



1290000545



TCC/UNICAMP K277f

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPI

INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA

**“FUTEBOL EMPRESA – UM NEGÓCIO
EMERGENTE”**

ORIENTADOR: GERALDO DI GIOVANNI ✓

ALUNO: ADRIANO DE LEÃO KELETI

Campinas, agosto de 1999. ✓

Agradeço aos meus pais pelo carinho, paciência, compreensão e principalmente por estarem ao meu lado nos momentos de dúvidas e decisivos.

Aos meus dois irmãos e irmã que sempre souberam dividir e também doar um pouco dos mais valiosos momentos.

Gostaria de lembrar também do Professor Marcelo Proni que, com sua paciência, guiou grande parte dos passos deste trabalho.

Por fim, agradeço a Deus que, com Sua enorme bondade, privilegiou a mim e à minha família pelos objetivos conquistados ao longo de nossa trajetória.

ÍNDICE

Introdução

Página 1

Capítulo 1 – O Surgimento do Futebol Empresa no Brasil e Alguns Exemplos de Adaptação em Andamento

Página 5

Capítulo 2 – Copa do Mundo – Oportunidades de Negócios

Página 15

Conclusão

Página 19

Bibliografia

Página 32

INTRODUÇÃO

O nosso estudo percorrerá pela tênue linha que separa a paixão da razão. Abordaremos aqui o aspecto mais fascinante do esporte mais popular do mundo relacionado com o sério e sisudo panorama empresarial.

Distante de pretensões sociológicas, queremos analisar este ardente amor das massas pelo futebol que é capaz de girar, à alta rotação, a roda de negócios milionários.

As notícias e imagens do cenário glamouroso que cerca os grandes campeonatos e torneios e, sobretudo, que recai sobre o protagonista do espetáculo futebolístico, o atleta profissional dos grandes clubes, deixam claro as cifras estonteantes envolvidas neste esporte. É hora de se perguntar: como se administra, quem administra, quais objetivos de tais administradores, de onde vêm tantos recursos? Qual a situação e até onde poderá chegar esta atividade econômica recente: o ofício de gerir um clube de futebol no Brasil?

O futebol sofreu um processo recente de transformação. O amadorismo de tempos passados e o semi-profissionalismo do esporte, de memórias não tão remotas, deram lugar a um espetáculo de dimensões grandiosas, com atletas bem remunerados e alavancando quantias suntuosas nos mais diversos segmentos da economia. Clubes, patrocinadores, indústrias de material esportivo, enfim, um interminável número de organizações buscam incessantemente o investimento chamado futebol. Como não poderia ser diferente, estão em busca de bons e lucrativos negócios. O potencial é enorme. Um mercado ainda em expansão e o apelo inquestionável da figura dos jogadores dos grandes times, mescla a poção mágica que vende produtos aliada à propaganda.

Mas não é só isso. Surge com esta revolução, o papel preponderante de empresas e profissionais que têm como função administrar e conduzir tal

potencial a um porto seguro, isto é, referendar e consolidar o esporte como um investimento sério e confiável.

Porém, fica evidente o abismo que separa os grandes centros futebolísticos europeus dos gramados brasileiros na questão da organização e promoção do esporte. “Até agora, o Brasil tratou o futebol como algo romântico, espontâneo e ingênuo, mas nunca como um setor que pode gerar importantes ganhos financeiros e institucionais para a totalidade do país que considera esta modalidade esportiva como patrimônio público”. É necessário, portanto, um processo de modernização do futebol brasileiro, com uma redefinição de papéis público e privado, para que o Brasil, seguindo a tendência mundial, permitam a estabilidade, durabilidade e consistência para estes investimentos.¹

Para se determinar os agentes econômicos envolvidos na questão do futebol-empresa é necessário analisar o panorama geral do futebol. É evidente que após anos de amadorismo por parte dos dirigentes esportivos, enraizou-se uma forma anacrônica de gerir os negócios envolvendo seus clubes. A própria paixão destes personagens por seus times, deixam-lhes vulneráveis e suscetíveis a desmandos que, por melhor das intenções, aprofundam ainda mais a situação financeira e institucional das agremiações.

É mister procurar parceiros que injetem recursos e possam transferir "know-how" de gerenciamento de empresas.

Do lado oposto se encontram grandes empresas que dispõem de tais recursos, financeiro e humano, que desejam consolidar suas marcas no mercado consumidor. Apostando no apelo que os clubes detêm sobre a grande massa da população, torna-se viável a parceria clube-empresa.

Entretanto, há várias maneiras de parceria, desde o simples patrocínio, negociando a veiculação da marca da empresa nos uniformes até a co-gestão, isto é, o auxílio de gerenciamento do Departamento de Futebol, em uma simbiose entre o time e a empresa.

Nosso trabalho objetiva identificar tais parcerias e tratar de seus "modis operandi." O nosso intuito é o de revelar como se faz de um clube de futebol um empreendimento rentável. Queremos mostrar os métodos de gestão e a relação entre as partes, buscando um denominador comum, agradando ambas as organizações.

¹ Suzuki, Jr. "O esporte-espetáculo na era da globalização".

CAPÍTULO I

**O SURGIMENTO DO FUTEBOL EMPRESA NO
BRASIL E ALGUNS EXEMPLOS DE ADAPTAÇÃO
EM ANDAMENTO**

O esporte mundial atingiu, dentro da indústria de entretenimento, importância relevante. O movimento de cifras estonteantes e a oportunidade de lucros incriveis, leva a uma profissionalização nunca antes vista no setor. Casos de modalidades como o automobilismo e o basquete americano precederam e anunciaram a oportunidade de giro de bilhões de dólares em receitas. Receitas provenientes de contratos de propaganda, utilização de imagem, licenciamento de produtos, rendas de bilheteria, contratos de televisão, transferências de atletas, enfim, de uma infinidade de negócios que giram em torno do esporte.

Agora, esta tendência atinge também a mais assistida e popular modalidade esportiva do planeta: o futebol. Esta tendência começou na Europa, onde estão situadas as equipes mais tradicionais e conceituadas. Hoje, estas equipes são verdadeiras empresas preocupadas com seus resultados, não somente em troféus levantados, mas também em seu balancetes. Preocupam-se também com sua matéria-prima, isto é, com seus atletas. Os times fazem altos investimentos no fator humano e fazem destes um produto comerciável que atrai mais dinheiro. Portanto, é óbvio que uma rígida organização dos campeonatos se faz necessária para preservar a integridade física e não desgastar a imagem do jogador. Os clubes, outrora meras associações esportivas sem fins lucrativos, agora vão se transformando em empresas de capital aberto, com ações comercializadas na Bolsa de Valores, mostrando seu caráter empresarial.

A tendência da profissionalização do esporte chega ao Brasil gerando polêmica e mexendo em um setor onde o coronelismo e clientelismo são reinantes. A ineficiência das gestões amadoras dos clubes nacionais são patentes, misturando boas intenções, paixão e muitas vezes

irresponsabilidades. Portanto, o ambiente em que se encontra o futebol brasileiro não é dos mais propícios para uma guinada profissional desta natureza. Faz-se necessário uma ruptura com o passado amadorístico e promover uma modernização da estrutura do esporte, definindo uma redefinição dos papéis públicos e privados, reconhecendo o valor estratégico do futebol, tanto do ponto de vista econômico como do ponto de vista institucional.

Portanto, uma auditoria nas contas dos clubes e federações, uma legislação específica (como a Lei Pelé) e executivos competentes para gerenciar o esporte são pré-requisitos para a atração de grupos de empresas que queiram investir nas equipes nacionais e consequentemente adequar à realidade brasileira aos novos rumos do futebol mundial. É evidente que se cria um enorme campo para oportunidades neste começo de processo de profissionalização no Brasil. Analisar estas oportunidades e determinar os modos de atuação e gerenciamento de grupos empresariais em relação aos clubes é objetivo primordial deste trabalho.

Estamos convencidos de que o rumo do futebol como empreendimento comercial é irreversível. Este novo ramo empresarial é viável e traz o retorno desejado a seus investidores. O caminho que vem se traçando em torno do “esporte bretão”, indica-nos, e sobre tal fato nos baseamos, um futuro fértil em termos de realizações econômicas.

Enfim, é de se esperar que a cooperação entre clubes e empresas transforme os antigos e cambaleantes jogos de futebol em showbusiness. Porém, apenas recentemente o Brasil percebeu o potencial do marketing esportivo. Aos poucos vão surgindo equipes, geralmente de ponta, que começam a se profissionalizar, associando seus nomes a grandes empresas

ou montando uma estrutura própria para a exploração mercadológica de suas marcas.

É o caso de uma das equipes mais antigas e tradicionais do futebol nacional: a Associação Atlética Ponte Preta, da cidade paulista de Campinas. O time campineiro tornou-se uma sociedade anônima com a criação da Ponte Preta Esportiva S.A., adequando-se assim a Lei Pelé e se tornando um clube empresa. Tal medida foi o ponta-pé inicial para as negociações com o Banco Liberal, um dos braços financeiros do grupo norte-americano Bank of American, o primeiro banco dos Estados Unidos. Pelo acordo, a divisão de marketing do clube passará a ser administrada por uma empresa de licenciamento controlada pelo banco. A instituição ganhará o direito de explorar economicamente as chamadas “propriedades esportivas” do clube. A exploração dessa propriedade esportiva inclui os contratos de patrocínio no uniforme, a publicidade estática (placas no campo), o licenciamento de produtos e a realização de eventos nas dependências do estádio Moisés Lucarelli.

O Banco Liberal procura a parceria ainda de investidores nacionais e internacionais. A operação deve envolver principalmente fundos de investimento e a projeção é que estes parceiros tenham uma remuneração entre 25% e 30% do capital aplicado por ano. O contrato de vigência de 10 anos, fixa o percentual de 25% de comissão para a empresa a ser criada para gerir o negócio. Os demais 75% ficarão para a gestão do clube.

A transformação da Ponte em uma sociedade anônima é estratégica. O clube pretende em alguns anos, seguindo a tendência dos clubes brasileiros, abrir o capital do time na Bolsa de Valores de São Paulo. Hoje

90% das ações do clube estão nas mãos da Associação Esportiva Ponte Preta e os outros 10% na empresa Ponte S.A.

A entrada dos clubes brasileiros no mercado de capitais ainda é inédita. Esta novidade é mais avançada nos clubes do futebol europeu. Na Bolsa de Londres, O futebol lidera os ganhos do mercado acionário. Entre os dias 21 de junho e 20 de julho de 1999 o desempenho das ações de 20 times ingleses subiu 15% de acordo com o Bloomberg Football Index. No mesmo período, a média da Bolsa de Londres, medida pelo FT-100, caiu 2,8%.

Este fenômeno é fruto do assédio dos grandes grupos de mídia em relação ao futebol inglês. Por trás deste imenso interesse há um bom motivo: o futebol é a maior atração da televisão inglesa. Por causa deste esporte, a TV BSkyB, do magnata australiano Rupert Murdoch, tornou-se líder na Inglaterra apenas oito anos depois de Ter chegado ao país. Conquistou em pouco mais de meia década, sete milhões de assinantes no país. Mais da metade desses assinantes disseram que escolheram aBSkyB porque somente ela tem o direito de transmitir os jogos de futebol da Inglaterra. Em 1993, Murdoch pagou R\$500 milhões à Liga Inglesa pela exclusividade do futebol por quatro temporadas, renováveis por mais quatro anos. A temporada que começa em 1999 e vai até 2001 já custou aBSkyB quatro vezes mais que o acordo inicial e as cifras tendem a crescer. O que as empresas de comunicação procuram ao assumir participações acionárias em times é justamente garantir proteção contra a inflação dos direitos de transmissão dos jogos. Tendo parte do controle de um time, as TVs garantem direitos sobre alguns jogos da Liga Inglesa em suas grades de programação.

Os direitos de imagem pagos pelas redes de televisão aos clubes representam a mais importante fonte de receita para a indústria do futebol na Inglaterra. Embora a fatia mais significativa do faturamento dos clubes venha das atividades comerciais (merchandising e licenciamento), a televisão garante uma receita regular, que puxa outras fontes de receita. É a exposição na televisão que permite contratos melhores de patrocínio e maior penetração junto aos torcedores.

Nos 12 meses encerrados em maio de 1998, os vinte times da “Premier League” inglesa faturaram o equivalente a R\$1,6 bilhão, valor 23% superior ao alcançado na temporada 96/97. O faturamento foi composto por 38% de receitas com atividades comerciais em dias de jogos (ingressos, alimentos, bebidas e outros), outros 36% de merchandising e licenciamento e 26% pagos pelas redes de televisão. As receitas da temporada 98/99 devem crescer entre 25% e 30% sobre os números da temporada anterior. Mas os Lucros operacionais deverão estar estáveis na casa dos R\$280 milhões porque os custos com salários e transferências – R\$216 milhões na temporada 97/98 também subirão cerca de 25%.²

Contudo, as informações a respeito dos números que orientem os investidores em relação ao futebol nacional são escassas. Embora o processo de profissionalização no futebol brasileiro tenha crescido nos últimos tempos, com o anúncio de parcerias entre times e grupos financeiros como Bank of America e Hicks Muse Furst & Taste, os clubes ainda são pessoas jurídicas fechadas, cujas informações contábeis são desconhecidas do público. Isto dificulta análises por parte do mercado sobre o potencial desses negócios no país. É necessário um levantamento e uma coleta de

dados que revelem informações sobre estádios, as receitas (ingressos, TV, merchandising), as despesas (salários, encargos e outros) e comercialização de jogadores. Tais informações seriam de grande valia para orientar investidores locais e estrangeiros que pretendem investir no futebol do Brasil.

É o que busca o Clube de Regatas Flamengo do Rio de Janeiro. Em conjunto com uma empresa de consultoria estrangeira, o clube procura descobrir com exatidão informações que lhe possibilite sair da situação tecnicamente falida em que se encontra. O time de futebol mais popular do país, com uma torcida de, aproximadamente, 24 milhões de torcedores segundo pesquisa do Ibope, está atolado em dívidas que somam cerca de R\$ 75 milhões. O “buraco” mensal nas contas do clube é de U\$ 500 mil. O time só não quebrou porque não recolhe impostos e o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). O dinheiro é usado para cumprir outras obrigações.

Aliado ao estudo encomendado à empresa de consultoria, o Flamengo procura passar pela mais profunda reestruturação de seus 104 anos de história. Um exemplo da nova fase é a renegociação do contrato de patrocínio com a Petrobras, que começou em 1985. Para ter sua marca estampada na camisa rubro-negra, a estatal paga R\$ 450 mil por mês. É um valor muito baixo em comparação com que o Flamengo proporciona à empresa.

A palavra de ordem é cortar despesas e ampliar as receitas. O número de empregados deve cair pela metade. Atualmente são 650 funcionários. A estrutura do clube também deve mudar. Das atuais 17 vice-presidências,

² Fonte: Deloitte & Touche.

devem sobrar apenas seis. Será da desativação destes setores que se reduzirá o quadro de empregados.³

Com uma receita anual de U\$ 32,5 milhões em 1998, o Flamengo tem 12 mil associados. Esses números são modestos se comparados com clubes de outros países. Em 1998, o time inglês Manchester United, foi o time que mais faturou em todo o mundo, com uma receita de U\$ 140,6 milhões. Em segundo lugar está o espanhol Barcelona, com 100 mil associados e um faturamento de U\$94 milhões.

Um levantamento feito pela empresa de consultoria Deloitte Touche Tohmatsu em 1997 mostra quais são os clubes com maior faturamento no futebol mundial – em milhões de dólares:

1. Manchester United (Inglaterra) – 136,5
2. Barcelona (Espanha) – 91,5
3. Real Madri (Espanha) – 86,5
4. Juventus (Itália) – 82,5
5. Bayern Munique (Alemanha) – 80,0
6. Milan (Itália) – 74,0
7. Borussia Dortmund (Alemanha) – 65,5
8. Newcastle (Inglaterra) – 64,5
9. Liverpool (Inglaterra) – 61,0
10. Internazionale (Itália) – 61,0
11. Flamengo (Brasil) – 58,0
12. Atletico de Madrid (Espanha) – 50,5
13. Paris Saint-Germain (França) – 49,5
14. Glasgow Rangers (Escócia) – 49,0

³ Silva, Edmundo Santos. Gazeta Mercantil, julho 1999.

15. Roma (Itália) – 44,0
16. Tottenham Hotspur (Inglaterra) – 43,5
17. Ajax (Holanda) – 43,0
18. Parma (Itália) – 43,0
19. Lazio (Itália) – 42,5
20. Arsenal (Inglaterra) – 42,0

Para reverter este quadro, o time carioca estuda uma proposta de parceria com a ISL Worlwide, a maior empresa de marketing esportivo do mundo, que fatura U\$ 10 bilhões segundo estimativas de mercado. A proposta da ISL prevê um aporte de capital de U\$ 80 milhões, ao longo de quatro anos a partir de 1999. Além disso, o Flamengo ganhará um estádio com capacidade para 60 mil pessoas, que deverá custar U\$ 90 milhões. O dinheiro também deverá sair dos cofres da multinacional suíça.

A parceria está prevista para durar 15 anos. Ao longo deste período, o clube repassará para a ISL 10% de todo o lucro. O empréstimo de U\$ 170 milhões será pago pelo clube com 25% dos lucros gerados pela reestruturação. A ISL também terá direito a 50% dos lucros que ajudar o Flamengo a obter ao longo da duração do contrato.

É um contrato de risco, sendo que somente a ISL pode sair perdendo, já que o clube recebe U\$80 milhões e o novo estádio enquanto a empresa só recebe se o Flamengo der lucro.⁴Entretanto, nos últimos 15 anos o clube só deu lucro uma vez: em 1989. É justamente para voltar ao resultado positivo que o time vai implantar o processo de reestruturação.

⁴ Thompson, Fernando. Empresas & Carreiras, julho 1999.

Para ampliar as receitas do clube, aposta-se no licenciamento da marca Flamengo. Em 1998, o clube arrecadou U\$ 300 mil com venda de produtos. A meta é chegar a U\$ 1 milhão até 2001. Para isso, estão sendo fechados contratos com o banco Bradesco e a companhia aérea TAM, que vão elaborar um cadastro com dois milhões de torcedores rubro-negros que tenham alto poder aquisitivo. O clube contratou uma empresa de design que está criando uma nova linha de produtos com a marca do Flamengo. Atualmente (1999), existe cerca de 300 produtos licenciados. A meta é de se criar 500 produtos que possam ser comercializados com a grife do time carioca.⁵

⁵ Landim, Pedro. Empresas & Carreiras, julho 1999.

CAPÍTULO II

COPA DO MUNDO – OPORTUNIDADES DE

NEGÓCIOS

A aproximação de um Campeonato Mundial de Futebol cria um potencial enorme de comercialização de bens, brindes, símbolos e tudo o mais que evoque as cores nacionais. Tradicionalmente, toda a emoção que a Copa do Mundo desencadeia no país estimula uma infinidade de pequenos e grandes negócios, que recebem um significativo empurrão em diversos setores. Num segmento mais claramente identificável como o de televisores, os efeitos da Copa saltam aos olhos. Para tomarmos como exemplo, no ano de 1985 foram vendidos 1,5 milhão de televisões no país. No ano seguinte, ano da Copa realizada no México as vendas dispararam para 2,2 milhões de TVs . Em 1993, as vendas foram em torno de 3,1 milhões de aparelhos. No ano de 1994, com o Mundial dos Estados Unidos, o país comercializou 3,5 milhões de televisões.⁶

Entretanto, em todo o canto o apelo de se embalar um bom negócio na grande toada verde amarela é irresistível. Atleta do século e campeão em marketing, Pelé foi um dos primeiros a encarar este mercado. Em julho de 1991, o empresário Edson Arantes do Nascimento colocou em campo a Pelé Sports e Marketing, uma empresa de 25 funcionários sediada no Rio de Janeiro, com faturamento não revelado por seus dirigentes. Junto com a empresa argentina Exim Licensing, a Pelé Sports adquiriu por US\$ 1,8 bilhão da Time Warner os direitos de merchandising dos produtos da Copa de 1994. Licenciou-os no Brasil e no resto da América Latina, exceto no México. Além disso, montou um consórcio com três grandes empresas de turismo (Agaxtur, Monark e Stella Barros) para vender os 4 mil ingressos destinados ao Brasil. O

⁶ Fonte: Associação Brasileira da Indústria Eletroeletrônica (ABINEE).

investimento na montagem dos pacotes da Copa dos Estados Unidos foi de 8 milhões a 10 milhões de dólares, para um lucro estimado entre 30% e 40%.⁷

Há um nicho de mercado muito grande para ser explorado no turismo esportivo. O esporte é o grande evento do final do século como fenômeno econômico. Os números reforçam este argumento. O mundial de 1990 da Itália dobrou em relação ao de 1986, no México, em número de telespectadores: suas 52 partidas foram vistas por 26,7 bilhões de pessoas. A Copa de 1994, nos Estados Unidos, foi vista por 31 bilhões de telespectadores e o Mundial de 1998, na França, foi assistida por incríveis 37 bilhões de pessoas. Mesmo em um evento quadrianual como a Copa, o efeito desencadeador do megamarketing que ela origina é arrasador. A tendência da profissionalização do futebol, fará com que muitas empresas se desenvolvam. O licensing (licenciamento de marcas e símbolos), ainda pouco desenvolvido no Brasil, será uma das expressões dessa tendência. Tomando ainda como exemplo a Copa de 94 e o consórcio Pelé Sports / Exim, detentor da exclusividade sobre o merchandising, fez com que qualquer empresa que quisesse comercializar um produto vinculado ao Evento, comprasse a licença, sob pena de apreensão da mercadoria e ação judicial. A venda de produtos licenciados rendeu a Pelé Sports e a Exim cerca de U\$120,5 milhões apenas no Brasil. O faturamento do consórcio em royalties, cobrados entre 6% e 12%, chegou a U\$6 milhões.

As chances de bons negócios não se restringem apenas a empresas de grande cacife como a de Pelé. É uma boa oportunidade para empresas pequenas, embalada pelo efeito desencadeador da grande avalanche de propaganda. Um Campeonato Mundial de Futebol concentra em torno de US\$ 200 milhões em publicidade, deflagrando, com isso, um movimento em

⁷ Fonte: Pelé Sports e Marketing.

cadeia, que impulsiona todos os produtos com as cores brasileiras e motivos esportivos. Um dos setores que mais lucram com a Copa é o de brindes, no qual predominam nada menos que 80% de micro e pequenas empresas. A Copa do Mundo é o gancho para as empresas que usam o brinde como material promocional. Em época de Copa há um crescimento médio de 15% do setor, resultando um faturamento adicional de cerca de US\$ 150 milhões. Este mesmo tipo de impacto beneficiará tanto os grandes fabricantes de bebidas quanto os pequenos produtores de bandeiras, faixas, broches e incontáveis produtos.⁸

⁸ Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Brindes

CONCLUSÃO

É certo que o país vive o súbito interesse do capital nacional e também estrangeiro. Por que, mesmo com campeonatos desorganizados, estádios em péssimas condições, clubes falidos e muitos outros argumentos que espantariam qualquer investidor por mais incauto que fosse, o futebol está atraindo tanto os olhares gulosos de empresário dos mais diversos setores?

A resposta pode ser definida por um conjunto de fatores. Porém os mais relevantes são explicados pela recém adquirida estabilidade econômica pelo país e pela Lei Pelé. Em março de 1998, o Congresso Nacional aprovou A Lei Pelé, idealizada pelo ministro Edson Arantes do Nascimento, acabando com a retrógrada legislação de esportes no Brasil. Os clubes que não pagavam impostos, não apresentavam balanços e não prestavam contas serão obrigados, a partir de março do ano 2000, a se transformar em um clube empresa. Sem exceção, todos os clubes de futebol terão que se transformar em empresas. Vão-se embora os privilégios de associações sem fins lucrativos, aqueles que não permitem a falência da entidade por maior que sejam as dívidas.

Porém, a ruptura com o passado enraizado no contexto amadorístico dos dirigentes dos times brasileiros levou a uma calorosa discussão do novo modelo a ser implantado. Como todo projeto inovador ainda existem alguns

pontos polêmicos a serem observados melhor. Este elemento foi muito bem observado por Proni:

“Sancionada em março de 1998, a “Lei Pelé”, como passou a ser chamada a Lei 9.615/98, reformulou os artigos da Lei Zico referentes ao funcionamento do sistema esportivo profissional, redefinindo o marco legal que rege o futebol brasileiro⁹. Entre as alterações, dois artigos devem ser destacados: o de nº 93, que determinava o fim do “passe” três anos após essa lei entrar em vigor; e o de nº 94, que estabelecia que os clubes que participam de competições profissionais teriam dois anos para se transformar em empresas. Quanto a este último aspecto, devemos anotar uma lacuna da nova lei: a ausência de normas para regulamentar a abertura de capital dos clubes-empresa e para impedir o controle acionário de vários times por um único grupo empresarial. Parece que a legislação preocupou-se mais em romper com o passado e acelerar o processo de modernização, deixando para o próprio mercado (ou melhor, para a dinâmica da concorrência entre equipes, entre agências de marketing esportivo, entre patrocinadores, fabricantes de material esportivo, empresas de comunicação, instituições financeiras etc.) as decisões quanto à forma como o futebol será capitalizado e explorado como negócio privado nos próximos anos.

Sobre as perspectivas do futebol-empresa no Brasil, ainda é cedo para qualquer avaliação mais rigorosa, mas algumas tendências devem ser apontadas, ainda que isso não passe de um exercício de especulação”.

⁹ Segundo o artigo nº 27, as competições de atletas profissionais são privativas de (a) sociedades civis de fins econômicos, (b) sociedades comerciais e (c) clubes que constituam sociedade comercial para administrar o esporte profissional. O artigo nº 28 estabelece que o vínculo do atleta profissional com o clube é regido pelo contrato de trabalho e deixa de existir no término do mesmo. O artigo nº 29 diz que o clube formador tem direito de assinar o primeiro contrato profissional do atleta, que não poderá exceder dois anos de duração.

Enfim, o rumo do esporte mais popular do país segue uma tendência aparentemente irreversível. O caminho da profissionalização total do futebol deve, por fim, ser analisada a luz de alguns elementos e algumas consequências. Concluindo, enfatizando estes pontos, utilizaremos novamente a feliz descrição de Proni:

“Sobre as perspectivas do futebol-empresa no Brasil, ainda é cedo para qualquer avaliação mais rigorosa, mas algumas tendências devem ser apontadas, ainda que isso não passe de um exercício de especulação.

Em primeiro lugar, devemos olhar para o que vem ocorrendo na entidade que dirige o futebol no país: a CBF. Em 1997, a CBF assinou um contrato de fornecimento de material esportivo com a Nike, que estaria pagando US\$ 200 milhões por dez anos de exclusividade e pelo direito de promover partidas amistosas da seleção brasileira (valor que poderia chegar a US\$ 400 milhões dependendo dos *royalties* da venda de artigos com o emblema da seleção). A Coca-Cola, patrocinadora oficial, está tratando de renovar seu contrato com a entidade, também com valores astronômicos para a realidade do nosso futebol. A CBF oferece, assim, um dos melhores exemplos de mercantilização de uma imagem construída pela tradição futebolística, no Brasil. E de privatização de um bem público, se considerarmos a seleção como um símbolo nacional. Uma confederação milionária, que deverá se tornar ainda mais rica, mas que não tem se preocupado com a situação das federações deficitárias e dos incontáveis times endividados, que fornecem a seiva para o seu crescimento...

Em segundo lugar, há o movimento de valorização dos contratos com a televisão. Também em 1997, houve uma elevação substancial do valor pago pela Rede Globo e pela Bandeirantes pelo Campeonato Brasileiro: cerca de

US\$ 150 milhões por três anos. O Clube dos Treze tomou o lugar da CBF na negociação com as tevês e conseguiu obter um contrato muito mais vantajoso para as equipes. A previsão é que, nos próximos anos, com a expansão dos canais por assinatura e a introdução do *pay-per-view*, esses valores possam se equipar ao que a televisão paga atualmente na Europa para os principais torneios nacionais. Mas isso depende tanto da qualidade do espetáculo e como do tamanho dos mercados. De qualquer modo, a dependência em relação à televisão pode aumentar ainda mais, caso os times não consigam explorar satisfatoriamente outras fontes alternativas de receitas. E deve crescer a concorrência entre as emissoras pelos direitos de transmissão.

Em terceiro lugar, podemos perceber uma grande desigualdade no poder econômico das equipes, que tende a se refletir no seu desempenho esportivo e a desequilibrar a competição. Quando as equipes têm portes distintos – que correspondem ao tamanho da torcida, à tradição, à região – o seu potencial mercantil e o seu valor para os patrocinadores pode variar bastante. Além disso, a competência dos departamentos de marketing para negociar os contratos não é a mesma. No Campeonato Brasileiro de 1998, por exemplo, havia times sem patrocínio, times com patrocínio inferior a R\$ 100 mil mensais, outros na faixa de R\$ 100 mil a R\$ 200 mil, outros na faixa de R\$ 200 mil a R\$ 400 mil, e outros que recebiam mais de R\$ 400 mil por mês para ajudar a pagar sua folha de salários. O problema é que, ao mesmo tempo que cresce o fosso entre os times “grandes” e “pequenos”, também tende a aumentar a desigualdade entre os times da “elite”, aqueles que participam da Primeira Divisão¹⁰. O insucesso de uma grande equipe

¹⁰ No início da década, a folha de salários de uma grande equipe não ultrapassava US\$ 40 mil mensais; atualmente, algumas chegam a gastar US\$ 800 mil por mês com salários, ao passo que outras são bem mais modestas. Para ter uma idéia da desigualdade no poder de gasto das equipes que disputam a Primeira Divisão do Brasileiro, vejamos alguns

numa temporada pode representar, se ela for mal administrada e estiver endividada, uma enorme dificuldade para renovar patrocínios e, portanto, para se reerguer – é o caso do Fluminense, rebaixado três vezes consecutivas entre 1996 e 1998.

Por outro lado, o fato de um time se converter em clube-empresa e ser administrado por profissionais não significa que o seu sucesso no campo esportivo esteja garantido. Exemplo disso é o União São João, de Araras, que por ser uma empresa de pequeno porte, não tem condições de investir alto em contratações, nem tem um patrimônio capaz de permitir um alto grau de endividamento, nem conta com uma torcida numerosa para gerar arrecadações ou atrair patrocínios milionários. Portanto, para concorrer no novo mercado em formação, não será qualquer empresa que terá chances de ser bem-sucedida. E se a transformação das equipes em empresas privadas no Brasil seguir um caminho semelhante àquele que vem sendo trilhado na Inglaterra, com a privatização dos clubes de futebol, podemos em alguns anos ver o Corinthians e o Flamengo serem comprados por um grupo estrangeiro do setor de comunicações e entretenimento, ou então, pela própria Rede Globo.

Em quarto lugar, chama atenção a entrada de instituições financeiras no mundo do futebol. Nesse aspecto, há diferentes experiências em curso. A mais conhecida é a do Banco Excel-Econômico, que no início de 1997 estabeleceu uma parceria com o Corinthians e logo depois com o Vitória, da Bahia, comprometendo-se a pagar pelo patrocínio na camisa cerca de R\$ 5 milhões e R\$ 2 milhões por ano, respectivamente, além de contratar

exemplos de contratos de patrocínio (valores anuais): Corinthians (R\$ 7,2 milhões), Palmeiras (R\$ 5 milhões), Flamengo (R\$ 3,1 milhões), Grêmio (R\$ 2,3 milhões), Atlético-MG (R\$ 1,35 milhões), Coritiba (R\$ 850 mil), Paraná (nada). Cf. DIAS, R. & BUENO, R. "Patrocínio mingua no Brasileiro", *Folha de São Paulo*, 4/08/1998, 3º Caderno, p. 12.

jogadores para os times¹¹. O retorno do banco pode ser avaliado por diferentes critérios: pela exposição na mídia (considerando o preço de um comercial, só os minutos de aparição do centroavante Túlio no horário nobre da televisão, em janeiro de 1997, já cobriam o que foi pago pelo seu “passe”: R\$ 4,5 milhões); pelo aumento de correntistas (cerca de 45 mil novas contas por mês, em 1997, em grande medida associadas a outros produtos de afinidade, como cadernetas de poupança e cheque especial); pela valorização da imagem e do patrimônio do banco (que foi vendido, recentemente, para um grupo financeiro espanhol). Mas, esse retorno costuma ser decrescente com o passar do tempo, o que provoca uma troca constante de patrocinadores.

Outros exemplos de participação de instituições financeiras no futebol brasileiro foram, já em 1998, o investimento do Banco Opportunity na compra de 51% das ações do Bahia S.A. (cerca de US\$ 10 milhões) e a parceria do Vasco da Gama com o NationsBank/Banco Liberal, que passou a cuidar de todos os contratos de marketing, licenciamento e direitos de imagem do time. Nesses dois casos, o retorno esperado pelos bancos não é com a projeção na mídia, mas com a exploração do futebol como negócio em si, o que torna a relação entre a instituição financeira e o clube mais estável e duradoura. A aposta do Opportunity é semelhante à dos empresários ingleses, que multiplicaram seu capital nos últimos anos com a valorização dos direitos de transmissão e o lançamento de ações na Bolsa, além das receitas crescentes com patrocínios, com a venda de ingressos e com a comercialização de produtos (o potencial mercantil do Bahia é grande, considerando que a sua torcida é a maior do nordeste). A estratégia do

¹¹ Em 1998, além dessas equipes, o Excel-Econômico também patrocinou o América-MG e o Botafogo-RJ.

NationsBank é um pouco diferente, porque não se tornou proprietário, mas sócio nos lucros: a parceria é uma espécie de “*joint venture*”, com vigência de dez anos. A Vasco da Gama Licenciamento e o Nations/Liberal lançaram 34 mil debêntures conversíveis em ações, com valor unitário de R\$ 1 mil e vencimento em 2008. Trata-se da primeira emissão de títulos no mercado de capitais protagonizada por um time de futebol no Brasil. A transformação do Vasco em empresa S.A. ficou para um segundo momento¹².

Em quinto lugar, devemos notar que uma variedade de esquemas de transição para uma gestão empresarial está em andamento. Do mesmo modo que na Europa, onde a natureza jurídica do clube-empresa varia bastante conforme o país, no Brasil, a legislação permite que diferentes soluções sejam encontradas pelos clubes para se adequarem às exigências da Lei que entrará em vigor no ano 2000. Assim, há equipes que estão terceirizando o departamento de marketing (Vasco da Gama), equipes que estão cedendo o controle acionário (Bahia), que estão sendo “arrendadas” (América-MG), que estão “começando do zero” (FCZ-RJ e Campinas-SP), e que estão sendo compradas (Etti-Jundiaí). Há, também, as que estão profissionalizando o departamento de futebol mas ainda não se converteram em empresa (Grêmio). A maioria dos clubes, contudo, ainda não definiu uma opção. É possível que o modelo de co-gestão (Palmeiras com Parmalat) se generalize, mas com a transformação do departamento de futebol profissional em empresa desportiva. A Nike, segundo se comenta, pretende algo semelhante com o Corinthians e com o Flamengo¹³.

¹² Cf. OLIVEIRA, J. J. “Lucro leva Futebol SA a substituir clubes”, *Gazeta Mercantil*, 8,9 e 10/05/1998, Caderno B, p. 19.

¹³ O Flamengo “vale”, atualmente, cerca de US\$ 250 milhões, de acordo com cálculos de especialistas em marketing esportivo. Embora seja o clube mais endividado do país (passivo de US\$ 80 milhões), o Flamengo conta com a maior

Nesse sentido, duas tendências devem se confirmar. A primeira é que empresas estrangeiras de grande porte entrarão definitivamente no mercado futebolístico brasileiro. Até o momento, além da Parmalat (Palmeiras, Juventude e Etti), já estão presentes o grupo Cragnotti (São Paulo), o NationsBank (Vasco), a General Motors (Grêmio e Inter-RS) e a Sanyo (Coritiba) – cada uma com um tipo de vínculo particular. Em poucos anos, além de grupos italianos, norte-americanos e japoneses, deverão estar presentes, também, os espanhóis, ingleses, alemães, entre outros (sem contar os fabricantes de material esportivo, como Adidas e Umbro, que já estão estabelecidos).

A segunda tendência é que o número de times profissionais se reduzirá drasticamente, possivelmente para menos de 200 no final do ano 2000. Esse é o outro lado da moeda. Aqueles que não tiverem competência para permanecer no mercado irão se reconverter em equipes amadoras ou vão simplesmente desaparecer. Até o ano 2005, muitos clubes – inclusive alguns com certa tradição – irão fracassar, declarar falência, e poderão ser absorvidos por seus competidores. Outros tentarão fusões, para aumentar as chances de concorrência. Alguns clubes do interior poderão estabelecer convênios com os das capitais. Não se trata de futurologia: é a lei do mercado.

Em sexto lugar, como consequência do anterior, o mercado de trabalho para os jogadores que não tiverem sorte ou competência para obter uma vaga numa equipe de ponta irá se reduzir e se tornar ainda mais competitivo. Para os atletas que puderem desfrutar dos novos tempos, a perspectiva é muito

torcida do Brasil (aproximadamente 24 milhões de pessoas, entre torcedores e simpatizantes), o que lhe confere um potencial de mercado fantástico. Cf. POZZI, L. F. op. cit., p. 33.

boa: além de salários crescentes, maior estabilidade no emprego, maiores proteções legais, talvez até convenções coletivas de trabalho que garantam benefícios negociados com os patrões. Não obstante, em algum momento os clubes precisarão estabelecer um limite para a escalada salarial. Talvez isso venha a partir de algum mecanismo de regulação que, suspeitamos, deverá surgir na Europa com a Superliga de clubes-empresa. Mas, é difícil imaginar que as condições de trabalho no futebol brasileiro possam se equiparar com as do futebol europeu, excetuando o caso de alguns poucos times. E é muito difícil prever, também, quando virá o dia que a categoria dos jogadores conseguirá se organizar e decretar uma greve ou paralisar um torneio.

Em sétimo lugar, há a iniciativa pioneira da FPF, que tem estabelecido parcerias com empresas para explorar o potencial de arrecadação e marketing do Campeonato Paulista. Assim, em 1998, o Grupo VR investiu cerca de R\$ 41 milhões num negócio que tende a crescer muito nos próximos anos. A expectativa dos donos da empresa era introduzir a mesma mentalidade de promoção e comercialização do esporte profissional norte-americano. Contudo, as constantes alterações na tabela dos jogos e a falta de conforto e segurança nos estádios dificultavam muito a campanha para atrair torcedores e a possibilidade de prejuízos não deve ser descartada. Outra iniciativa pioneira que deve ser destacada é a da Federação Baiana de Futebol de profissionalizar a gestão e contratar diretores remunerados. A própria CBF começa a cogitar algumas mudanças na mesma direção. O importante é que foi aberta uma nova fase de organização dos torneios, que aponta para a terceirização da gestão e para a profissionalização completa dos dirigentes. Contudo, a utilização política das federações e os interesses pessoais dos dirigentes de clubes ainda poderão se manter presentes, ao que

tudo indica, na nova configuração. E não devemos descartar a possibilidade dos grandes clubes-empresa montarem uma Liga Nacional nos moldes do que ocorre na Europa, mesclando gestão empresarial com interesses políticos¹⁴.

Em último lugar, mas não menos importante, haverá mudanças na relação entre o clube e sua torcida. No modelo de futebol-empresa, como vimos no capítulo anterior, os torcedores são tratados como clientes, consumidores do espetáculo, de artigos esportivos e de serviços oferecidos pelo clube, assim como de produtos licenciados. Nesse modelo, a composição do público brasileiro nos estádios poderá sofrer alterações – pelo menos nos grandes centros urbanos. Porque o preço dos ingressos deverá aumentar, dificultando a ida ao estádio dos torcedores de baixa renda, a não ser que haja algum esquema de distribuição de ingressos por empresas a seus funcionários e clientes. Por outro lado, há a perspectiva da “profissionalização das torcidas uniformizadas”, por iniciativa dos clubes, que assim garantiriam a animação do público e, ao mesmo tempo, talvez controlassem melhor a violência nas arquibancadas¹⁵.

Na verdade, este é um dos pontos que mais dificultam a adoção plena do modelo de organização esportiva empresarial, porque a grande massa de torcedores brasileiros não tem, individualmente, renda suficiente para pagar o que, em tese, valeria o espetáculo, e ainda consumir os demais produtos

¹⁴ A nova dimensão mercantil do futebol não modificou muito a sua relação com a política nacional: continua a utilização do esporte como trampolim para a carreira política, e o cargo político permanece sendo uma arma estratégica para ampliar ou preservar o controle das entidades esportivas.

¹⁵ É curioso perceber que a violência entre torcedores, tanto nas arquibancadas como nas cercanias do estádio, aumentou nos anos oitenta e mais ainda nos noventa – a ponto de tornar-se, em São Paulo, um problema de polícia, um assunto para as autoridades competentes, que procuraram banir as chamadas “torcidas organizadas” para preservar a paz nos estádios. Talvez seja exagerado dizer que, no afã de copiar a modernidade e de importar os padrões europeus de comportamento, acabamos copiando ou absorvendo o “hooliganismo”. Mas o fato é que a violência das torcidas de futebol não se explica apenas pelo crescimento da violência urbana. Há, provavelmente, que se estudar o comportamento das novas “tribos urbanas”.

relacionados. Além do ingresso, o torcedor tem de custear a condução e um refrigerante ou cerveja, o que equivale a um gasto individual de aproximadamente R\$ 15, por partida (cerca de R\$ 60 por mês). Considerando que o salário mínimo está fixado em R\$ 130, e que em São Paulo a maioria dos trabalhadores ganha entre dois e cinco salários mínimos, é difícil imaginar que o torcedor comum possa arcar com preços maiores e ainda levar o filho ou a namorada ao estádio. Ou que ele possa comprar, antecipadamente, um carnê válido para a temporada completa. O mesmo raciocínio vale para a venda de camisas “oficiais”, que custam entre R\$ 50 e R\$ 70, ao passo que as camisas “piratas” podem ser adquiridas por um terço do preço, mas não dão nenhum retorno financeiro aos clubes.

Em suma, o modelo de futebol-empresa só será viável nos grandes centros urbanos ou nas cidades de mais de 400 mil habitantes, com uma classe média de razoável poder aquisitivo, e certamente alterará o perfil do público que frequenta os estádios. Isso, aliás, está explícito nas propostas de modernização em voga. O consultor de marketing Marco Aurélio Klein, por exemplo, embora reconheça que o futebol está na alma e no coração dos brasileiros de todas as classes sociais, defende a seguinte posição:

Preço de ingresso é questão de foco. De público-alvo. Nossos ingressos são caros para quem não prioriza conforto e muito baratos para os que não se dispõem a frequentar instalações desconfortáveis, sujas e inseguras. Preços europeus para estádios africanos. [...]

Clubes financeiramente saudáveis, calendário e competições adequados, resgate das tradições, estádios confortáveis, limpos e seguros etc. Preços

compatíveis com o poder de compra do mercado-alvo. Com planejamento e muita organização, os clubes brasileiros serão tão competentes fora do campo como já o são com a bola rolando. Assim, poderão valer tanto quanto o Manchester.¹⁶

Não há nada de original nessa receita. Na verdade, é a transposição do modelo europeu para a realidade dos grandes centros urbanos do país, onde certamente há mercado consumidor para tal. Da mesma forma que os ingleses copiaram boa parte do modelo de marketing desenvolvido no esporte profissional norte-americano. Falta, porém, discutir as conseqüências do cenário que se anuncia. Para os torcedores, no nosso entendimento, o cenário é ambíguo. Uma melhoria da casa de espetáculos certamente deveria agradar a todos. Porém, a mudança do perfil do torcedor, transformado em “cliente”, pode significar subtrair dos estádios aqueles que por décadas sustentaram seus times. Além disso, em cinco ou dez anos, as tevês abertas só transmitirão ao vivo as finais dos torneios e os jogos da seleção, o que significa que os torcedores de baixa renda também serão privados de seu futebol doméstico – ou melhor, terão de se contentar com os “video-tapes”.

Por outro lado, essa pode ser a salvação dos clubes e federações marginais, que não terão condições de competir com os grandes, mas poderão atrair os torcedores de baixa renda (não só) e contar com a cobertura das emissoras de rádio e dos jornais locais. Nesse caso, poderíamos verificar em algumas regiões o retorno ao modelo de futebol amador dos anos vinte; em outras, talvez alguma coisa semelhante à organização do esporte universitário nos EUA, que se mantém amador mas

¹⁶ KLEIN, M. A. “Futebol inicia ciclo da economia de mercado”, *Gazeta Mercantil*, 17/09/1998, p. A-3.

possui um moderno esquema de comercialização do espetáculo e um vínculo com as ligas profissionais”.

BIBLIOGRAFIA

- BRITO, Agnaldo. Gazeta Mercantil, Planalto Paulista. Julho de 1999.
- DIÁRIO OFICIAL. Decreto Nº 2574, de 29 de abril de 1998. Regulamenta a Lei nº 9615, de 24 de março de 1998.
- LANDIM, Pedro. Gazeta Mercantil, Empresas & Carreiras. Julho de 1999.
- OGAWA, Alfredo. Revista Exame. Julho de 1999.
- OLIVEIRA, Edmundo M. de. Pequenas Empresas, Grandes Negócios. Janeiro de 1994.
- OLIVEIRA, João José de. Gazeta Mercantil, Internacionais. Julho de 1999.
- POZZI, Luis Fernando. “A Grande Jogada”. Ed. Globo. Capítulo 2.
- PRONI, Marcelo W. “A Emergência do Futebol-Empresa”. Coletânea, 1997.
- PRONI, Marcelo W. “Esporte-Espectáculo, Futebol-Empresa”. FEF-UNICAMP. 1998.
- THOMPSON, Fernando. Gazeta Mercantil, Empresas & Carreiras. Julho de 1999.
- TOLEDO, Roberto Pompeu de. Revista Veja. Julho de 1994
- WROCLAVSKY, David. “Francia 98: Futbol, Espectaculo Y Negocio”. La Revista de Clarin. Maio de 1998.