogador continuava a visibilizar a formação do PAEC/Audax.

3) Grêmio Osasco Esporte Clube: redimensionamentos da responsabilidade social

A ascensão do Audax no calendário das competições profissionais ganha outros atravessamentos quando em maio de 2013 o grupo francês Casino, que detém a maioria das ações do Grupo Pão de Açúcar, desde 2012, decide se desfazer do clube, a contragosto de Abílio Diniz. Em setembro de 2013 a venda do Audax foi anunciada. Mário Teixeira, dono de 50% do Grêmio Esportivo Osasco, conselheiro do Banco Bradesco e investidor do Grêmio Barueri, foi quem adquiriu o clube.

A venda do Audax foi anunciada com desconfiança e pesar pela mídia especializada. Alguns colunistas lamentavam o fim do projeto e sua transformação em mais um clube-empresa sem o projeto social desenvolvido pelo GPA. O jogador Paulinho, então no Corinthians, também manifestou seu descontentamento em relação à venda na época. A parceria com a escola de varejo do GPA não se manteve, bem como as bolsas de estudo em universidades, mas os novos gestores não abriram mão da chancela da formação sustentável, embora o nome dos idealizadores do projeto não circulasse mais no discurso dos empregados do clube.

Se a existência ou a produção esportiva do clube parecia em um primeiro momento ameaçada pela venda, o Audax – agora Grêmio Osasco Audax Esporte Clube – seguiu seu caminho no futebol profissional.

Enquanto os gestores foram imediatamente substituídos²¹, a comissão técnica e os jogadores foram mantidos. A nova gestão do clube manteve todos os profissionais da equipe principal do Audax, bem como de suas categorias de base, transferindo o centro de treinamento de São Paulo para Osasco, onde passou a disputar suas partidas no Estádio Municipal Professor José Liberatti – mais conhecido como Estádio do Rochdale. Entre

²¹ Os antigos gestores rapidamente se recolocaram no mercado em clubes-empresas e também nos não-empresas, e até mesmo na Federação Paulista de Futebol.

2014 e 2015 construíram também um CT na Vila Yolanda. E os jogadores da base, que ficavam alojados no Morumbi, foram todos transferidos para Osasco. As metas do GO Audax continuavam na direção das que existiam anteriormente: disputar e manter-se na série A1 do Paulista e inserir-se, de alguma forma, no circuito do Campeonato Brasileiro.

A filosofia de não formar somente um atleta, mas também um cidadão permaneceu. Não mais na forma de projeto social, mas em outras ações. O GO Audax continuou a investir na formação de “bons atletas” e “bons cidadãos”. Apesar de não se constituir mais como um projeto social, houve um esforço dos gestores em manter o que no projeto tornava o jogador do Audax confiável no mercado: a responsabilidade social revestindo o capital humano. Como exemplo disso, em 2015, os atletas das categorias de base participaram do curso *Craques nas Finanças*, um curso de 5 horas, em parceria com a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS), voltado para administração da vida financeira do atleta.

Outras ações que também agregam valor a marca foram desenvolvidas. Em parceria com o Corinthians, o GO Audax montou um time de futebol jogado por mulheres – Corinthians Osasco Audax – para disputar o Campeonato Brasileiro 2016. Além disso, sediou competição internacional de futebol de amputados.

Em novembro de 2015, o clube recebeu a visita do técnico do *Niger Tornados FC* pelo Programa de Treinadores BFuT²². No mês seguinte, empresários chineses visitaram o CT da Vila Yolanda em busca de parceria para intercâmbio entre Brasil, China, Rússia e Índia, propondo levar atletas para Jining, na China, para que os jogadores de lá possam aprender o estilo Audax (TV Audax, 2015a).

4) Grêmios Osasco Audax e Guaratinguetá Ltda: gerenciando participações em campeonatos

O primeiro jogo do GO Audax na cidade de Osasco foi no Campeonato Paulista de 2014, contra a Portuguesa.

Além dos torcedores familiares, um outro público aparecia naquela ocasião: os torcedores da cidade. Enquanto alguns rejeitavam o Audax, outros compareciam – ainda

²² O técnico comenta que Brasil e Nigéria tem maneiras semelhantes de jogar e que a diferença é a “velocidade mental”, pois os brasileiros são mais táticos que os nigerianos. Comenta ainda que no Brasil há um investimento em jovens talentos, enquanto em seu país não há uma preocupação com as categorias de base. Quer levar o modelo de estrutura do Audax para os times Nigerianos (TV AUDAX, 2015b).

que com suas críticas – para ver o clube estreiar na sua nova casa, o Estádio Municipal Prefeito José Liberatti (ou Estádio do Rochdale).

A cor azul da empresa Pão de Açúcar dava lugar ao vermelho do Grêmio Esportivo Osasco (GEO) e da bandeira da cidade de Osasco – vermelha e verde. A diferenciação entre os clubes era notada na permanência do amarelo no uniforme.

Em relação à nova torcida, Audax e GEO tinham uma história de rivalidade anterior à aquisição do clube por Mário Teixeira. História essa que envolveu disputas desde na época do PAEC, na série A3 e na série A2 do Campeonato Paulista, e também na Copa Paulista²³

Na ocasião da venda do Audax, em setembro de 2013, a equipe estava em meio à disputa da Copa Paulista a qual também era disputada pelo GEO. No início de novembro daquele ano acontecia a semifinal do torneio entre as duas equipes, o que acirrou ainda mais a rivalidade entre os clubes.

No entanto, nem GEO e nem GO Audax conseguiram o título que os levaria à Copa do Brasil de 2014.

A décima primeira colocação no Campeonato Paulista de 2014 não conferia nenhuma premiação direta ao GO Audax. Porém, para um clube que estreava na Série A, manter-se nela era também uma conquista.

Em 2014, após jogar o Campeonato Paulista, toda a equipe principal do Audax foi emprestada a outro clube-empresa de São Paulo, o Guaratinguetá Futebol Ltda. A equipe disputou a série C do Campeonato Brasileiro, existindo a possibilidade da incorporação desse terceiro clube ao “Grupo Osasco”, caso o desempenho no campeonato fosse satisfatório.

No entanto, a equipe terminou em quinto lugar em seu grupo, não se classificando para a segunda fase do campeonato²⁴.

Não ter competições para disputar após o término dos campeonatos estaduais (geralmente entre os meses de abril e maio) é situação comum em clubes que não disputam alguma divisão do Campeonato Brasileiro. Diante da ausência de calendário para o restante do ano, muitos clubes dispensam seus jogadores durante esse período ou então os “emprestam” a outros clubes, com o intuito de livrar-se dos salários a serem

²³ A Copa Paulista é um torneio realizado pela Federação Paulista de Futebol no segundo semestre do ano. Além de preencher o calendário de clubes que não disputam o Campeonato Brasileiro ou de equipes reservas, premia com vagas em outros campeonatos de maior expressão. A edição de 2013, por exemplo, garantiu ao campeão uma vaga na Copa do Brasil do ano subsequente.

²⁴ Na Série C os quatro primeiros do grupo A e do grupo B disputam a segunda fase da competição.

pagos no período de “improdutividade” do atleta, simultaneamente, mantendo-os em atividade.

No caso do GO Audax, a equipe completa foi emprestada ao Guaratinguetá Ltda²⁵, sendo remunerada pelo empregador de origem. Com a 11ª colocação no Campeonato Paulista de 2014 o clube teria direito a vaga na Copa Paulista daquele ano, da qual abriu mão para disputar um campeonato cuja premiação poderia ser fixar-se no circuito do Campeonato Brasileiro, através de uma das quatro possíveis vagas na Série B. A Copa Paulista garantiria uma vaga na Copa do Brasil do próximo ano, apenas ao vencedor, não garantindo nenhuma perspectiva a mais.

Além disso, havia uma espécie de preferência de compra garantida a Mário Teixeira, caso a vaga na Série B fosse conquistada, explicitando uma vez mais a política de ascensão e visibilidade do clube e da expansão dos negócios do futebol praticada pelo “grupo Osasco”.

Se anteriormente à sua venda o clube funcionava como um negócio social, que se baseia na produção de lucro através da produção de trabalhadores e diminuição da pobreza, atualmente, além de tentar manter essa característica, o clube se aproxima do sistema de franquias, muito comum em outros esportes nos Estados Unidos, no qual os clubes são itinerantes. Essa prática permite que clubes inteiros sejam comprados e migrem de cidades. Dessa maneira o GO Audax segue circulando nos campeonatos, buscando um luar de evidência tanto para o clube quanto para seus jogadores nos negócios do futebol.

Quem desloca tem preferência

Foucault afirma que os economistas neoliberais foram os primeiros a pensar o trabalhador como “sujeito econômico ativo” (2008, p.308), que produz determinado fluxo de renda conforme desempenha competências em um mercado.

Tais competências, pensadas como inatas, herdadas ou adquiridas, são entendidas como “um capital praticamente indissociável de quem o detém” (FOUCAULT, 2008, p.308), um capital humano que pode ser convertido em renda. Dessa maneira, a racionalidade neoliberal opera uma economia feita de unidades-empresa” (FOUCAULT, 2008, p.310).

²⁵ No ano de 2016, uma parceria similar foi estabelecida entre o GO Audax e o Oeste de São Paulo para jogar a Série B do Campeonato Brasileiro.

Como um dos efeitos do encontro do futebol com a racionalidade neoliberal, um clube como o PAEC não pensava a construção de seu trabalhador-jogador como instrumento passivo, do qual se extraía uma força de trabalho útil. Antes os pensava como sujeitos ativos no processo de aquisição de capacidades, ainda que carentes de oportunidades para desenvolvê-las na concorrência.

Nessa perspectiva, o jogador é um sujeito que precisa adquirir/aprimorar competências para produzir fluxos de renda para ele e para o clube. Quanto maior for o investimento em capital humano, maiores serão as chances de produzir fluxos de renda. Porém, para que isso aconteça, é preciso também que o atleta saiba se movimentar no mercado. Dessa maneira emerge o jogador-empresa como efeito dessa racionalidade.

Em tempos de consonância entre futebol e racionalidade neoliberal, o investindo em capital humano na formação de jogadores – capacitando-os para se gerirem e serem geridos no mercado como empresas – as metamorfoses do PAEC/Audax explicitam faces do clube e do jogador que se constroem enquanto estes circulam nos campeonatos e no mercado profissional.

Referências

_____. **Do dom a profissão:** a formação de futebolistas no Brasil e na França. Porto Alegre: Hucitec. 2007.

_____. **Futebol de base e produção de subjetividade:** o psicólogo do esporte e a formação do atleta contemporâneo. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Instituto de Psicologia, Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, Rio de Janeiro. 2011. 106f.

FLORENZANO, J. P. Afonsinho e Edmundo: a rebeldia no futebol brasileiro. São Paulo: Musa, 1998.

_____. **Nascimento da biopolítica.** Tradução de Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

_____. Transformações da biopolítica e emergência da ecopolítica. In: **Revista Ecpolítica n. 5.** Revista quadrimestral do projeto temático FAPESP, PUC-SP, jan./abr., 2013. Disponível em: < http://www.pucsp.br/ecopolitica/revista_ed5.html >. Acesso em: ago 2013.

SCHARF, Edson Roberto. Proposta de valor na construção de identidade de marca: o capital humano envolvido na área mercadológica. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Gestão do Conhecimento, Florianópolis. 2009.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza; COMINI, Graziela. Inclusive Business and poverty: prospects in the brazilian contexto. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.3, pp.410-421, jul./ago./set. 2012.

Documentos

Grupo Pão de Açúcar. **Informações Anuais**. 2003.

_____. **Informações Anuais**. 2004.

_____. **Informações Anuais**. 2005.

_____. **Informações Anuais**. 2006.

_____. **Prospecto Definitivo da Distribuição Pública de Debêntures Simples da 6ª Emissão**. 03 maio 2007.

INSTITUTO ETHOS e ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Responsabilidade Social Empresarial nas Organizações de Varejo**. Disponível em: < http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/2Guia-de-RSE-nas-Organiza%C3%A7%C3%B5es-de-Varejo_Setor-de-Panifica%C3%A7%C3%A3o.pdf >. Acesso em: abr. 2016.

Sites

AUDAX. Origem. 30 nov. 2011. Disponível em: <http://www.audaxsp.com.br/origem> . Acesso em jun. 2013.

AUDAX. Conheça o projeto. 10 dez. 2012. Disponível em: <http://www.audaxsp.com.br/conheca-o-projeto> . Acesso em jun. 2013.

J.COCCO SPORT MARKETING. Os números expressivos das SuperCopas CompreBem e Sendas 150 mil garotos inscritos. Disponível em: < <http://www.jcocosport.com.br/#!/case-comprebem/c1uq1> >. Acesso 12 fev. 2016.

Videos

MARKETING BEST. De Barateiro a CompreBem: mais que uma mudança de nome, um novo conceito. 2005. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=WRpyidOUMms> >. Acesso em: jan. 2016.

TV AUDAX. Chineses acompanham treino planejando parceria e intercâmbio de jogadores. 08 dez. 2015a. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=pK8pe4nI4a0> >. Acesso em: mar. 2016

TV AUDAX. Nigeriano se espelha no Audax para melhorar as categorias de base do país. 28 out. 2015. 2015b. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=bNYAZ4f9eQs> >. Acesso em: mar. 2016.