1290000363
IE
TCC/UNICAMP M467m

UNICAMP

Universidade Estadual de Campinas

CE 851 - Monografia II

MARKETING ESPORTIVO E O FUTEBOL NO BRASIL

Aluno: Paulo Eduardo Leal Medeiros

RA 981907

Orientador: Marcelo Proni

Instituto de Economia

Campinas

Dezembro/2002

TCC/UNICAMP
M467m
IE/363

CEDOC/IE

INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO 1 - A RELAÇÃO ENTRE O MARKETING ESPORTIVO E O ESPORTE 5

1.1-MARKETING ESPORTIVO NO BRASIL- 13

1.2- FUTEBOL COMO NEGÓCIO- 15

CAPITULO 2 - O MARKETING ESPORTIVO DO FUTEBOL BRASILEIRO 21

2.1-CRISE FINANCEIRA NO INÍCIO DOS 80- 21

2.2-UTILIZAÇÃO DO MARKETING NO FUTEBOL BRASILEIRO- 23

2.3- A LEI ZICO: ANOS 90- 27

2.4-O CRESCIMENTO DO FUTEBOL-EMPRESA- 30

2.5-A LEI PELÉ- 38

2.6-LÓGICA DO MERCADO EM FUNCIONAMENTO- 40

CAPÍTULO 3 - A CRISE ATUAL DO MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO 45

3.1-ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DO MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO- 45

3.2-LIMITES E CONTRADIÇÕES- 47

3.3- O MERCADO FUTEBOLÍSTICO E SEUS PROGNÓSTICOS - 49

3.4 -NOVA CONFIGURAÇÃO A PARTIR DA LEI PELÉ- 54

3.5 -A CRISE ATUAL- 58

CAPÍTULO 4 - POTENCIAL E DESAFIOS DO MARKETING NO FUTEBOL 62

4.1-A PESQUISA- 62

4.1.1-Metodologia- *62*

4.1.2-Questionário- *63*

4.1.3- A coleta de dados- *63*

4.2-ENTREVISTAS- 64

CONSIDERAÇÕES FINAIS 65

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 68

INTRODUÇÃO

A decisão por elaborar um projeto que analise o marketing esportivo no Brasil foi despertada pelo meu interesse particular, ao perceber o potencial econômico do que vem sendo chamado de "economia do esporte". A dimensão econômica que o esporte vem assumindo no país pode ser vista, por exemplo, na decisão da Ambev, em 2001, de estabelecer um contrato de patrocínio com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) de US$170 milhões – sem contar os *royalties* – por dezessete anos[1]. Internacionalmente, têm-se os direitos de transmissão da Copa do Mundo de 2002, por US$ 1,2 bilhão (Coréia e Japão) e de 2006 por US$1,3 bilhões (Alemanha); ou o contrato dos clubes italianos com a TV de US$ 706 milhões por três anos (1997-1999).

Em segundo lugar, há também o meu interesse em perceber o papel do economista nesse segmento de mercado, haja vista a necessidade de uma estrutura e equipe que proporcione um gerenciamento profissional para o sucesso do futebol como um importante negócio. Por exemplo, a tendência que se confirma a cada dia para a implementação da obrigatoriedade do clube-empresa demanda uma equipe profissional, que se dedique integralmente ao trabalho, proporcionando a rentabilidade e sucesso da empresa (time) dentro e fora do campo.

Por último, outra consideração importante é a escassez de trabalhos publicados sobre este tema no Brasil, por se tratar de um assunto muito recente e em processo de desenvolvimento, somando-se ao fato de que os poucos livros existentes são escritos, na maioria das vezes, por autores que não são economistas.

O presente estudo tem como objetivo geral identificar as iniciativas mais representativas do marketing esportivo no caso do futebol brasileiro, procurando analisar suas características, os diferentes estágios de desenvolvimento e as dificuldades. Por esse caminho,

[1] O Estado de São Paulo, fevereiro/2002, "Guaraná vai patrocinar a seleção"

conseguir-se-á avaliar a maneira para se atingir o melhor aproveitamento do seu potencial econômico; se ele é viável, e o modelo de gestão a ser desenvolvido.

Percebe-se que o envolvimento das empresas com os esportes no Brasil tem sido cada vez maior e vem abrangendo diferentes tipos. Porém, é muito pequeno quando comparado internacionalmente. As empresas envolvidas atuam como patrocinadoras de times ou atletas e co-gestoras,e de modo geral, estão ligadas às áreas de material esportivo, calçados, alimentos e bancos. Também existem aquelas que prestam serviços como os de marketing esportivo, organização de eventos etc.

Dessa forma, idéias vêm sendo debatidas no sentido de definir o quanto é necessária a construção de uma estrutura sólida para que o marketing esportivo possa desenvolver-se, principalmente através da maior profissionalização e organização esportiva, que, como conseqüência, trará vantagens para a economia. Desenvolver esse segmento econômico é vantajoso direta e indiretamente: novos postos de emprego serão demandados com o crescimento do turismo esportivo e receitas advindas da televisão, construção e exploração de estádios, patrocínios, etc – nos EUA, as atividades relacionadas aos esportes empregam mais de 800 mil pessoas, enquanto na União Européia emprega cerca da 2 milhões [2].

Olhando-se para o futebol, há pouco profissionalismo em relação ao gerenciamento das equipes, seja por parte do governo, seja pelos dirigentes que se consolidam numa tradicional oligarquia desde o início do século XX, defendendo interesses próprios e muitas vezes contrários às tendências modernizantes da modalidade. No caso do governo, percebe-se que o Estado ainda não reconheceu o valor estratégico do futebol ao não fazer uma fiscalização mais rígida sobre as rendas de bilheteria, contratos e patrocínio, direitos de transmissão de TV e contratos com os jogadores, que tentam evitar o pagamento de impostos. Ou seja, a falta de visão macroeconômica do estado em reconhecer no esporte, e mais especificamente no futebol, uma grande fonte de renda resulta no subaproveitamento dos potenciais recursos e na existência de um entrave ao desenvolvimento e crescimento do mercado esportivo nacional.

[2] "O esporte gerando emprego",14/03/2001, O Estado de São Paulo

Existem muitos obstáculos como a questão da heterogeneidade presente no futebol brasileiro, seja no âmbito das diferenças gritantes entre os clubes, seja pelo estágio de desenvolvimento do futebol e do marketing esportivo no Brasil.

Por isso é necessário entender quais são as dificuldades, os bloqueios, para se ter idéia do potencial da modalidade aliada ao marketing esportivo no Brasil. Por exemplo, no Seminário INDESP de Marketing Esportivo em 1995, Juca Kfouri levanta um importante entrave encontrado para o desenvolvimento desse marketing no futebol. O conflito de interesses entre, de um lado, profissionais de marketing e executivos de empresas querendo investir no esporte e, do outro lado, dirigentes amadores (de clubes, federações, confederações). A cultura do futebol precisa ser aproveitada e ao mesmo tempo ela exige que o futebol seja gerido de maneira profissional.

A monografia divide-se em cinco partes além da introdução. O capítulo 1 mostra o que é o marketing esportivo e a sua importância como peça fundamental para o desenvolvimento do esporte e, particularmente, do futebol no Brasil. São apresentados conceitos e relações entre o marketing e o futebol, no mundo e no Brasil, com análises e opiniões de autores.

O capítulo 2 apresenta a evolução do futebol brasileiro como negócio, e sua relação com o marketing esportivo, dos anos 80 até meados de 2001. Esse período inicia-se com a primeira crise do futebol brasileiro, num momento em que, principalmente na Europa, as relações mercantis infiltravam-se pelo esporte graças ao crescimento dos meios de comunicação em massa, com a TV passando a pagar fortunas pelos campeonatos (consolidara-se o esporte-espetáculo). Depois assistiu-se à crescente profissionalização das equipes e ligas para se tornarem competitivas, face a transmissão via satélite ("*pay per view*"), exploração de todos os possíveis produtos e serviços comercializáveis nesse espetáculo futebolístico. E fechando com outro momento de crise do futebol brasileiro, ao final da década de 90, no qual a discussão advinha da implantação ou não do gerenciamento profissional no futebol.

O capítulo 3 retrata as dificuldades na implementação do modelo de futebol-empresa no Brasil. Modelo esse que, ao longo dos anos 90, teve grandes perspectivas, com a Lei Zico, no início da década, depois parecia que estava para se consolidar através da Lei Pelé, em 1998, mas em 2000 retrocedeu após mudanças legislativas, desorganizações, contradições e uma crise do modelo do futebol-empresa.

O capítulo 4 apresenta as entrevistas com profissionais da área do marketing esportivo que trabalham com o futebol, visando à obtenção de dados como forma de possibilitar um conhecimento mais global do contexto, transformando-se em um novo momento de aprendizagem, o que torna mais dinâmico, rico e desafiador o processo de pesquisa. Por último, nas considerações finais é retomada a questão central e são considerados os pontos mais importantes para se traçar uma possível perspectiva do marketing esportivo e o futebol no Brasil.

CAPÍTULO 1 - A RELAÇÃO ENTRE O MARKETING ESPORTIVO E O ESPORTE

Inicialmente, deve-se conceituar a importância e o alcance do marketing na economia contemporânea, para se compreender o caminho desenvolvido pelo marketing esportivo como peça fundamental na transformação do esporte-espetáculo em atividade organizada empresarialmente.

Na segunda metade dos anos 70, o mundo capitalista encontrava-se no final dos anos dourados, num cenário de crise do modelo de desenvolvimento que se agravava com a elevação das taxas de juros pelos EUA. Dessa forma, à medida que grandes grupo empresariais dos países desenvolvidos foram sendo pressionados pela desaceleração da economia, pelas mudanças tecnológicas e organizacionais, e pela emergência de um novo padrão de concorrência intercapitalista, o papel do marketing na luta pela sobrevivência das empresas ou na busca de sua expansão tornou-se mais central para a maioria dessas corporações. Antes associado à avaliação do mercado e à divulgação de marcas e produtos, o marketing adquiriu uma função de caráter mais global na estratégia da empresa.

Anteriormente, no período de mercados em expansão (época do *Golden Age*), as ações de marketing concentravam-se em medidas destinadas apenas a lançar produtos ou reforçar a imagem da empresa junto aos consumidores. As armas típicas do marketing eram a pesquisa de mercado, a análise da concorrência, a propaganda e a promoção de vendas. Já nos novos tempos que se configuravam, a administração de marketing passou então a adotar estratégias mais agressivas e canais de comunicação mais variados para conquistar e manter mercados específicos, iniciando uma era de "marketing de resultados".

Assim, conforme Kotler (1993), desde os anos 80, num contexto avançado de globalização econômica e de reestruturação produtiva, desenvolveu-se um conceito mais amplo de marketing, definido como um sistema de atividades e técnicas inter-relacionadas, organizadas para criar e desenvolver produtos, atribuir preços, comunicar, promover, distribuir e vender artigos ou serviços destinados a satisfazer as necessidades de determinados consumidores. No âmbito das empresas, a administração de marketing passou a incluir uma

enorme gama de ações e responsabilidades, dentre elas a definição e a qualidade do produto, a comunicação com o mercado, as estratégias de distribuição, propaganda e promoção, a supervisão das compras, a prestação de serviços e as relações públicas da empresa. E no caso das empresas multinacionais, que buscavam disputar mercados em variados espaços transnacionais, estratégias globais de publicidade começaram a ser utilizadas para firmar certos produtos como marcas mundiais.

É dessa perspectiva de mudança no conceito de marketing que devemos entender a evolução do chamado marketing esportivo, estando associado tanto à comercialização do espetáculo quanto à produção de artigos esportivos. Além disso, deve-se considerar que também faz parte do marketing esportivo a veiculação das marcas e produtos não esportivos.

A expressão "marketing esportivo", segundo Contursi (1996) e Pozzi (1998), retrata as atividades de *marketing do esporte* (esforços por parte dos dirigentes de clubes, ligas e associações esportivas ou o próprio atleta em atender às necessidades e desejos dos seus consumidores), e as atividades de *marketing através do esporte* (esforços por parte de empresas em utilizar o esporte como meio de comunicação com os seus consumidores). Ou seja, o marketing esportivo abrange, portanto, produtos e serviços esportivos, de um lado, e as atividades ou produtos que fazem uso do esporte como veículo promocional, de outro. Ele engloba tanto os instrumentos de propaganda para empresas dos mais variados setores econômicos como a administração e comercialização das próprias competições.

Conforme Pozzi (1998), o patrocínio esportivo proporcionou a expansão, divulgação e evolução de várias modalidades esportivas, tornando possível a massificação do esporte, tanto pelo aumento da audiência quanto pelo número de participantes. Sua origem pode ser constatada na Itália, em 1952, com uma empresa de bebidas, 'Stock`, colocando anúncio nos estádios. Entretanto, foram as indústrias de cigarro e bebidas alcoólicas norte-americanas as responsáveis pela popularização do marketing esportivo no mundo como um novo e poderoso canal de propaganda.

Atualmente patrocinadores proporcionaram valores de quase US$ 1 bilhão na Copa do Mundo nos EUA (1994). A liberação de logomarcas nas camisas dos clubes gerou mais de US$ 400 milhões em 1996, na Série A da Itália[3].

O marketing esportivo expande-se cada vez mais, profissionalizando entidades esportivas, tornando possível a realização de eventos cada vez mais organizados, vendendo mais produtos ligados ao esporte, beneficiando a imagem das empresas e proporcionando o devido suporte técnico e financeiro aos atletas.

De acordo com Proni (1998), desde meados do século XX, com a difusão do hábito de se assistir à televisão, a popularização e a massificação do esporte vêm convergindo para uma maior organização de eventos esportivos voltados para um público consumidor e para o surgimento de novas modalidades esportivas e novos torneios, o que tem induzido alterações nas regras para favorecer a transmissão pela televisão, assim como tem exigido uma preocupação crescente com o desempenho econômico das entidades esportivas.

Percebe-se que, atualmente, a introdução de uma lógica mercantil na organização da economia do esporte é um traço fundamental para o seu crescimento, resultando, por exemplo, no desenvolvimento do esporte-espetáculo, que Proni (1998) define como competições esportivas altamente organizadas que se tornaram espetáculos pelos meios de comunicação de massa, motivando a introdução de relações mercantis no campo esportivo.

Este cenário, constituindo-se desde a década de 60, dinamizou-se nos anos 70, atingindo o amadurecimento a partir do anos 80 com a consolidação de uma organização esportiva empresarial, intermediada pelos meios de comunicação de massa. Dessa forma, evidenciou-se o potencial do setor em oferecer uma taxa de lucro capaz de atrair investimentos e impulsionar a acumulação de capital, levando ao público uma poderosa forma de comunicação, cujo entretenimento desponta como principal característica intermediadora entre consumidor (demanda) e o evento/espetáculo (oferta).

[3] Pozzi,F (1998:p75)

Os interesses econômicos provocaram, além da comercialização e espetacularização dos esportes, o crescimento no consumo de artigos esportivos e o desenvolvimento de um setor de artigos esportivos, além de favorecer outros setores na propaganda, como o tabagista e de bebidas. A globalização acelerou esse processo, na medida em que os avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e transporte facilitaram a integração dos mercados regionais e a internacionalização da indústria de entretenimento, surgindo diversos mercados esportivos com novas áreas e oportunidades de investimento.

Conforme Proni (2000), a expansão do marketing esportivo implica, cada vez mais, na profissionalização de entidades esportivas, tornando possível a realização de eventos cada vez mais organizados, a venda de mais produtos ligados ao esporte, a veiculação da imagem das empresas e o devido suporte técnico e financeiro aos atletas, times e ligas. O desenvolvimento do marketing esportivo destaca-se não só pelas suas possibilidades e diversidades de alcance, como também e, principalmente, pela sua condição dinamizadora para o crescimento desses mercados, de acordo com Proni (1998). Esse processo de desenvolvimento expandiu-se, na maior parte dos países industrializados, principalmente a partir dos anos 80, quando grandes empresas começaram a se utilizar mais intensivamente do marketing esportivo, promovendo competições internacionais com estratégias globais de publicidade e utilizando-se de eventos esportivos transmitidos ao vivo para dezenas de países.

De acordo com Pozzi (1998), no caso da gestão de entidades esportiva, as principais receitas associadas ao marketing esportivo são: concessões de *merchandizing*, *endorsements*, direitos de transmissão pela TV, exploração de arenas, as receitas de bilheterias e o patrocínio esportivo.

Analisando-se as características do esporte como produto, ele é visto em dois níveis de importância: o principal, que é o jogo em si, e suas extensões, que são os eventos/"astros", ingressos, organização, arena, equipamentos e uniforme, serviços selecionados, pessoal e processos, e a imagem. A partir do produto, pode-se definir mercados consumidores do esporte em consumidores imediatos (praticantes de atividade física, telespectadores e

torcedores, juízes, treinadores de clínicas), e os que se utilizam do esporte com outros propósitos (anunciantes, patrocinadores, prestígio e status).

Considerando fatores externos que favorecem o uso de esportes, tem-se, primeiramente, o caso da regulamentação governamental sendo responsável pelo envolvimento de indústrias com o patrocínio esportivo, como a proibição de comerciais de cigarros na TV nos EUA, que empurrou essas indústrias para o mercado esportivo como forma alternativa à visualização de suas marcas. Em segundo lugar, no caso do desenvolvimento da indústria esportiva e reconhecendo a importância do patrocínio esportivo, as organizações esportivas trataram de se adaptar internamente, de maneira a se apresentarem ao mercado mais eficientemente como veículos de patrocínio, como, por exemplo, o evento Jogos Olímpicos.

Observando a tendência da mídia, devido, principalmente, aos elevados e crescentes custos que a propaganda tradicional adquiriu (basicamente os comerciais de TV), somado a novas formas de comportamento dos telespectadores (fenômenos de zapping e zipping[4]), percebe-se que o patrocínio esportivo (patrocínio de eventos, cobertura pela TV, endorsements, times, etc.) vem se tornando uma tendência dominante. Torna-se possível, pois, a viabilização e o sucesso da parceria entre Mídia e o Esporte, visto que o esporte, atingindo audiências inigualáveis, desperta um interesse crescente do anunciante em se comunicar com essa massa consumidora. As emissoras de TV oferecem, portanto, planos de comercialização de seus eventos aos potenciais patrocinadores: são as cotas de patrocínio esportivo, vistas como um grande negócio, como no caso a Rede Globo apresentando as cotas mais disputadas, e gerando em 1997 cerca de R$ 300 milhões pelos seus pacotes esportivos. A razão para essas cifras ampara-se no crescente público interessado por programas esportivos. Segundo informações do Ibope, no primeiro semestre de 1995, 10 milhões de pessoas acompanharam eventos esportivos no Brasil. A mídia impressa também vem dedicando-se cada vez mais ao esporte, sendo mais de 30 revistas brasileiras dedicadas ao tema[5]. Os jornais, preteridos nas estratégias de mídia dos patrocinadores de marketing esportivo, vêm aumentando o espaço

[4] Pozzi (1998) define "Zapping", sendo a popularização do controle remoto, o telespectador muda de canal no momento do intervalo comercial; e " Zipping", como após ter gravado o programa, o telespectador utiliza-se do botão "avanço rápido" nos comerciais.

dirigido ao tema - não obstante, o caderno de esportes adquire crescente importância para o seu consumo frente o público leitor.

Don Smith (1995), prestigiado consultor norte-americano, em Seminário realizado no Brasil[6], coloca o marketing esportivo como importante ferramenta na atual Revolução das Comunicações, pois apresenta o esporte como um produto com alta demanda em diversos países, capaz de atingir uma grande audiência. Na mesma linha de argumentação, o presidente do Comitê Olimpico Brasileiro, Carlos Nuzman (1995), destaca a importância do Marketing Esportivo para a associação da televisão com o esporte, que se tornou um dos principais produtos do entretenimento televisivo, e que passa a ser explorado como veículo de propaganda.

Dessa forma, Contursi (1996) expõe que a capacidade do marketing esportivo em integrar três forças configurou-se com uma das principais bases para promover a revolução nos esportes, sendo elas: i) a difusão da televisão e a necessidade de se preencher a grade de programação; ii) a atuação das empresas de material esportivo; e iii) a necessidade dos times e federações esportivas ampliarem suas fontes de receitas para fazer frente aos crescentes gastos em eventos cada vez maiores, com crescentes salários de atletas, etc. O autor destaca também que o Marketing Esportivo gera milhões de recursos para o desenvolvimento socioeconômico das cidades, em razão do aumento fantástico do público consumidor (passivo e ativo), que é incentivado em grande medida pela elevada exposição do esporte na mídia.

Gionvani et al (1995) apresentam um exame das lógicas diferenciadas que se estabelecem na relação economia-esporte, segundo os diferentes grupos de nossa tipologia. Também mostra em seu trabalho a "percepção de diferentes potenciais de exploração mercantil e de estratégias diferenciadas de expansão mercadológica".

Se algumas modalidades esportivas referem-se diretamente à evocação de estilos de vida, outras, ao contrário, são a matéria-prima de grandes produções comerciais, como no caso

[5] Jornal Folha da tarde, "Cresce importância do esporte para televisão", 04/04/1996

do esporte-espetáculo. De fato, tanto o esporte-espetáculo como o de patrocínio são, em geral, consumidos indiretamente, através da intervenção da mídia especializada e fomentam outras formas de consumo, não esportivo. Outras modalidades, por sua vez, como fica claro nos esportes e atividades de academia, estão ligadas a um serviço de consumo imediato, sem intermediações. Nesse último caso, trata-se de um consumo direto, de uma fruição que se objetiva no preço, nos horários e nos resultados esperados (a boa forma, a saúde, o emagrecimento, a defesa pessoal, etc).

A presença de lógicas diferenciadas no interior da tipologia tem um papel importante na diferenciação do potencial econômico de cada uma das modalidades. Assim sendo, pode-se afirmar que as modalidades que possuem um alto grau de profissionalização apresentam um potencial maior de mercantilizacão, particularmente em função da capacidade e visão que as federações possuem para organizar e comercializar os eventos esportivos. De um modo bastante genérico, como expresso no Quadro 1, retirado de Giovanni et al (1995,p55) , pode-se dizer que o potencial de mercantilização varia conforme a densidade de três parâmetros: grau de profissionalização da modalidade, grau de exposição na mídia e grau de competitividade nacional:

QUADRO 1

	maior	Grau de profissionalização da modalidade	menor	
	maior	Grau de Exposição na mídia	menor	
alto potencial mercantil	maior	Grau de Competitividade Internacional	menor	baixo potencial mercantil

[6]Seminário INDESP de Marketing Esportivo em 1995,

Como se pode perceber, um alto nível de competitividade internacional também pode ter um efeito positivo sobre as condições de mercantilização da modalidade, visto que desperta maior interesse do público esportivo e aumenta o grau de exposição na mídia.

Essas observações encaminham para a percepção de diferentes potenciais de exploração mercantil e de estratégias diferenciadas de expansão mercadológica, que resultam da combinação de todos estes fatores, e que podem se manifestar inclusive no interior de um mesmo grupo de modalidades esportivas. Certamente, os parâmetros citados não esgotam as possibilidades de interpretação do potencial econômico das diferentes modalidades. Outros poderão ser agregados à análise, na medida em que incorporem dimensões significativas da relação esporte/mercado. Além disso, o trabalho realizado por Gionvanni et al (1995) apresenta um enfoque econômico, dando ênfase a processos denominados de *mercantilização* e de *espetacularização*, inserindo-os numa dinâmica sócio-cultural. Tais processos são fundamentais para a compreensão de um conceito chave: "o conceito de *complexo econômico*-esportivo, entendido pelos autores como uma rede de relações econômicas que se estabelecem em torno de uma atividade social, relações estas que se baseiam na produção e circulação de bens e serviços visando não apenas a satisfação de "necessidades sociais", mas principalmente a valorização da riqueza material."(p85).

Uma vez identificados alguns grupos ou tipos básicos de estruturação esportiva a partir do "*grau de profissionalização* e da *estratégia de expansão mercadológica*" proposta por Giovanni et al (1995), percebe-se como em determinadas modalidades o processo de mercantilização atingiu estágios muito avançados, configurando-se em um complexo econômico altamente desenvolvido. Da mesma maneira as modalidades são organizadas segundo a lógica do espetáculo.

Os autores, nesse trabalho, mostram pontos interessantes da analise dos complexos esportivos, como a necessidade de se examinar detalhadamente a densidade nos indicadores do potencial de mercantilização de cada modalidade, ou seja, cada esporte deve ser considerado como uma unidade relativamente autônoma e merecer uma análise em separado. Outro ponto é a identificação de formas de interação entre suas várias dimensões, quer dizer,

tomar cada modalidade como componente central de um complexo econômico e buscar por em evidência as relações que se estabelecem na própria reprodução deste complexo. Ainda alertam para o fato de que "cada esporte possui um certo grau de adaptabilidade à mídia e isto certamente condiciona seu potencial de "popularização" e suas possibilidades de ocupar um lugar central no complexo econômico-esportivo" (p87). Último ponto colocado retrata a análise das dimensões econômicas, no qual a questão do financiamento de uma modalidade esportiva é essencial para custear o pagamento de salários ou gratificações aos atletas, gastos com treinamento e hospedagem das equipes, organização de torneios, entre outros.

Dessa maneira, mecanismos de financiamento têm um papel fundamental. Na passagem das formas mais tradicionais para as mais "empresariais" está embutido um conjunto de interesses, muitas vezes contraditórios, que fazem com que, em muitos casos, a própria qualidade do espetáculo seja deslocada para um plano secundário.

1.1-MARKETING ESPORTIVO NO BRASIL-

Quantitativamente, conforme Pozzi (1998), o marketing esportivo no Brasil tem assumido uma dimensão expressiva, o que coloca o país em quinto lugar entre as maiores economias esportivas mundiais. Seu crescimento ocorreu no início dos anos 80, quando foi legalizada a veiculação de publicidade nos uniformes, em 1981, abrindo espaço para empresas como a Pirelli e o Bradesco, que passaram a investir principalmente no esporte olímpico. Desde então, esse mercado vem se expandindo, que se comparando à Europa e aos EUA, apresenta crescimento relativamente lento. Isso pode ser sustentado com exemplos do potencial do mercado nacional que, apesar de serem raros, vêm aumentando sua freqüência: em 1996, devido aos Jogos Olímpicos, a Reebok investiu US$ 15 milhões como marketing esportivo no Brasil. Já a Nike, em 1998, fez um contrato com a Confederação Brasileira de Futebol de US$ 160 milhões, que se estende até 2008.

A economia do esporte deve-se ampliar, tendo em vista que a maioria das empresas e empresários no Brasil ainda não despertou para as potencialidades de investimento neste setor. Essas atividades vêm ganhando relevância econômica, haja vista o volume de recursos

aplicados e o número crescente de empresas envolvidas. As ações para o desenvolvimento desta atividade no país precisam ser abrangentes cobrindo desde a formação de atletas e construção de instalações esportivas até a criação de ligas profissionais e mudanças na atual organização. De fato, pelo lado do governo, o BNDES (1997) mostrou uma predisposição favorável a ações estruturantes e de desenvolvimento desta atividade. No caso do BNDES isso pode ser visto no seu artigo setorial, de 1997, "Esporte no Brasil: situação atual e propostas para desenvolvimento". O financiamento ao esporte como atividade econômica também foi sugerido pelo BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), num artigo publicado no jornal Estado de São Paulo em março de 2001, mostrando a intenção de apoiar o governo através de oferta de recursos (patrocinar investimentos em esportes) ou ajudando a criar condições necessárias para atrair investimentos privados. Não obstante, em novembro de 2002, o então presidente eleito, Luís Inácio Lula da Silva, declarou a intenção da nova gestão do governo em não apoiar o esporte-espetáculo, mas, principalmente, a massificação da prática esportiva, visando ao combate da exclusão social.

Retomando a linha de argumentação, percebe-se que envolvimento das empresas com os esportes no Brasil tem sido cada vez maior e vem abrangendo diferentes tipos de empresas, porém, é muito pequeno quando comparado internacionalmente. As empresas envolvidas atuam como patrocinadoras de times ou atletas e co-gestoras. De modo geral, estão ligadas às áreas de material esportivo, calçados, alimentos e bancos. Também existem aquelas que prestam serviços como os de marketing esportivo, organização de eventos etc. Como exemplos desse marketing no Brasil, no caso do tênis, estima-se que, somente para o Banco do Brasil, Gustavo Kuerten garantiu em 2000 um retorno em mídia espontânea equivalente a R$ 64 milhões, sendo que o banco pagou R$ 1 milhão anuais para associar sua marca à imagem do tenista[7]. No caso do futebol, em 1999, o HMTF gastou US$ 25 milhões em contratações corintianas[8]. Em janeiro de 2000 o time São Paulo assinou um contrato por dois anos com a Motorola no valor anual de R$ 8 milhões para estampar a marca da empresa na camisa e em placas no estádio do Morumbi[9]. É importante notar a relação entre os valores pagos pelos

[7] "Investir em Kuerten é lucro certo" ,05 de março de 2001 Sporbiz (site eletrônico)
[8] 10/11/2002, "Futebol brasileiro celebra 20 anos de patrocínio", Rodrigo Bertolotto
[9] "Motorola patrocina o São Paulo", O Estado de São Paulo, 14/01/00

canais de televisão e o crescimento das receitas publicitárias com o futebol. Em 1997, os direitos de transmissão dos campeonatos carioca, paulista e brasileiro somavam cerca de R$ 55 milhões, passando para R$ 150 milhões em 1999. Por sua vez, as receitas publicitárias (somando a TV aberta e por assinatura) passaram de R$ 245 milhões para R$ 375 milhões, no mesmo período.[10]

Vem sendo debatida a necessidade de uma estrutura sólida para que o marketing esportivo possa desenvolver-se, principalmente através da maior profissionalização e organização esportiva, cujo resultado poderá se vantajoso para a economia. Desenvolver esse segmento econômico é vantajoso direta e indiretamente: novos postos de emprego serão demandados com o crescimento da economia do esporte (receitas advindas da televisão, construção e exploração de estádios, patrocínios, turismo esportivo, etc)[11].

1.2- FUTEBOL COMO NEGÓCIO-

A Copa de 1970 marcou o início da nova era: a das transmissões ao vivo e em cores graças ao desenvolvimento da tecnologia da transmissão via satélite. Mas nessa época ainda não se previa que as Copas do Mundo se tornariam mega-espetáculos produzidos para gerar bilhões de dólares e, tampouco, antevia-se todo o empreendimento rentável que viria do futebol. Mudanças visíveis no futebol internacional começaram em 1974, com a eleição do brasileiro João Havelange como presidente da FIFA. A inovação veio ao se estabelecer parceria com a Adidas, que já desenvolvia esquemas de marketing apoiados em esportes de alto rendimento, e com a Coca-Cola, que tradicionalmente patrocinava os Jogos Olímpicos. Iniciou-se o começo de uma nova fase na estrutura de financiamento e comercialização do futebol mundial. A partir disso, a organização do futebol foi se transformando numa atividade mais complexa, exigindo uma condição cada vez mais profissional. Apesar da existência da cúpula de dirigentes permanecer amadora, profissionais contratados passaram a prestar serviços em uma gama crescente de assuntos, e o futebol foi sendo convertido em negócio.

[10] Gazeta Mercantil, 27/07/1999, p. C-6.

[11] Em artigo publicado no jornal O Estado de São Paulo, 07/08/2001: " (...)nos EUA, as atividades relacionadas aos esportes empregam mais de 800 mil pessoas, enquanto que na União Européia, cerca da 2 milhões."

No caso da Copa do Mundo de 1998, seu faturamento atingiu aos US$500 milhões, com um lucro bruto da ordem de US$100 milhões. Os direitos de transmissão das Copas 2002 e 2006 devem render aos comitês organizadores mais de US$2,3 bilhões, e somando-se aos contratos de patrocínios e licenciados, as receitas previstas para a FIFA até 2006 giram em torno de US$ 4 bilhões.

Outro movimento revolucionário para o futebol europeu iniciou-se na Itália, no começo dos anos 80, com a transferência da propriedade de clubes para as mãos de empresas privadas, visando ao saneamento das finanças e moralização das entidades esportivas. A moralização administrativa e a maior credibilidade dos dirigentes, a incipiente transformação dos campeonatos nacionais em produtos de razoável visibilidade da mídia e a liberação do uso dos uniformes para a veiculação do nome dos patrocinadores da equipe, entre o final dos anos 70 e início dos 80 encorajaram a aproximação de grandes grupos comerciais. A partir do sucesso italiano, esse modelo passa a ser adotado nos outros países com suas especificidades.

Foi ao longo dos anos 80 que o sucesso do "futebol-empresa" fez aumentar a mercantilização dos campeonatos, estruturados em função da demanda por programações esportivas na televisão e do surgimento de novas opções de marketing esportivo. A súbita valorização do esporte-espetáculo sem uma adequada revisão dos velhos postulados da administração esportiva provocou contradições e desequilíbrios: a existência de percalços para a conformação de uma mentalidade empresarial resultou, muitas vezes, na necessidade de intervenção do Estado para garantir a transição.

Outro ponto a se examinar é o impacto da adoção do futebol-empresa sobre o equilíbrio de forças no futebol mundial. A mentalidade comercial estabeleceu-se, em primeiro e com maior vigor, em uns poucos países, resultando e ampliando as desigualdades no potencial mercantil e no nível competitivo dos principais campeonatos mundiais. O que se vê são as diferenças estruturais em relação à organização e ao poder econômico dos clubes e

ligas, porque não há como induzir a implantação do futebol-empresa onde inexistam condições objetivas para tal (mercados consumidores, estrutura de financiamento, capacidade empresarial,etc.). Modelos que queimaram etapas para a formação e implantação do futebol-empresa: EUA e Japão. Mais um aspecto a ser examinado é o controle sobre a violência no esporte (reinvenção do "*fair play*"), como uma forma de melhorar a qualidade do espetáculo, preservando melhor os jogadores, e de aumentar o faturamento, recuperando ou estimulando o interesse do público.

O processo de transformação do futebol-empresa, as mudanças na natureza das competições e nos rumos da modalidade nos mais variados países são mais avançados nos locais de maior potencial de comercialização do futebol, favorecendo à adoção de uma direção empresarial. Contudo, apesar da mercantilização dos torneios seguir crescendo, não há evidências de que um único modelo de futebol-empresa esteja se generalizando pelo planeta. Embora a modalidade tenha transformado-se em esporte-espetáculo altamente veiculado pela mídia de massa, na maioria dos países onde é praticada profissionalmente, a organização dos espetáculos e a estrutura dos clubes tornaram-se ainda mais desiguais – diferencial que se explica pelo histórico do esporte em cada país e pelo contexto econômico e político. Na América Latina, de modo geral, as equipes continuam pertencendo a clubes associativos sem fins lucrativos e os torneios ainda são comandados por dirigentes amadores.

No Brasil, como Pozzi (1995) e Proni (2000) relatam, é o futebol a modalidade esportiva que detém a posição de carro-chefe, tendo como exemplos dessa expansão a negociação dos clubes com os direitos de TV pelo campeonato brasileiro com um contrato de R$ 50 milhões por ano, de 1997 a 1999, entre o consórcio Globo/Bandeirantes/Globosat e o Clube dos 13. De acordo com informações do Ibope, no primeiro semestre de 1995, 10 milhões de pessoas acompanharam eventos esportivos. Não é por menos que a Rede Globo teve as cotas mais disputadas, conseguindo em 1997 cerca de R$ 300 milhões pelos seus pacotes esportivos. Segundo informação divulgada pela imprensa especializada, em 1998 o valor total pago pelas tevês aos clubes ficou em torno de US$ 60 milhões, aumentando para US$ 70 milhões em 1999. Outro exemplo foi na decisão da Ambev, em 2001, de estabelecer

um contrato de patrocínio com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) de US$170 milhões – sem contar os *royalties* – por dezessete anos.

Proni (2000) destaca o *boom* futebolístico no início dos anos 90 com a própria dinamização desse segmento esportivo, apoiado na conscientização de melhores gestões de equipes profissionais de sucesso (casos do São Paulo Futebol Clube sendo bi-campeão mundial, ou do Palmeiras com seu desempenho nos campeonatos e em parceria com a Parmalat), na estabilização econômica principalmente com o Plano Real, a entrada de empresas internacionais esportivas (como Nike e Reebok), resultando em casos de receitas publicitárias atingindo R$ 375 milhões em 1999 (Gazeta Mercantil,1999). Como exemplos da importância desse segmento, Marcos Rechtman, executivo do Bozano, Simonsen, em 1998 e em entrevista para a revista Isto É, previa que o futebol brasileiro receberia cerca de US$ 4 bilhões, tanto de investidores nacionais como de estrangeiros. Para ele, as taxas de retorno do futebol podiam chegar a 30% sobre o capital investido.

Para o consultor em Marketing Esportivo, Flávio Páiva "O marketing esportivo no Brasil já existe há muito tempo. O que ocorreu foi a sua transformação em uma categoria oficial e, através da Lei Pelé, a possibilidade (ou o interesse) de organizações estrangeiras se instalarem no Brasil, mais especificamente no futebol. Porém, se buscarmos exemplos no tênis e no vôlei, com certeza veremos que já se praticava marketing esportivo há bastante tempo"[12].

Como comparação do negócio no futebol do Brasil com o negócio futebolístico no exterior, o campeonato Inglês rendeu US$ 250 milhões só em direitos de TV em 1999 (Aidar et al, 2000). O Brasil distancia-se muito desses valores, pois as rendas dos clubes dependem basicamente da publicidade estática, do movimento nos bares dentro do estádio e da renda de bilheteria. A negociação dos clubes com os direitos de TV pelo campeonato brasileiro ainda é recente, tendo como exemplo o contrato de R$ 50 milhões por ano de 1997 a 1999 entre o consórcio Globo/Bandeirantes/Globosat e o Clube dos 13. Outro problema é levantado pelo jornalista da Folha de São Paulo, Matinas Suzuki Jr., que vê a atividade futebolística pouco

[12] Flávio Paiva, "A primeira onda do marketing esportivo", em entrevista ao site eletrônico Sportbiz, 03/2000

organizada e sujeita às contribuições que os patrocinadores são obrigados a pagar para dirigentes de clubes e federações. O ideal seria os clubes realizarem negociações por meio de ligas e de forma mais organizada, tanto para os próprios quanto para as empresas fornecedoras desses investimentos, como ocorre na Europa. Na sua opinião, a falta de profissionalismo com que o esporte é gerido no Brasil e o desconhecimento por parte do patrocinador dos benefícios específicos e mensuráveis que o evento pode lhe render têm levado a maioria das empresas patrocinadoras a subestimar o retorno sobre o investimento em marketing esportivo.
Segundo Pozzi (1998), está provado que o futebol no Brasil é um ótimo meio de popularização rápida de uma marca, entretanto a desorganização e a má imagem do futebol (como casos de corrupção, desorganização e violência nos estádios) em geral prejudicam o desenvolvimento e até a continuidade desse mercado. Alguns observadores acham que a modernização do futebol brasileiro se dará pela ação do *marketing*. A Lei Pelé visava a esta modernização pelo mercado.

Conforme Aidar et al (2000), deve-se ter claro a importância do torcedor como elemento-chave para a constituição dos principais relacionamentos comerciais das organizações de futebol, sendo o consumidor final. É em sua "paixão" pelos clubes e seleções nacionais que se baseia o relacionamento de longo prazo, sendo de extrema importância saber como relacionar esses sentimentos (sabe-se que torcedores não mudam de time) com um negócio que envolve desde jogadores a megacorporações de telecomunicações. O futebol como negócio não se limita somente à satisfação do consumidor com o produto. É uma relação emocional que pode ser convertida ou até explorada como uma relação comercial, segundo Taylor (1998). O relacionamento torcedor-clube é um patrimônio que se valoriza conforme as seguintes varáveis: quantos torcedores um clube tem, qual é a renda do jogo, quantas pessoas adoram este clube e qual a intensidade desta devoção, qual é a expansão demográfica dos torcedores. É sobre esse patrimônio que todos os clientes (TV, patrocinadores etc) surgiram. Quando se deixa de considerar essa ligação primária entre torcedor e clube, o poder da torcida pode perder intensidade, acarretando uma perda do mercado futebolístico.

Do ponto de vista empresarial, de acordo com Aidar et al (2000), o pensamento no curto prazo, além de já estar ultrapassado nas empresas modernas, mostra-se inadequado para

a gestão de clubes de futebol. A falta de sensibilidade ao contexto pode significar críticas pesadas da população. Logicamente, é grande a tentação de se explorar esse recurso natural, fruto do relacionamento histórico entre torcedores e clubes. Soma-se a isso a necessidade da visão de que, sobre o negócio futebol, o relacionamento com clientes compõe a base da estrutura de negócios na qual se enquadram vários relacionamentos comerciais envolvendo "ofertas de produtos ligados ao espetáculo futebolístico". Nesse ambiente, por exemplo, há o valor da marca ou do campeonato, negociados pelo clubes/federações/ligas, com vendas de direitos, compra de ingressos e produtos do clube.

Outro relacionamento decorre dos vários tipos de trocas comerciais com os consumidores intermediários interessados ou nos direitos de exploração de marca/campeonato das organizações de futebol (produtores e vendedores de espetáculos esportivos, como a TV, as empresas de licenciamento, etc), ou nos produtores e vendedores de bens, como os de material esportivo. Último relacionamento representa os casos do *pay-per-view*, a exposição da marca de patrocinador, vinculando-se a uma cadeia de produção de serviços e produtos que incluem campeonatos, clubes e jogadores como recursos, a mídia como instrumento de divulgação, a propaganda como negócio, o comércio de mercadorias esportivas e a construção da logomarca de um produto, tendo como o cliente final de toda essa estrutura o torcedor. Atenta-se, nesse relacionamento, a negociação dos jogadores, principalmente no Brasil, sendo a principal fonte de renda para os clubes brasileiros e um produto de alto valor (atrai a atenção do torcedor com uma equipe mais competitiva).

CAPITULO 2 - O MARKETING ESPORTIVO DO FUTEBOL BRASILEIRO

2.1-CRISE FINANCEIRA NO INÍCIO DOS 80-

O início dos anos oitenta expõe o colapso das tradicionais formas de administração dos clubes, com a queda do público e da renda dos jogos, e vendas de "passes" de seus melhores atletas, resultando em situações financeiras precárias, num ambiente econômico nacional de recessão.

Desde meados dos anos setenta, e apesar dos esforços mencionados, a defasagem da estrutura profissional do futebol brasileiro em relação à Europa aumentou, mesmo existindo propostas de sua modernização, como o modelo europeu de "futebol-empresa". O problema decorria dos clubes brasileiros continuarem a ser administrados de modo voluntarista e a depender de receitas oscilantes, enquanto imperava a desorganização das federações, com freqüentes alterações de datas e horários de jogos. Em comparação distinta a alguns países da Europa, onde o futebol começava a ser melhor planejado e administrado, equipes implementaram métodos modernos de gestão esportiva, procurando fontes de receita mais permanentes, e com campeonatos mais lucrativos.

Até 1980, pelo menos, os problemas do futebol brasileiro ainda eram apresentados em termos de carência de organização e planejamento, e a solução era buscada em fórmulas mais eficazes para aumentar as receitas (propunha-se a contratação de profissionais especializados em publicidade e marketing), o que não exigia necessariamente uma mudança radical no aparato jurídico-institucional do futebol. Entretanto, a grave recessão econômica de 1981/83 e o descontrole da inflação afetaram profundamente a rentabilidade da atividade futebolística, agravando os problemas e dando início ao que pode ser considerado como a crise mais séria do futebol brasileiro, desde a consolidação do profissionalismo.

Analisando a crise financeira que atingiu o país, conhecida como Crise da Dívida, mais agudamente entre 1981 e 1983, a recessão consolidava-se com o aumento dos juros internos, dificuldade na obtenção de crédito externo, disparo da inflação, diminuição do poder de

compra dos salários, desemprego atingindo índices alarmantes nos grandes centros urbanos, e o cruzeiro desvalorizando-se em relação ao dólar. Além disso, o crescente endividamento público e a crise fiscal do Estado forçavam as três esferas do governo (Municipal, Estadual e Federal) a reduzirem drasticamente seus gastos e suspenderem investimentos em infra-estrutura, principalmente em obras públicas. Ou seja, a crise atingiu simultaneamente famílias, empresas e o setor público.

O impacto sobre os times, nesse contexto, foi extremamente desfavorável, pois suas despesas e custos de contratação aumentaram, tendência contrária a suas arrecadações, que não acompanhavam a inflação. A recorrente elevação dos juros bancários provocou uma elevação do endividamento da maioria das equipes, sendo obrigadas a vender seus melhores atletas para liquidar suas dívidas. Dessa forma, o resultado foi muitos clubes terminarem a temporada com prejuízos financeiros.

A desvalorização da moeda nacional favorecia, em muito a contratação de atletas para os clubes estrangeiros, tendo a demanda dos jogadores para a Europa atenuado as dificuldades financeiras dos clubes nacionais. Em 1987/88, o fluxo de jogadores brasileiros para o exterior acelerou-se, pela desvalorização da moeda e também pelo aumento de empresários na negociação dos passes, transformando o Brasil no conhecido "celeiro de craques". A estratégia das equipes tornara-se semelhante à dos pequenos times do interior. De qualquer forma, e no entender do sociólogo Ronaldo Helal (1997), não há como negar que a crise do futebol brasileiro foi agravada pela situação econômica do país nos anos 80. Percebeu-se a fragilidade financeira dos clubes, que mostravam o seu despreparo para lidar com elevações de custos para sobreviver num mercado desorganizado e desestabilizado por uma conjuntura desfavorável. Se fossem empresas comerciais naquelas condições adversas, muitas das equipes teriam falido, pedido concordata, ou acabariam vendidas para as mais sólidas, o que provocaria uma brutal concentração da propriedade e um colapso do sistema federativo.

Ao mesmo tempo, o baixo poder de compra dos consumidores, a dificuldade de financiamento e a instabilidade de receitas ao longo do ano caracterizavam a frágil estrutura do mercado futebolístico, que junto da precária organização administrativa da maioria dos

clubes compunham um cenário de extrema vulnerabilidade externa, frente às instabilidades financeiras e às propostas da concorrência internacional. Por esse caminho a crise do futebol aumentava, dado que tanto o interesse do público quanto da mídia e dos patrocinadores diminuíam, e a forma como os clubes eram geridos não se modernizava, aumentando assim as diferenças perante o lucrativo futebol europeu.

2.2-UTILIZAÇÃO DO MARKETING NO FUTEBOL BRASILEIRO-

Com o agravamento da situação financeira, o debate sobre os problemas insolúveis do futebol brasileiro ganhou maior realce e passou a explicitar a necessidade de mudanças estruturais. Percebia-se que a forma de gestão dos clubes era amadora, sendo responsável pela precária situação financeira, ao contrário do que ocorria em alguns países europeus. Objetivando melhorar a situação financeira dos clubes, a CBF tomou algumas providências administrativas, como a dispensa de contribuições de clubes e federações à entidade, a participação dos clubes (75%) e das federações (25%) na porcentagem da Loteria Esportiva, o equacionamento das relações entre o futebol e a televisão, e a reformulação do campeonato nacional (então denominado Copa Brasil). Entretanto, no que tange a soluções de maior alcance, as propostas do presidente da CBF para o futebol brasileiro mantiveram as tradicionais veias conservadoras, paternalistas e retrógradas.

Por outro lado, a questão vinha sendo debatida por especialistas mais críticos, principalmente devido ao processo de abertura política, criando um ambiente mais favorável para que se explicitassem as críticas ao perfil autoritário predominante na cúpula da CBF. Levantados como principais desvios estruturais do futebol estavam: o amadorismo dos dirigentes, a dualidade no calendário, a divisão desequilibrada de poder entre as federações e clubes, assim como a legislação esportiva inadequada que interferia nos estatutos dos clubes e restringia a sua capacidade de captação de receitas.

Nota-se que, nesse contexto de crise financeira e de pressão política por mudanças – principalmente por parte de alguns clubes paulistas e cariocas –, o marketing esportivo

começou a ser explorado no futebol brasileiro[13]. Sendo uma novidade, era entendido como uma forma de utilizar o esporte como instrumento de publicidade. Inexistia ainda um consenso de que marketing aplicado ao esporte melhoraria o conceito do produto, oferecendo um espetáculo de melhor qualidade ao consumidor e tornando-o mais atraente aos patrocinadores e à televisão. Pela mesma linha, não se possibilitava implementar um gerenciamento profissional e mais racional, e muito menos se conseguia dimensionar que o desenvolvimento do marketing esportivo pudesse imprimir mudanças no futebol brasileiro.

De qualquer maneira, e como uma das atitudes para se combater os déficits dos campeonatos, em 1983 o CND[14] regulamentou a publicidade nas camisas dos clubes, abrindo-se uma nova gama de recursos para as equipes[15]. Ao mesmo tempo, programações esportivas aumentavam e consolidavam-se na televisão, principalmente com os jogos ao vivo sendo um dos principais incentivadores do marketing esportivo. A cobertura de eventos e os programas de entrevistas passaram a ser desejados não só porque serviam de vitrine para valorizar o passe dos atletas, mas também porque podiam ajudar a obter contratos de patrocínio. A própria CBF seria uma das que primeiro exploraria o novo potencial mercadológico do futebol, com a seleção principal, tanto com contratos para o fornecimento de material esportivo e de patrocínio oficial, como na cobrança de cachê na transmissão televisiva dos jogos.

Mesmo com essa grande oferta de estratégias de combate aos déficities, a utilização política e o caráter amador da administração dos clubes e federações continuavam dificultando um relacionamento mais profissional com os patrocinadores e com as emissoras de televisão. A desorganização dos campeonatos, com suas imprevisíveis e constantes mudanças de tabela e de regulamento, e a instabilidade interna na direção dos clubes, causando descontinuidades nos acordos, desestimulavam as empresas a investir no patrocínio de clubes como instrumento de propaganda para os seus produtos.

---

[13] Coincidindo também com a época de mudança da visão sobre o marketing, colocada por Kotler (1993)

[14] No governo do Estado Novo, em 1941, criou-se o Conselho Nacional de Desportos (CND), como órgão normativo e fiscalizador que visava à disciplinarização da prática esportiva e à colaboração para o desenvolvimento desportivo no país.

[15] Pode ser vista essa ação no Ciclo de debates, documento da Câmara do Deputados (1984).

Contra essa tendência desestimulante, em 1987, foi organizada a Copa União, que, em termos de marketing, foi relativamente bem sucedida. Ano crítico para o futebol brasileiro, pois o presidente da CBF anunciou que a entidade não dispunha de recursos para financiar o campeonato, e os clubes passaram a arcar com as despesas da próxima competição. A partir disso, em face da suspensão de custeios pela CBF, e críticos à organização do torneio, os presidentes dos times de maior torcida do país criaram o "Clube dos Treze"[16] e decidiram impor uma forma de disputa mais enxuta e rentável, com menos equipes. Contando com o apoio da Coca-Cola (patrocinador oficial), da Varig e Rede Globo de Televisão, a Copa União visava a garantir uma rentabilidade mínima aos participantes do torneio, além de resgatar o interesse do torcedor.

O jornalista Juca Kfouri (1995) mostra, por outro lado, as dificuldades encontradas para se gerir um campeonato de futebol de âmbito nacional, com bases em princípios profissionais (e não amador), distintamente da forma como até então vinha sendo realizado nos campeonato da CBF. Dentre os motivos das dificuldades encontradas na negociação advinham formações contrárias dentre os dirigentes amadores, representando os clubes, e os diretores profissionais, sendo as empresas. Kfouri ilustra com um fato inusitado o momento da assinatura do contrato com patrocinador oficial da Copa União, a Coca-Cola, em que o presidente do Corinthians, Vicente Mateus, olha para o contrato e diz: "Não vou assinar". "Como assim não vai assinar? Há quinze dias não falamos em outra coisa." "Isso não é bom para o Corinthians. Se é bom para o São Paulo, não deve ser bom para o Corinthians ."

Porém, o principal obstáculo adveio da reação da CBF contrária à criação da Copa União, que levou a um impasse por alguns meses, ameaçando desfiliar os clubes com o poder que lhe é garantido pela FIFA. Ao final, a rivalidade política, os interesses particulares de alguns dirigentes e os poderes políticos da CBF dificultaram uma articulação de forças capaz de deslocar para o Clube dos Treze o comando do campeonato nacional. De qualquer forma, aquela ameaça de rebelião e o relativo sucesso do torneio (ao final, por exemplo, a Coca-Cola teve um retorno do seu patrocínio, mesmo sem ter realizado acordo com as equipes do

[16] Reunia as principais equipes de São Paulo (4), Rio de Janeiro (4), Minas Gerais (2), Rio Grande do Sul (2) e Bahia (1).

Flamengo e do Corinthians) consolidaram um importante marco no processo de modernização do futebol brasileiro.

A partir deste momento, a questão do futebol começou a ser cada vez mais direcionada para a profissionalização e para a modernização dos departamentos que dão apoio à atividade esportiva. Depois da Copa União, com a transmissão ao vivo de partidas tendo inaugurado um novo relacionamento com a televisão, o caminho do marketing tornava-se mais palpável.

De acordo com Proni (2000), apesar da mudança no comando da CBF e os novos rumos que se delineavam a partir de 1988/89, a mentalidade dos dirigentes continuava, em sua essência, amadora, além da entidade e as federações estaduais continuarem a ser geridas por meio de procedimento pouco transparente. Assim, enquanto na Europa algumas ligas tinham esquemas de gestão e comercialização que garantiam um fluxo seguro de receitas para os clubes, no Brasil o futebol se mantinha um produto de pouco retorno para os times e o conceito de gestão empresarial era ainda utilizado de forma limitada pelas equipes, que avançavam isoladamente, procurando aumentar sua capacidade de gasto e sua competitividade.

Em suma, o caminho do marketing esportivo tinha sido descoberto, mas a continuidade da estrutura político-institucional obstruía a sua plena exploração. Além disso, os clubes brasileiros continuavam enfrentando sérios problemas financeiros e permaneciam muito vulneráveis à concorrência externa. Por outro lado, a crise fiscal do Estado (governos federal estadual e municipal) e o advento da Nova República (1985) apontavam para o declínio da tutela estatal sobre o futebol e para a necessidade de uma organização mais autônoma do esporte profissional. A solução para os problemas vividos pelo futebol brasileiro – afirmava-se desde o início da década – passava por completa reestruturação das bases legais e institucionais das quais ele se erguera. Era o momento de alterar aquela estrutura autoritária, de criar um novo ambiente jurídico e uma configuração institucional mais moderna, que permitissem aos clubes o salto definitivo para a "modernidade".

2.3- A LEI ZICO: ANOS 90-

Os anos 90 marcaram o início de uma nova forma de governo e, sob a presidência de Fernando Collor, passou-se a defender uma nova inserção do país na economia internacional e uma grande redução da intervenção estatal no país. Esse período foi denominado, por muitos autores, como o início do desmonte do Estado intervencionista, iniciado no governo Vargas (1930). Certamente, esse novo contexto político era favorável a uma revisão ou redefinição da intervenção pública sobre a órbita esportiva, particularmente no que se refere ao papel da CND e à legislação esportiva.

Conforme Belluzo (1998), ao longo desses anos o país foi alinhando-se à globalização e à liberalização financeira mundiais, criando um ambiente econômico propicio à sobreposição do discurso nacional-desenvolvimentista, tido como ultrapassado, pelo discurso de eficiência econômica, baseado na ética do mercado. Nesses anos, o esporte passou a ter a visão de privilegiar a satisfação do consumidor, como também de estimular a iniciativa privada e diminuir o patrocínio público ao esporte-espetáculo, garantindo ao marketing um papel importante no esporte brasileiro.

Em relação ao desenvolvimento do esporte brasileiro com a tutela estatal, a redemocratização do país, a partir da metade dos anos oitenta, refletiu-se, por exemplo, na mudança de condução política do CND. Além de ter seu poder reduzido com a Constituição de 1988, a própria atuação era menos interventora, acabando com aquela característica tutelar e paternalista.

No caso dos esportes de alto rendimento, inflava-se o debate sobre um conjunto de alterações de ordem jurídico-institucional, atentando-se para não apenas garantir maior autonomia, como facilitar a obtenção de maior independência econômica. Da necessidade por uma nova legislação e do desejo de modernizar e democratizar as instituições esportivas criaram-se condições para a elaboração do chamado "Projeto Zico", encaminhado para apreciação do Congresso Nacional no inicio de 1991. Como pontos a serem destacados, desse projeto, por Pozzi (1998) e Proni (2000), têm-se: i) regulamentar a presença de empresas e a

forma de comercialização no futebol profissional; ii) rever a petição nos recursos da Loteria Esportiva; iii) extinguir a Lei do Passe[17] e estabelecer uma nova forma para o contrato do atleta profissional; iv) redefinir os mecanismos de supervisão e assegurar a autonomia estatuária dos clubes, e v)buscar mecanismos mais democráticos e transparentes de representação e administração das federações e da CBF.

Percebe-se que uma das metas principais era induzir a revolução do futebol brasileiro, obrigando os clubes e federações a adotarem métodos empresariais de gestão e abrindo espaço para que se solucionassem seus problemas financeiros.

No Fórum realizado em Porto Alegre, no final de 1990, Artur Antunes Coimbra (Zico), Secretário Nacional de Esportes, expôs os princípios centrais dessa proposta. De acordo com Coimbra (1991), a transformação obrigatória dos clubes em empresa vinha dando certo na Europa, e que estavam previstas três opções para as equipes brasileiras: (a) transformar-se em sociedade comercial de natureza desportiva; (b) constituir sociedade comercial de natureza desportiva independente, controlando a maioria do seu capital com direito a voto; ou (c) contratar sociedade comercial para gerir suas atividades profissionais.

Obviamente, o projeto tinha muitas idéias consideradas avançadas para o contexto brasileiro. Avançadas face ao despreparo das equipes frente a um novo *status* jurídico, implicando uma maior transparência nas suas negociações comerciais, o pagamento de impostos sobre rendimentos líquidos e, principalmente, a necessidade de participar de campeonatos rentáveis. A barreira já vinha da condição da maioria dos times participarem de campeonatos estaduais deficitários, as perdas de regalias legais e isenções fiscais obrigaram muitos clubes a fecharem suas portas ou a se transformarem em equipes amadoras.

Por outro lado, havia a questão do poder, em seus vários níveis. A CBF e as vinte e sete federações estaduais opunham-se veementemente à tentativa de imposição de um novo

[17] A "lei do passe", regulamentada em 1976, dizia que um atleta tinha direito ao "passe livre" depois dos 32 anos e caso tivesse permanecido por mais de 10 anos vinculado ao mesmo time. Em 1986, o CND reviu essa

sistema eleitoral nas entidades dirigentes e à autonomia para a criação de ligas e a organização de campeonatos, o que na prática transferia para as grandes equipes o controle sobre o futebol brasileiro. Temendo uma nova interferência do Estado em suas atividades, a CBF antecipou-se à votação do projeto e alterou seus estatutos, em 1991, assegurando a continuidade de sua diretoria (presidida por Ricardo Texeira, genro de João Havelange) e estendendo o seu mandato para quatro anos. O resultado foi a transfiguração da Lei 8.672, sancionada em julho de 1993, mantendo algumas idéias, mas sem mexer radicalmente com a estrutura administrativa do futebol brasileiro e retirando pontos polêmicos como a "lei do passe". De modo geral, as medidas regulamentadas pela Lei Zico, como ficou chamada, deixaram à iniciativa dos próprios dirigentes esportivos a incumbência de implementar a maior profissionalização na estrutura global do futebol, não sendo obrigatória, e sim permitida, a conversão de clubes em empresas. Evidenciava-se, assim, a força política dos principais dirigentes do país, corroborada por um *lobby* na Câmara dos Deputados e resultando numa modernização incompleta do futebol brasileiro. Como é colocado por Helal (1997), o modelo de administração dos clubes não teve força para derrubar a configuração institucional e a estrutura de poder preexistentes.

Analisando o que foi dito até aqui, a forma como o futebol brasileiro foi sendo conduzido retratou sempre a presença de um ideal modernizante,de acordo com Proni (2000), que de certa forma foi-se alterando ao longo desses anos, mas também veio sendo acompanhado por uma tradição elitista que se moldava às novas mudanças. Houve, pois, uma construção de valores que culminaram nesse processo e em momentos de inflexão do futebol brasileiro. Conseqüentemente, os valores que se formaram na sociedade brasileira mostraram um constante choque entre ideais considerados modernos e os costumes e idéias retrógrados. Entretanto, isso não deve ser tratado como principal empecilho à modernização do futebol, mas à forma como foi construída a sociedade brasileira, ou, conforme João Cardoso de Mello (1998), a sua especificidade e a forma como se modernizou – mais no topo e pouco na base – com suas características de ser profundamente fragmentada e heterogênea. A essa discussão acrescentavam-se ao novo discurso modernizante do Estado, totalmente distinto daquele pós-

regulamentação e reviu que a partir dos 28 anos o atleta teria direito, gradualmente, a uma parcela do "passe"

1930, a crise da dívida externa e fiscal do próprio Estado nos anos 80, e a nova posição Neoliberal, assumida pelo governo nos anos 90.

Último comentário decorre do processo de modernização do futebol, com a consumação do espetáculo esportivo em ativo da indústria do entretenimento e em veículo de marketing, e a chegada da crise. Esta adveio da progressiva penetração dos interesses comerciais, a valorização do passe dos atletas e a correspondente elevação dos salários. Ou seja, a transformação do futebol em um negócio colocou em xeque o tradicional modelo de organização, exigindo uma gestão empresarial. Dessa forma, pode-se explicar o porquê da existência de regiões brasileiras com mercados de grandes proporções não se desenvolverem, pois não necessitam dessa gestão empresarial, que é uma situação distinta do futebol milionário dos grandes centros urbanos.

2.4-O CRESCIMENTO DO FUTEBOL-EMPRESA-

Segundo Pozzi (1998) e Proni (2000), os anos noventa marcaram o começo da obtenção de contratos milionários de patrocínio, a construção de centros de treinamento, a modernização do departamento de futebol, a renovação das gerências de marketing e licenciamento, a reformulação do departamento médico e da fisioterapia, o investimento em profissionais qualificados para cuidar dos atletas. Houve uma adoção, por parte de algumas equipes, de gestões esportivas profissionais, mesmo frente às tradicionais barreiras existentes na maioria dos clubes. Consolidaram-se novos parâmetros de mercado, através do aumento do grau de profissionalização administrativa de algumas equipes, como o caso do sucesso do São Paulo (bicampeão mundial interclubes em 1992 e 1993), o do Palmeiras (bicampeão brasileiro e paulista em 1993 e 1994) e o do Grêmio (que em 1996 conquistou a Taça Libertadores da América e o Campeonato Brasileiro).

De qualquer forma, o impulso à modernização tinha uma razão de ser muito clara. No novo contexto futebolístico dos anos noventa, a transformação dos principais campeonatos em

(30% aos 28 anos, 45% aos 29, 75% aos 31 e 90% aos 32).

produtos altamente valorizados no mercado publicitário e na programação televisiva passaria a render aos grandes clubes receitas ponderáveis. Além de incrementar o valor da publicidade no uniforme e da propaganda estática nos estádios, intensificou-se o interesse pela transmissão de torneios entre os canais de televisão (inclusive entre os canais por assinatura, que começavam a ganhar espaço nas grandes metrópoles), elevando os valores pagos pelo direito de exclusividade. Em 1987, a Copa União havia sido vendida para a Rede Globo por US$ 3,4 milhões; em 1994, as emissoras Globo e Bandeirantes pagaram pelo Campeonato Brasileiro, juntas, cerca de US$ 10 milhões aos clubes da primeira divisão.

Outros caminhos para a valorização do futebol brasileiro vieram em 1994, com a conquista da Copa do Mundo dos EUA, e com o Plano Real. A estabilização econômica e a sobrevalorização da moeda em relação ao dólar ampliaram o poder de compra dos salários, abrindo um horizonte maior de crédito ao consumidor. Além disso, a expansão das vendas deu-se simultaneamente ao acirramento da concorrência, acentuando a utilização do futebol como veículo de marketing: de fato, o aquecimento do mercado publicitário refletiu positivamente sobre os contratos de patrocínio, de merchandising e de direitos de transmissão. Mesmo que de forma momentânea, as equipes brasileiras tiveram maiores condições de competir com equipes estrangeiras na contratação de atletas de renome, como no caso da transferência de Romário (principal jogador na conquista do tetra) do Barcelona para o Flamengo – algo improvável anos antes. Porém, ainda em meados da década, a qualidade do "produto" (o espetáculo futebolístico) no Brasil era inferior a países como Itália, Inglaterra, Alemanha e Espanha. As principais equipes brasileiras (inclusive aquelas onde se instaurou uma gestão "profissional") continuavam necessitando de vender seus melhores jogadores para equipes estrangeiras, pois a rentabilidade dos torneios não permitia equiparar os salários com os oferecidos na Europa e no Japão.

De acordo com Aidar et al (2000), a distância entre a estrutura do futebol-empresa consolidada em alguns países e a brasileira ainda era muito grande, sendo visível em alguns pontos básicos, como na rentabilidade dos torneios, salários, condições de treinamento, conforto e segurança para torcedores, planejamento estratégico, profissionalização dos dirigentes, organização do calendário, presença do público nos estádios, respeito à arbitragem

e o cuidado com os gramados. Particularmente porque, embora o futebol tivesse sido transformado em espetáculo cotidiano da televisão, os clubes tivessem criado departamentos de marketing e os torcedores já consumissem produtos com a estampa dos times, isto não rendia aos cofres dos clubes o que poderia render caso os campeonatos fossem melhor organizados, e o futebol, tratado como um negócio sério, segundo a opinião de especialistas em marketing esportivo. Outro sinal claro desse atraso era o fato do único "clube-empresa" disputando o Campeonato Brasileiro, naquele momento, ser o União São João, de Araras, comprado em 1993 por dois empresários da cidade.

A dimensão desse atraso e da estrutura em meados dos anos noventa podem ser ilustradas na tabela 1:

Tabela 1 - Configuração do futebol profissional - 1996

	Número de Equipes Profissionais	Equipes na Primeira Divisão	Partidas Oficiais (por time)*	Direitos de Transmissão (US$ milhões)**
Alemanha	270	18	44	90
Argentina	70	20	40	40
Espanha	122	18	51	75
Inglaterra	92	20	51	90
Itália	128	20	44	112
Brasil	501	24	71b	12
São Paulo	82	16	—	12

Notas: número máximo em torneios oficiais.*
por incluir campeonatos estaduais, esse número pode variar.**
Fonte: Proni (2000,p181)

Constata-se pela tabela o elevado número de equipes (501), um calendário futebolístico saturado, prejudicando a média de público dos torneios e, como resultado, um baixo valor de mercado do espetáculo associado ao excesso de partidas e à falta de organização dos torneios. Além disso, o fato do campeonato argentino valer mais que o brasileiro era uma indicação clara de que os torneios no Brasil eram comercializados por um preço abaixo do que o mercado podia pagar. Por outro lado, os maiores valores pagos na Europa não se explicavam, exclusivamente, pela profissionalização das ligas. Deve-se considerar que a maior difusão de canais de tevê por assinatura, naquele continente, ajudou a fazer com que os principais torneios nacionais adquirissem um valor de mercado bem superior aos da América Latina.

Outros problemas que devem ser lembrados são o alto nível de endividamento dos grandes clubes brasileiros, que – ao contrário dos principais times europeus – por serem deficitários, acabavam deixando de pagar impostos e acumulavam encargos trabalhistas, as relações de trabalho quase servis, o completo desamparo da imensa maioria dos jogadores, e as estratégias de sobrevivência paralelas à profissão.

Em suma, apesar das mudanças ocorridas na legislação em 1993 e do esforço de alguns clubes em se equiparar com o que havia de melhor na Europa, a situação do futebol brasileiro continuava relativamente defasada, em meados da década, tanto em termos de capacidade organizacional como de condições de trabalho, e era bastante precária para a maioria dos times e dos jogadores profissionais. Foi pensando em alterar esse quadro que Pelé fez a proposta de extinção da "lei do passe", em 1996.

A partir daquele momento ocorreu uma grande valorização nos contratos de patrocínio e televisão (para a elite dos clubes) e nos salários pagos aos jogadores dessa elite, ao passo que a maioria dos times e atletas não usufruiu de nenhum benefício – em termos relativos, a situação piorou. De fato, entre 1996 e 1999, a enorme desigualdade na distribuição de renda parece ter aumentado. Em 1999, dos 20.500 atletas profissionais com registro na CBF, cerca de 85% ganhavam oficialmente até 2 s.m. (R$ 272), contra 81% em 1996. Inversamente, a porcentagem dos que ganhavam mais de 2 s.m. diminuiu de 19% para menos de 15%, talvez em razão do inchaço no número de atletas observado no período. A tabela 2 resume a situação salarial na classe dos jogadores.

TABELA 2 - Porcentegem de jogadores por faixas salariais no Brasil 1993-1999

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1 s.m.*	19,2	33,5	51,7	50,8	49,5	52,9	51,6
1 a 2	51,4	39,5	26	30,2	32,3	30,5	33,2
De 2 a 5	19,6	16,6	10,8	8,2	6,8	7,9	7,5
De 5 a 10	6,8	6	5,1	4,1	3,8	2,7	2,3
Mais de 10 s.m.	3	5,4	6,4	6,7	7,6	6,1	5,4
Total	100	100	100	100	100	100	100

*salário mínimo

Fonte: CBF

A desigualdade nos salários reflete as distâncias na situação patrimonial e financeira dos times, e, dessa maneira, supõe-se que a adoção de um modelo mais eficiente de futebol-empresa esbarraria nessa imensa heterogeneidade estrutural de difícil superação e que se reproduz indefinidamente. Por esse motivo é percebida uma postura para a modernização do futebol que tomou como um dado a existência de "dois mundos do futebol" e tratou de propiciar as condições para que a elite dos clubes pudesse competir com as grandes equipes do futebol internacional. Quer dizer, quando se cuidou da modernização, não se pensou nos quinhentos times nem nos catorze mil jogadores profissionais; pensou-se apenas em duas ou três dezenas de equipes e nas suas torcidas. O problema é que, além das três divisões de times profissionais – a dos "grandes", a dos "médios" e a dos "pequenos" – havia um mundo a parte, o dos "desconhecidos". O futebol-empresa ampliava a diferenciação entre as três primeiras categorias e renegava a última.

Mesmo com a heterogeneidade presente, os maiores empecilhos à modernidade com o livre mercado são de natureza política e institucional, o que requer uma mudança mais forte do que já vinha sendo tentado. Nesse sentido, importante papel coube à imprensa esportiva, especialmente no Rio e em São Paulo, colaborando para formar uma consciência clara da defasagem em relação ao futebol europeu, mas não foi só por isso que a discussão em torno da modernização do futebol brasileiro retornou ao debate público. A aposta do Governo num modelo de modernização pautado no discurso da inserção no "Primeiro Mundo" também criou um ambiente favorável à proposição de mudanças.

Em 1993, a Lei Zico além de não conseguir obrigar a implantação de uma administração empresarial, não foi capaz de alterar o polêmico ponto do vínculo dos atletas com seus clubes e a condição profissional do jogador de futebol. Mas no início de 1996, a situação dos jogadores profissionais voltou a ocupar o centro dos debates, com o "caso Bosman"[18]. Aproveitando a oportunidade, o Ministério Extraordinário dos Esportes – que havia sido criado pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso para ser comandado pelo Sr. Edson Arantes do Nascimento, ou Pelé – apresentou à comunidade esportiva uma proposta de extinção gradual do "passe", considerado como sinônimo de "escravidão".

A proposta previa conferir o "atestado liberatório" a todo jogador profissional que tivesse 26 anos de idade ou mais em janeiro de 1997; 25 anos em janeiro de 1998; e 24 anos em janeiro de 1999. Dessa forma, as equipes que investissem na formação de jogadores teriam a possibilidade de uma compensação justa, e haveria um período de transição para que os clubes se adaptassem ao novo contexto. Dessa maneira, pretendia-se modernizar não só as relações de trabalho, mas o próprio funcionamento dos grandes clubes, que precisariam acelerar a profissionalização da gestão e a reestruturação dos campeonatos para poder competir com as equipes estrangeiras na hora de renovar os contratos de seus principais jogadores.

Surgiram resistências de vários lados: dos dirigentes, preocupados com a redução no patrimônio das equipes e com o lucro das transferências; também dos jogadores, que temiam perder seus empregos ou vislumbravam um encurtamento da carreira. Assim, estabeleceu-se um prazo maior para a transição, cuja resolução estipulava que, a partir de janeiro de 1997, jogadores com mais de 30 anos de idade poderiam comprar seu passe pelo valor do último salário recebido; em 1998, teriam o mesmo direito atletas de mais de 27 anos; em 1999, os que já tivessem completado 26 anos; e em 2000, o limite de idade para obtenção do atestado liberatório se fixaria em 25 anos. Porém, no início de 1997, os clubes argumentaram que o INDESP não tinha poder legal para regulamentar a questão, o que criou um impasse jurídico, e, diante do impasse, nada mudava.

Apesar da lei não ter sido implementada tão logo e da forma como pretendia Pelé, para os setores importantes da imprensa esportiva esse impasse mostrava uma mudança significativa de como o futebol vinha sendo organizado no país, exigindo uma ação mais firme do Governo, que ajudasse a construir um novo modelo de esporte profissional. O editor-executivo da *Folha de São Paulo*, jornalista Matinas Suzuki Jr., em janeiro de 1997 sistematizou o discurso modernizante em artigos seqüenciais intitulados "O futebol brasileiro na era da globalização", publicados em oito dias intercalados. Resumidamente ele expõe que o Brasil vinha desperdiçando as oportunidades abertas pelo mercado em razão de administrações despreparadas e desqualificadas para gerir adequadamente o negócio do futebol. Mesmo com

[18] A Corte Européia, ao final de 1995, decidiu em favor de Jean-Marc Bosman, jogador belga que reivindicava o direito de

a valorização do espetáculo e dos contratos milionários de patrocínio, o futebol brasileiro não conseguia gerar dinheiro suficiente para o seu custeio, aparecendo como atividade deficitária. Portanto, o primeiro passo para a modernização seria o reconhecimento, por parte do Estado, do valor estratégico do futebol, tanto do ponto de vista econômico quanto institucional, para logo em seguida forçar uma gestão mais racional e responsável: ou os clubes deveriam ser privatizados e convertidos em empresas ou os seus diretores passariam a ser responsabilizados pelos endividamentos em suas gestões. O problema, por um lado, vinha da conivência do setor público: "O arcaísmo dos clubes sobreviveu, em grande parte, pelo descaso e paternalismo do Estado brasileiro. O fisco é enganado e a Previdência simplesmente toma calotes." [19]

O segundo ponto para a modernização seria a criação de uma Liga Nacional de times (nos moldes europeus, não como o Clube dos Treze), que planejaria o calendário e cuidaria da gestão e comercialização do Campeonato Brasileiro e da Copa do Brasil, mudando a maneira de como operam as federações estaduais e a CBF na organização do sistema. Matinas Suzuki Jr. defendia a idéia contrária aos campeonatos estaduais, já que a tendência predominante na Europa, na era da globalização, era ganharem peso os torneios internacionais de maior expressão, com maior público, maior consumo, etc. Atentando-se, principalmente, para o fato de que seriam os grandes investidores – aquelas empresas com estratégias globais de marketing e que investem em patrocínio esportivo – os interessados prioritariamente por competições que alcançassem um número maior de telespectadores e de espaço na mídia.

O terceiro ponto era a racionalização do calendário futebolístico, através de um enquadramento ou reposicionamento das emissoras de televisão. Enxugar a oferta de futebol na televisão para aumentar seu valor de mercado, com a racionalização dos jogos em horários mais apropriados, diminuindo a exposição, para jogadores e os times, e melhor exposição do patrocinador. Além disso, diminuiria a situação de dependência dos times com as emissoras, já que aqueles teriam um maior poder de barganha, podendo valorizar os seus campeonatos.

Por fim, Suzuki Jr. mostrava o papel da imprensa esportiva, dos torcedores e jogadores

---

atuar em um clube de sua escolha.

para a modernização, que deveriam assumir uma posição mais crítica e consciente para melhorar a atual gestão do futebol. A imprensa e os torcedores deveriam ter uma atitude mais crítica, menos imediatista e presente sobre os acontecimentos do futebol, exigindo mudanças e acompanhando conscientemente o que estaria havendo. Os jogadores deveriam se unir num sindicato mais forte e organizado, lutando pela melhoria das suas condições de trabalho - enxugamento do calendário e a imposição de "multa pecuniária" para o time que excedesse um número estabelecido de partidas por temporada - e pela sua autonomia profissional (fim da "lei do passe").

De qualquer forma, é possível notar um discurso mais modernizante e consciente sobre o futebol - não significando, necessariamente, uma proposta comum entre imprensa, Governo, dirigentes, jogadores - nos anos noventa, identificado por Proni (2000,p193) como três postulados. O primeiro, retrata as transformações radicais do mundo esportivo desde a década de oitenta, conseqüências da economia mundial, globalização, revolução nos meios de comunicação e transformação do esporte como um importante produto da indústria do entretenimento. Portanto, o futebol brasileiro deveria se encaixar nesse campo de valorização em franca expansão, tornando-se urgente reestruturar as formas de produção do espetáculo e de gestão dos clubes para garantir uma alta competitividade internacional e alavancar os negócios. O segundo, defende a idéia de que por a modernização ser uma tendência internacional que se mostra benéfica, caberia ao Estado criar as condições para que uma gestão empresarial, pautada pelas leis do mercado, instaurasse-se no futebol brasileiro. O Estado deveria intervir para acelerar as mudanças, rompendo com as estruturas contrárias a essa tendência internacional. Por último, Proni (2000) realça a modernização no Brasil para acabar com os males do futebol. Há o aspecto interno e direto ao futebol, retratando a busca pela profissionalização da gestão, a conversão dos clubes em empresas, a criação de uma liga nacional e a racionalização dos torneios. Reflete-se, assim, a necessidade da moralização do esporte, a transparência nas negociações, o fim das manipulações políticas e a satisfação dos torcedores. Ou seja, duas faces que precisavam andar juntas.

[19] Suzuki,Jr..M. "O futebol brasileiro na era da globalização – 2", *Folha de São Paulo*, 9/01/1997, Esporte, p. 3.

Mesmo que modernização pela lógica do mercado fosse vista como favorável ao consumidor, e crescesse a opinião em defesa de mudanças que conduzissem os clubes de grandes torcidas para uma gestão empresarial, visando ao ideal de que o consumidor tem prioridade e a elite dos times tem preferência, na prática não era isso o que ocorria. O debate basicamente era restrito, por um lado, a dirigentes de clubes, ex-atletas, comentaristas e patrocinadores; e o lado resistente composto por um conjunto de personalidades muito influentes. Do receio que as mudanças propostas desestruturassem a grande maioria dos clubes e inviabilizassem a existência de muitas federações estaduais, essa resistência se manifestava na fala dispersa de dirigentes de clubes e federações, no *lobby* em torno da votação de uma nova legislação no Congresso.

De qualquer forma, com a vasta gama de discursos que compunham o debate sobre a "revolução" no futebol brasileiro, no final dos anos noventa, já se criara um clima distinto e bem mais favorável às mudanças do que no início da década. Mudanças que vinham sendo propostas e, particularmente, para uma ação mais ambiciosa do Governo nessa área, podendo ser exemplificado cronologicamente com o "caso Bosman" (fato mundial), o Seminário INDESP de Marketing Esportivo (Brasil) em 1996, e a série de debates promovidos pelo jornal Folha de São Paulo em 1997 (como os artigos do Suzuki Jr. e a série "País do Futebol"). Todos esses fatos criaram um clima e campanha da imprensa favorável às mudanças propostas,ou ao menos refletiam tal.

2.5-A LEI PELÉ-

De acordo com Aidar et al (2000) e Proni (2000), em setembro de 1997, o Ministério Extraordinário dos Esportes resolveu encaminhar um novo projeto de lei, inspirado na legislação espanhola, que combinava forte ingerência do poder público, principalmente na fiscalização do esporte profissional, com autonomia para os clubes organizarem-se e autogerirem-se, e, ao mesmo tempo, assegurando a independência dos tribunais de justiça esportiva em relação às federações e à CBF. Pretendia-se restaurar parte do controle que o Estado perdera sobre as entidades esportivas, assim como retirar as proteções que a legislação garantia aos clubes (lei do passe) e aos atletas (15% na transferência e limite de três anos na

duração do contrato), deixando que o esporte passasse a ser regulado pelas leis do mercado. Conseqüentemente, a CBF e os clubes da primeira divisão repudiaram o projeto, pois se anunciava uma revolução no futebol brasileiro, por mexer em pontos polêmicos e redefinir as bases legais sobre as quais se assentavam os poderes constituídos. Encaminhada ao Congresso para discussão, não se pode negar que se tratava de uma interferência arbitrária, mas esta interferência estava longe de ser uma ação autoritária, como foi descrito em um manifesto dos clubes protestando contra o projeto.

Sancionou-se em março de 1998, a "Lei Pelé" (Lei 9.615/98), que reformulou os artigos da Lei Zico referentes ao funcionamento do sistema esportivo profissional. Dois artigos devem ser destacados: o de no 93, determinando prazo de três anos para o fim do "passe" entrar em vigor; e o de no 94, conferindo aos clubes que participam de competições profissionais prazo de dois anos para se transformarem em empresas. Entretanto, e mesmo sabendo que a efetividade e o alcance das mudanças pretendidas só poderiam ser vistas quando essas determinações entrassem em vigor, já se podia ver uma lacuna na lei: a ausência de normas para regulamentar a abertura de capital do clube-empresa e para impedir o controle acionário de vários times por um único grupo empresarial. Como comparação, o processo de implantação do futebol-empresa na Espanha e na Inglaterra foi feito dentro de certos limites, preocupando-se em estabelecer restrições ao abuso de poder econômico.

Sendo opostos a certos os pontos polêmicos, a CBF e o Clube dos Treze mantiveram-se empenhados em mobilizar aliados no Congresso Nacional para retirar a obrigatoriedade da conversão de times profissionais em empresa comercial, dilatando o prazo para março de 2001, e para postergar o fim do "passe", assim como alterar alguns outros dispositivos. A possibilidade de criação de uma Liga Nacional independente, com a entrada de investidores externos no controle das equipes, foi vista com grande preocupação pela CBF. Portanto, a Lei Pelé marcou uma nova fase para a modernização do futebol. Remetendo para o mercado a construção do modelo brasileiro de futebol-empresa, na verdade a legislação aprovada acabou permitindo que novos desequilíbrios e uma ética estranha ao esporte fossem introduzidos, desviando um pouco daquele ideal discutido pela imprensa, onde deveria funcionar de modo equilibrado e ético.

2.6-LÓGICA DO MERCADO EM FUNCIONAMENTO-

A lógica do mercado, por outro lado, vinha influenciando na reestruturação do futebol brasileiro de maneiras distintas, mesmo antes da aprovação da nova legislação, que depois da publicação da Lei Pelé teve o seu processo intensificado. Primeiramente, e observando essa lógica na CBF, a confederação tornou-se um exemplo de mercantilização da imagem construída pela tradição futebolística no Brasil. Conseguindo contratos de altos valores, com patrocinadores (caso da Nike, que acerou um contrato de US$160 milhões por dez anos), e rendas provenientes dos direitos de transmissão e da participação da seleção principal em torneios oficiais, ainda tem procurado outras formas de ampliar suas receitas (como álbuns de figurinhas e bingos). Não obstante, como não há compromisso de gerar lucros nem redistribuir dividendos, os gastos correntes da entidade também se multiplicaram num ritmo acelerado. A questão surge da contradição na existência de uma confederação milionária que pouco se manifesta eficazmente frente a crescente situação de federações deficitárias e times endividados.

Outro ponto decorre de como as empresas de comunicação aumentaram os investimentos no mercado futebolístico, havendo uma valorização expressiva nas cotas de publicidade, o que acirrou a concorrência pela obtenção dos direitos de transmissão. Por exemplo, segundo informação divulgada pela imprensa especializada, em 1998, o valor total pago pelas redes de televisão aos clubes ficou em torno de US$ 60 milhões, aumentando para US$ 70 milhões em 1999, e poderá atingir US$ 100 milhões em 2004; ou a Globo, que no final de 1998, comprou um pacote com os direitos de transmissão (TV, Rádio e Internet) das principais competições esportivas internacionais para os próximos anos, inclusive as Copas do Mundo de 2002 e 2006 (estima-se que pagaria US$ 383 milhões). Em 2000, em associação com suas afiliadas regionais, a emissora decidiu investir na transmissão de vários campeonatos estaduais. Se analisar a inflação dos contratos, a valorização dos espetáculos dependeria menos da sua qualidade e extensão projetada do mercado, e mais da concorrência entre as emissoras e do poder de negociação dos clubes. Soma-se a isso a expansão dos canais por assinatura e a introdução do *pay-per-view* para que os valores pudessem aproximar e sustentar semelhantemente aos contratos europeus.

Em 1997, a venda do torneio para televisões estrangeiras rendeu R$ 650 mil; em 1999, cerca de dez vezes mais; e projeta-se que a receita internacional possa atingir os R$ 50 milhões em 2002. Sendo assim, em 1999, o Clube dos Treze e a Globo anunciaram a criação de um canal por assinatura exclusivo para os times, a partir de 2000, e uma estratégia mais agressiva de comercialização do Campeonato Brasileiro no exterior. Prevendo o aumento da concorrência, e buscando ampliar seus negócios na área, a emissora criou a Globo Esportes, divisão comercial com autonomia para atuar em três frentes: compra e venda de conteúdos para a grade de programação; administração de eventos; e licenciamento de produtos.

Como terceiro ponto está o grande desenvolvimento do marketing esportivo. Por exemplo, como crescimento dos valores de patrocinadores, em 1993 a IBF pagava ao São Paulo cerca de US$ 150 mil por mês para colocar o nome na camisa; em 1998, a Círio pagava em torno de US$ 350 mil por mês, para fazer propaganda do Bom Bril. Outro caso de sucesso foi entre a Parmalat e o Palmeiras, cuja união proporcionou um time competitivo e ajudou na consolidação da marca no mercado.

Por outro lado ampliava-se a desigualdade no poder econômico das equipes, o que acabava se refletindo mais ainda no desempenho esportivo e desequilibrando ainda mais as competições. Para se ter uma idéia das diferenças no poder de gasto das equipes que disputaram o Brasileiro em 1998, os contratos de patrocínio em valores anuais do campeão daquele ano, o Corinthians, foi de R$ 7,2 milhões, enquanto que o Paraná, sem patrocíno, quase foi rebaixado. Conseqüentemente, a folha de salários aumentou – do início da década para 1998, algumas grandes equipes passaram de US$40 mil mensais para US$ 800 mil – graças ao crescimento dos valores dos contratos de patrocínio, de fornecimento de material esportivo e de direitos de imagem, aumentando a forte dependência de parceiros comerciais por parte dos times. Por outro lado, o caso de insucesso de uma grande equipe numa temporada poderia significar grandes dificuldades para se obter muitas dessas fontes, e para se manter competitiva, como o Fluminense, rebaixado três vezes consecutivas entre 1996 e 1998.

Com esse crescimento do mercado de patrocínio esportivo no país, a necessidade de

fazer crescerem as receitas diversificou as estratégias de comercialização do espetáculo e de exploração do nome dos times de futebol; ou seja, as formas de exploração do marketing esportivo não podiam mais se limitar aos patrocínios, à publicidade nos estádios e aos contratos com a televisão, abrindo espaço para o surgimento de agências especializadas em marketing esportivo com seus serviços procurados por alguns times.

Quarto ponto foi a entrada de instituições financeiras no mundo do futebol, com diferentes tipos de ações. Caso da parceria entre o Banco Excel-Econômico e o Corinthians, pagando um patrocínio na camisa cerca de R$ 5 milhões e R$ 2 milhões por ano, respectivamente, além de contratar jogadores para reforçar os times entre 1997 e 1998 (devido à venda do banco para um grupo financeiro espanhol, em 1998, as parcerias foram interrompidas). O resultado desta entrada foi excelente para o banco, com a exposição na mídia, aumento do número de correntistas e valorização da sua imagem e do seu patrimônio. Outro caso decorreu da exploração do futebol como negócio em si. Em 1998, foi 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.

Em quinto lugar, aparece a pressão da Lei Pelé para que os clubes adotassem uma gestão empresarial. A nova legislação permitiu que diferentes soluções fossem encontradas para os clubes adequarem-se à exigência de implementar uma gestão empresarial. Na maioria dos casos, os profissionais que foram assumindo o controle administrativo visavam ao equilíbrio das contas, saneamento do passivo e capitalização dos clubes, habilitando-os a competir segundo as novas regras do jogo. Houve casos de terceirização do departamento de marketing, como o Vasco, outros que cederam o controle acionário, como o Bahia, compras ou arrendamentos, como o Paulista-Jundiaí, e conversão em clube-empresa, caso do Palmeiras.

Mesmo assim, a condição de ser um clube-empresa não era suficiente para o sucesso no campo esportivo, principalmente se a equipe não tivesse condições de atrair patrocínios milionários para investir alto em contratações, ou um patrimônio capaz de permitir um alto

grau de endividamento, ou contar com uma torcida numerosa para gerar grandes receitas com arrecadações ou com *merchandising*, como era para as equipes de menores portes. Para as equipes maiores, as condições mostraram-se diferentes com a chegada das empresas multinacionais investindo no mercado futebolístico brasileiro, e não apenas patrocinando. Exemplos de equipes da elite mobilizando-se na atração de investidores e para se capitalizar tem-se o Corinthians, que cedeu o controle do seu departamento de futebol para a Hicks Muse por um período de dez anos num valor de R$ 53 milhões, o Flamengo com a International Sports Leisure (ISL) por R$ 137 milhões em quinze anos, e outros grandes times como Cruzeiro (HTMF), Grêmio (ISL), Santos (CIE-Octagon), Atlético-MG (CIE-Octagon) e o Vitória (Exxel).

Em sexto lugar está a mudança sofrida na organização dos principais torneios e na estrutura administrativa das federações estaduais mais fortes, como o pioneiro caso da Federação Paulista de Futebol (FPF), conseguindo valorizar os contratos de cessão dos direitos de transmissão ao vivo pela TV, estabelecendo parcerias com empresas para explorar o potencial de arrecadação e de propaganda do Campeonato Paulista - em 1998, o Grupo VR pagou cerca de R$ 41 milhões para comercializar o torneio.

A entrada na era do marketing profissional no Rio de Janeiro veio em 1999, com a Rede Globo assumindo a função de promoção e comercialização, num momento em que a Federação Carioca sofria muitas críticas, foi outro caso. A emissora pagou R$ 21,5 milhões por temporada, sendo R$ 6,5 milhões relativos à transmissão dos jogos e R$ 15 milhões pela venda de ingressos e de publicidade (contrato válido por cinco anos), tornando o campeonato carioca um sucesso de público, com média de 20 mil pessoas e clássicos com mais de 100 mil torcedores no Maracanã.

Por esse caminho, em 2000, a Rede Globo investiu R$ 42 milhões para controlar os direitos comerciais do Campeonato Paulista, e, por meio da Globo Esportes, assumiu as vendas de ingressos, a comercialização de espaços publicitários em placas, o licenciamento e o direito sobre qualquer uso da marca "Paulistão 2000". Atitude semelhante ocorreu nos campeonatos estaduais de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina,

Pernambuco, Bahia, Ceará e Goiás.

Nesse sentido, a forte ação da emissora e iniciativas de outras regiões[20], no tocante à modernização necessária na organização de torneios estaduais, redefiniram o modo de organizar os torneios e a estrutura administrativa das federações estaduais: abriu-se uma nova fase de organização de torneios de futebol, que apontava para a terceirização da gestão e a profissionalização completa dos dirigentes.

Por outro lado, deve-se atentar para que se a legislação não fosse alterada, poderia ocorrer de algumas federações serem obrigadas a deixar de organizar campeonatos profissionais, por congregarem apenas times amadores, ao passo que só aquelas melhor estruturadas transitariam para um modelo empresarial, sendo difícil prever até que ponto a lógica do mercado mexeria com o "equilíbrio federativo", ou se os grandes clubes prescindiriam dos torneios estaduais. De qualquer forma, parecia que estava consolidando-se uma nova lógica do mercado, cujas ações e idéias modernizantes dos clubes-empresa sobrepunham-se aos interesses políticos que sustentavam a CBF e as federações estaduais. Entretanto, por esse processo não ter claro a sua delimitação com seus parâmetros, abria-se margem à ampliação das rupturas existentes da heterogeneidade brasileira.

[20] Em 1998, a Federação Baiana de Futebol 1998 contratou diretores remunerados para profissionalizar a gestão. Em 2000, no Ceará, ocorreu a terceirização do torneio estadual com a criação de uma liga empresarial.

CAPÍTULO 3 - A CRISE ATUAL DO MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO

Como visto no capítulo anterior, o processo de modernização do futebol brasileiro conduziu a uma série de mudanças na legislação esportiva.

3.1-ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DO MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO-

Antes de analisar os desdobramentos posteriores à Lei Pelé, será discutido o estágio de desenvolvimento do futebol-empresa no Brasil, para que, depois, a análise sobre a nova legislação e as mudanças recentes possam ser melhor entendidas.

Procurando entender o estágio de administração do produto futebol no Brasil, de acordo com Aidar (et al, 2001), os agentes econômicos, definidos como clubes, que são as células do futebol, possuem em sua quase totalidade um modelo administrativo que é completamente incompatível com a indústria da qual faz parte – a indústria do entretenimento.

A gestão de quase todos os clubes no Brasil se dá de uma forma semelhante ao modelo parlamentarista de gestão política. Os sócios dos clubes elegem seus conselhos deliberativos, que por sua vez elegem seus presidentes e diretores com mandatos temporários, permitindo, às vezes, apenas uma reeleição. Apesar dessa forma administrativa ser predominante na Europa e no Brasil, a diferença decorre das sucessões de chapas. No Brasil, as alas políticas perdedoras preparam-se para as eleições seguintes contando com o fator de insucesso da situação, como forma vital para a se atingir o poder. Portanto, o problema advém desse modelo de associação desportiva, sem fins lucrativos, não se enquadrar com o futebol de hoje, sendo até a própria representatividade dos clubes passiva de questionamento. As conseqüências desse modelo refletem-se na administração do futebol brasileiro como um todo, culminando com gestões de federações regionais e da própria confederação.

Dessa forma, o estágio do marketing do futebol está ligado ao fato de que a gestão temporária e curta acaba inibindo as ações de médio e longo prazos, como ocorre em empresas cujo o objetivo é o lucro e a conseqüente maximização do valor para os seus donos e acionistas. O cartola, sinônimo de dirigente, está muitas vezes engessado por esse modelo. Ele simplesmente não dispõe de tempo para planejamento e ações de longo prazo. Se não for bem nos primeiros anos de seu mandato, sua facção política poderá ser substituída pelos seus adversários. Por isso, não basta mudar os homens se não mudar o ambiente em que eles trabalham. A Lei Pelé, agora totalmente desfigurada, tinha uma lógica interessante: a de profissionalizar a gestão do futebol, transformando em empresas suas atividades profissionais. Contudo, houve resistências, que retardaram essa conversão, até mesmo pelo caráter obrigatório da transformação de clubes em empresas ser inconstitucional.

O imediatismo e a impossibilidade de planejamentos e gestões de longo prazo acabam forçosamente fazendo com que os gestores dos clubes optem pela única fonte realmente de recursos, que é a venda de suas estrelas. Fecha-se, então, um círculo vicioso, onde o clube diminui o seu potencial de receita porque as estrelas importantes para a indústria do entretenimento têm de ser vendidas, para fazer frente às despesas, já que não há outras fontes de receitas. E outras fontes de receitas são difíceis de se obter porque não há estrelas. Vendem-se os artistas e não o espetáculo.

Esse fenômeno exacerba-se ainda mais agora, que a nova redação dada à Lei Pelé inibe a possibilidade de investimentos que permitiriam prover os clubes de futebol dos recursos necessários para a manutenção dos seus artistas. Como os clubes europeus, que são os principais compradores, estão em situação financeira melhor, notadamente, após as renovações de contratos de televisão, o êxodo de nossos atletas tende a aumentar. Hoje, também, não se sustenta mais a idéia de que o fenômeno de televisão corroborava a ausência nos estádios, já que os mesmos encontram-se lotados na Europa. A diferença é o tratamento dado à organização dos campeonatos europeus, providos de maior racionalidade econômica do que a existente no futebol brasileiro atual.

3.2-LIMITES E CONTRADIÇÕES-

Analisando a discussão até aqui, pode-se perceber que a aposta no processo de modernização do futebol brasileiro gerou contradições ou obstáculos para se pensar.

A primeira decorre do descompasso crescente de um grupo seleto de equipes e a maioria das equipes profissionais estarem com os dias contados, inexistindo uma preocupação com a modernização induzida pela nova legislação. A atenção recaiu em um grupo seleto, em torno de vinte times, não havendo uma maior atenção sobre o que fazer com os times sem condições de converterem-se em clubes-empresa. A legislação não tinha se preocupado em modernizar ou proteger uma parcela importante do "celeiro de craques". Por não ver perspectivas no novo mercado ou não poder arcar com os custos do negócio (do futebol profissional), a reconversão ao amadorismo poderia ser a opção sensata. O problema maior disso é que não tinha sido discutida a forma pela qual as ligas amadoras se sustentariam, nem como abasteceriam de jogadores os times profissionais.

A segunda contradição surge com a Lei Pelé, visando a melhorar as condições de trabalho dos jogadores de futebol. Porém, também possibilita a contração expressiva do número de atletas registrados, o encurtamento no tempo médio da carreira, o crescimento de um número de jovens brasileiros forçados a tentar a carreira no exterior e a crescente presença de atletas estrangeiros nas equipes.

A terceira contradição refere-se à entrada de grupos privados que controlam fundos financeiros à procura de valorização elevada e à privatização dos clubes, associada com a possível formação de cartéis para controlar os negócios do futebol. O caminho seria pelo controle das transmissões e na gestão dos clubes, ganhando com a venda de assinaturas de tevê e com o *pay-per-view*, e com a valorização dos patrocínios e do *merchandising*. Como exemplo, tem-se o domínio da Rede Globo, que tinha uma estreita relação com a ISL e depois passou a investir na comercialização de torneios e na parceria comercial com o Clube dos Treze; ou o grupo HTMF, adquirindo controle de alguns times de expressão, entrou no ramo de canal por assinatura (lançou a PSN, canal esportivo).

O receio a esse movimento decorre da possibilidade de monopólio das transmissões não dando alternativas a anunciantes, a credibilidade dos torneios abaladas com a possibilidade de mesmos times pertencerem a um grupo seleto de investidores, a possibilidade de canais de transmissão beneficiarem somente algumas equipes, e aumentar a distância entre equipes médias e as grandes que, tendo a mídia a seu favor, atrairiam os grandes investimentos e acordos.

A relação entre clube e torcida pode ser vista como a quarta contradição no Brasil, pela da tendência mundial de se ver os torcedores como clientes, tentando-se conseguir um maior público nos estádios, maior consumo de produtos licenciados e serviços oferecidos pelos clubes. Vê-los como clientes significaria investir no fornecimento dos serviços (melhorar estádios, segurança, alimentos, vendas de produtos), conseguindo o crescimento do público nos estádios mesmo cobrando um ingresso mais caro. A Tabela 3 mostra alguns dados interessantes:

Tabela 3 - Indicadores de torneios nacionais de futebol 1997/1998

	Renda per capita (em US$)	Preço do ingresso (em US$)	Média de Público no nacional	Preço do ingresso Sobre Renda per capita
Brasil	4.790,00	8	13.990	0,17%
Espanha	14.490,00	16	17.230	0,11%
Itália	20.170,00	19	28.740	0,09%
Inglaterra	20.870,00	14	30.410	0,07%

fonte: Proni (2000,p224)

Analisando a Tabela 3, atenta-se para algumas coisas, como os preços dos ingressos e a média de público serem maiores do que no Brasil, justificado pelo fato desses países europeus proporcionarem um serviço de melhor qualidade, atraindo um grande público a preços mais altos. Entretanto, o preço relativo do ingresso em função da renda per capita é maior no Brasil. Ou seja, o problema para a adoção plena do modelo de organização esportiva empresarial aparece na má distribuição de renda e no poder de compra de grande parte da população brasileira. Deve-se ver a condição sócio-econômica, pois além do ingresso aparecer, nessa

simples análise, relativamente mais caro, não pode ser esquecida a péssima distribuição de renda. Dessa forma, modelo de futebol-empresa só parece viável nos grandes centros urbanos ou nas cidades de mais de 500 mil habitantes, e ainda com uma classe média de razoável poder aquisitivo.

É difícil verificar a tendência que dará certo, até porque há iniciativas recentes de baratear o ingresso e de fazer promoções para atrair os torcedores, indicando que a estratégia dos responsáveis pela comercialização dos torneios não tem sido elitizar a platéia, e sim recuperar o fervor e a animação nas arquibancadas. Mas é preciso aguardar para verificar por quanto tempo isso será mantido.

3.3- O MERCADO FUTEBOLÍSTICO E SEUS PROGNÓSTICOS -

O mercado futebolístico envolve a comercialização de diferentes produtos, que em primeiro lugar, está o espetáculo. Existem mais de 500 equipes profissionais no país, que são responsáveis pela oferta dos espetáculos (as partidas) que preenchem o calendário anual e são, também, as mantenedoras das federações estaduais, as quais respondem pela organização dos torneios. A venda de ingressos é a forma tradicional de sustentar esta atividade. Mas, no caso dos principais torneios, o interesse das emissoras de televisão abriu a possibilidade de comercializar indiretamente o espetáculo, isto é, de negociar os direitos de transmissão. Até pouco tempo atrás, uma pequena parcela (menos de 5%) das equipes tinha acesso a essa fonte de receitas, mas é provável que essa porcentagem aumente com a regionalização das transmissões e a segmentação do público.

Em segundo lugar, e havendo uma larga distância entre a imensa maioria dos times e uma elite de grandes clubes, está a comercialização das marcas. A utilização dos times como veículos de propaganda (contratos de patrocínio, de fornecimento de material esportivo e de *merchandising*), depende da visibilidade de cada equipe na mídia e do tamanho de sua torcida.

Em terceiro lugar, está a negociação dos "passes" dos atletas. Apesar da figura jurídica do passe ter sido extinta, os clubes continuarão recebendo indenizações para liberar seus

atletas antes do término do contrato de trabalho e, portanto, a formação e a negociação de jogadores deve continuar sendo uma atividade comercial importante. Entretanto, é difícil saber até que ponto esta é uma fonte de receitas importante para as centenas de times pseudoprofissionais que se mantêm graças à abnegação de alguns diretores, mas deve-se enfatizar que não são apenas os times pobres que dependem dessa prática extemporânea; também as grandes equipes acostumaram-se a saldar dívidas com a venda desse "patrimônio".

Em quarto lugar, estão as receitas conseguidas pelos proprietários da exploração dos estádios (publicidade estática, bares, lojas etc.), que tendem a crescer com a nova filosofia de gestão do futebol.

Considerando os vários tipos de produtos associados ao futebol, temos um mercado bastante diversificado, que em 1998 estava estimado em US$ 1bilhão, somando todas as receitas. Contudo, trata-se de um mercado bastante concentrado, com uma imensa quantidade de micro e pequenas empresas sobrevivendo à margem das médias e grandes.

A distribuição do poder de mercado é muito desigual. Por exemplo, enquanto o Corinthians e o Santos arrecadaram cerca de R$ 9,7 milhões e R$ 7 milhões, respectivamente, com a venda de ingressos, em 1998, o Criciúma R$ 510 mil e o Payssandu R$ 480 mil, segundo levantamento da Deloitte & Touche, divulgado pelo jornal *Lance!*. Outra comparação: em 1998, enquanto o Vitória e o Grêmio obtiveram R$ 1,1 milhões e R$ 960 mil com licenciamento de produtos, o Gama declarou não ter registrado nenhuma receita sob essa rubrica. Em relação aos valores recebidos pelos direitos de transmissão televisiva, o Corinthians recebeu R$ 9,3 milhões, o Grêmio R$ 8,1 milhões e o Fluminense R$ 5,9 milhões, ao passo que o Vila Nova-GO recebeu R$ 60 mil e o Náutico R$ 45 mil. Quando se trata dos contratos com patrocinadores e fornecedores de material esportivo, os diferenciais eram ainda maiores: o Flamengo faturou cerca de R$ 12,3 milhões, o Botafogo-RJ R$ 7,4 milhões, ao passo que o Criciúma e o Payssandu não conseguiram nada.

Em se tratando de analisar as projeções de crescimento feitas para o mercado futebolístico brasileiro, deve-se perceber que o projeto de modernização do futebol brasileiro,

formulado ao longo de 1997, tinha como pressupostos a estabilidade da economia e a força do Real frente ao Dólar. A favorável situação da conjuntura econômica permitia supor que clubes nacionais poderiam competir de igual para igual com os principais concorrentes estrangeiros, principalmente após romper as barreiras à capitalização do esporte profissional, com a nova legislação transformando o futebol brasileiro numa atividade extremamente rentável. Em 1998, alguns analistas chegaram a prever que o futebol mobilizaria, no Brasil, em torno de US$ 16 bilhões por ano, depois que as medidas aprovadas na Lei Pelé entrassem em vigor. O cálculo levava em conta o fato de, em alguns países da Europa e nos EUA, o esporte profissional ser responsável por 2 a 3% da renda nacional e a hipótese de que o PIB brasileiro se manteria no patamar de US$ 800 bilhões. Porém, havia o debate de como realizar os grandes aportes investimentos necessários, pois o problema vinha da capacidade de financiamento. Situação distinta da reformulação do futebol britânico, no qual o Governo subsidiou a reforma dos estádios e os juros de longo prazo foram baixos. Assim, a iniciativa depende mais dos investidores estrangeiros, cujo interesse por ativos nacionais poderia agora ser dirigida para os negócios esportivos.

Mesmo com a desvalorização do câmbio, no início de 1999, trazendo incertezas para o futebol-empresa e a persistência da crise econômica afetando o poder de compra da população, o país conseguiu superar a vulnerabilidade externa e fazer frente à concorrência internacional. Além disso, os investidores estrangeiros vieram, em princípio, atraídos pelo barateamento do Real e pela frágil situação financeira dos times, e passaram a disputar os principais ativos do mercado futebolístico nacional. De qualquer forma, a cautela dos investidores e a lentidão dos dirigentes de clubes ao negociar parcerias não abalaram a continuidade do referido processo de modernização, que se tornava irreversível.

No tocante aos valores das negociações dos grupos de comunicação para a compra do espetáculo, a dificuldade de impor valores comparáveis com aqueles pagos na Europa, não reside numa suposta falta de concorrência entre as emissoras, mas na presença crescente de grupos de comunicação na gestão de clubes e na organização de torneios, de um lado, e na fragilidade financeira da maioria dos clubes e nas confusões criadas por muitos dirigentes, de outro, o que torna a valorização dos contratos mais lenta. As projeções mais otimistas diziam

que os torneios nacionais poderiam render em torno de US$ 750 milhões em 2008, graças à procura dos anunciantes nos canais abertos, à expansão da televisão por assinatura e à maior utilização do *pay-per-view*. Por outro lado, havia aqueles que acreditavam que o ritmo lento de crescimento da tevê por assinatura e o monopólio da principal rede de televisão do país sobre os campeonatos impediriam uma elevação muito forte dos direitos de transmissão, cujos valores não passariam de US$ 250 milhões por ano, em 2008.

Outra dificuldade surge da negociação dos patrocínios, pois embora os grandes clubes brasileiros viessem contratando empresas especializadas em marketing esportivo, havia várias equipes com dificuldades de obter um contrato de patrocínio satisfatório. Apenas as equipes de maior apelo popular, cujo retorno de imagem é garantido, conseguiam contratos mais vantajosos, já que a simples exposição na tevê e nos jornais não garante tal valorização, se faltam garantias de que a marca será exposta corretamente nas camisas, no campo e nas entrevistas, de que os jogos acontecerão nas datas previstas, e de que a publicidade obtida será benéfica para o patrocinador.

A popularidade do futebol entre as pessoas, o potencial do público e de consumidores de produtos dos times, também constitui-se como outra forma de valorizar o futebol associado ao tamanho e o perfil das torcidas. Por esse caminho, apenas as equipes de maior apelo popular, cujo retorno de imagem é garantido, conseguem contratos mais vantajosos. Por causa dessa popularidade, a Nike concordou em pagar ao Flamengo cerca de R$ 10 milhões por ano para ser a fornecedora de material esportivo do clube, mesmo valor que a Pepsi paga ao Corinthians para patrocinar o time.

Ponto importante a ser destacado é a análise das condições de concorrência. Um aspecto é o elevado gasto com os jogadores, na contratação, pagamento de salários e "bixos"; e isso ainda relaciona-se com a capacidade dos times de terem uma estrutura que suporte jogadores reconhecidos suficientemente para manter o interesse público no time –já que caso contrário, não se conseguiria patrocinadores, rendas de espetáculos, comercialização de produtos e com contratos de televisão. Portanto, supondo que não existam mecanismos que restrinjam a mobilidade dos jogadores profissionais (a "lei do passe"), apenas os times que

tiverem condições de arcar com esses custos poderão contar com as estrelas mais badaladas.

Nesse raciocínio, o ambiente que se encaminha para o futebol-empresa, ou o potencial de geração de receitas em cada país pode ser determinado por quatro parâmetros, de acordo com Proni (2000, p.237): i) tamanho e dinâmica do mercado de televisão (aberta e paga); ii) tamanho da população, nível de renda e paixão pelo futebol (a demanda pelo espetáculo); iii) atratividade do mercado interno para as empresas estrangeiras (o que afeta o mercado publicitário); e iv) gestão empresarial dos clubes e organização dos torneios (calendário racional, segurança nos estádios, credibilidade dos dirigentes etc.).

No caso do futebol brasileiro, os três primeiros parâmetros dariam condições favoráveis para que os times pudessem competir com os rivais estrangeiros na aquisição dos melhores atletas, faltando apenas resolver os desafios colocados pelo quarto parâmetro, isto é, implementar uma gestão empresarial que fizesse as receitas aumentarem na proporção necessária para arcar com gastos condizentes com a formação de uma equipe competitiva e globalizada. Entretanto, mesmo que uma gestão empresarial competente seja adotada, é pouco provável que o tamanho do mercado (em termos de poder de compra dos consumidores) e as condições de concorrência (inclusive no setor televisivo) permitam encurtar, nos próximos anos, as distâncias estruturais que separam a comercialização do futebol nacional do europeu. Assim, os melhores atletas brasileiros continuarão atuando em equipes européias.

A questão de livre funcionamento do mercado e a possibilidade de teto salarial são problemas no Brasil e na Europa, principalmente quando surgem problemas financeiros nos clubes, pressionados a reduzir gastos para defender a rentabilidade, característica essencial para, ao menos, mostrarem-se como um negócio confiável. Dessa forma, um mercado tão livre e que favoreça contratos particulares, pode não ser tão interessante, na medida em que as equipes podem sair muito prejudicadas num momento posterior. Por outro lado, esses mesmos times são impulsionados a competir no mercado uns com os outros, procurando adotar novos métodos de gestão e diversificar as fontes de receitas para não ficarem ultrapassados, ou para ganharem mais espaço e melhorar as chances de conquistar títulos.

Nessa configuração, pode-se afirmar que paralelamente ao processo de capitalização dos times e à entrada de investidores na comercialização do futebol, tem-se desenhado uma clara tendência de "oligopolização do mercado futebolístico brasileiro" (Proni, 2000, p.239). Isso advém da conversão dos clubes em empresas e a iminente criação de ligas independentes constituírem um mercado estruturalmente novo, que já surge internacionalizado, ao passo que a entrada de grandes corporações econômicas tem configurado a concorrência nesse mercado em expansão. Nessa concorrência, equipes de ponta tendem a se associar a emissoras de televisão e a entrarem no mundo financeiro para se capitalizarem, para criar uma estrutura que proporcione um maior consumo dos seus produtos e serviços (melhores estádios, criar canais de comunicação).

O futebol brasileiro deve acompanhar a tendência, por exemplo, dos campeonatos espanhol e italiano, em que as ligas nacionais que não têm conseguido explorar o potencial aberto pelo marketing esportivo, que não ocupam espaços nobres na grade dos principais canais de televisão, que não tiveram condições de atrair investimentos de grupos multinacionais, essas estão ameaçadas de estagnação ou estão condenadas a desempenhar um papel de coadjuvantes. Ficará cada vez mais difícil alcançar as ligas concorrentes e os torcedores, convertidos em consumidores domésticos globalizados, serão induzidos a preferir os campeonatos das ligas mais ricas. Seguindo essa linha, muitos campeonatos estaduais seriam substituídos por torneios regionais, com maior competitividade e o espetáculo tornando-se mais atrativo (melhorando o nível técnico da competição). Ou seja, é possível que os mercados futebolísticos de alguns estados se fundam, dando chance aos principais times de ampliarem suas receitas e atingirem um número maior de consumidores.

3.4 -NOVA CONFIGURAÇÃO A PARTIR DA LEI PELÉ-

O debate sobre o futebol-empresa, sendo um tema polêmico, em especial sobre a regulamentação dos contratos de parceria, afeta interesses de diferentes setores.

Em 17 de Julho de 2000, o Presidente do Brasil sancionou a lei que alterou a Lei Pelé. O processo iniciara-se, em junho de 1999, da análise do governo de que a modernização pelo mercado não contemplava as salvaguardas necessárias. O principal argumento era impedir que uma *holding* pudesse comandar o departamento de futebol de duas ou mais equipes participantes do mesmo torneio, o que poderia levar à formação de um cartel para controlar e comercializar as atividades futebolísticas no país – receava-se até da possibilidade de manipulação dos resultados de jogos. Além disso, pretendia-se estabelecer uma distinção entre aqueles artigos destinados especificamente à organização do futebol profissional e os que regiam as atividades dos demais esportes, conforme reivindicava o Comitê Olímpico Brasileiro, e regulamentar as licenças de funcionamento dos controversos "Bingos". Como exemplo da necessidade dessas salvaguardas tem-se o caso inglês, que para preservar a livre concorrência econômica e evitar práticas monopolistas, impede qualquer corporação de ser proprietária de mais de um time e que as empresas de comunicação não podem adquirir mais de 9,99% das ações de uma equipe, caso queira associar-se a mais de uma.

Dessa forma, a contenção da lógica do mercantilismo pelo governo resultou na edição de uma Medida Provisória em outubro de 1999, proibindo que mais de uma entidade de prática esportiva fosse controlada, gerenciada ou de qualquer forma influenciada em sua administração por idêntica sociedade civil de fins econômicos. Até a conclusão da nova lei, muitas discussões e debates ocorreram, principalmente por parte dos dirigentes e clubes que haviam perdido direitos após a Lei Pelé, e que, por meio de influências políticas, tinham suas posições defendidas nas comissões parlamentares para a reformulação da lei. Na sua aprovação, apenas dois vetos ocorreram: 1) a competência da Justiça Desportiva continuou a circunscrever-se a ações relativas à disciplina e às competições desportivas, devendo as demandas trabalhistas e demais pendências serem apreciadas por um juiz togado, e ficando aberta a possibilidade de, após esgotarem-se as instâncias da Justiça Desportiva, as disputas jurídicas relativas ao funcionamento de entidades e competições desportivas serem submetidas ao Poder Judiciário; 2) manteve-se o limite máximo de dois anos para a vigência do primeiro contrato como atleta profissional (ficando o de cinco anos para os futuros contratos) e foi vetada a possibilidade que se pretendia dar às entidades desportivas de fixar, unilateralmente, o valor da indenização nas hipóteses de descumprimento, rompimento ou rescisão do contrato

de trabalho.

Com a nova configuração jurídica, o Clube dos Treze e a Globo foram os mais favorecidos – ainda que algumas dessas equipes pudessem demorar um pouco mais a encontrar parceiros comerciais. A postergação da validade dos vínculos, já firmados com atletas, e a permissão de ser criada uma liga independente favoreceram o Clube, ao passo que a possibilidade de uma mesma empresa responsabilizar-se pela comercialização das marcas e direitos de imagem de vários times fortaleceu a estratégia expansionista da Globo Esportes.

Por outro lado, a imensa maioria das equipes de futebol profissional acabou sendo penalizada, porque a formação de atletas deixará de ser uma atividade compensadora. Ficará mais fácil a ação dos agentes (ou "empresários") que fazem a intermediação entre jogadores e grandes clubes. Ao mesmo tempo, preservou-se a proteção contra a concorrência estrangeira, mas isso não impedirá a saída dos jogadores que ganham projeção, apenas garantirá que os clubes continuem privilegiando sua vocação exportadora. Por sua vez, a proteção aos direitos do torcedor se limitou a exigir que os jogos da seleção continuem sendo transmitidos em canais abertos. Embora houvesse uma compreensão de que era preciso estabelecer alguns parâmetros visando a restringir a liberdade exagerada concedida aos investidores e evitar práticas monopolistas, nada garante que o impedimento de um grupo controlar mais de um time impedirá ações características de um cartel.

Conseqüentemente, as resoluções aprovadas e sancionadas irão redirecionar as estratégias dos investidores e dos clubes na transição para o futebol-empresa. Ao estabelecer novas balizas a serem obedecidas, limitando o poder dos grupos econômicos e tornando inviáveis algumas iniciativas (como o lançamento de ações em bolsa de valores), a nova legislação permitiu, na verdade, que fosse dado um tom conservador à revolução anunciada pela Lei Pelé, imprimindo um rumo distinto à modernização.

No ano de 2000 pode-se perceber que, mesmo passados dez anos, os interesses dos principais dirigentes continuavam com poder de decisão sobre o processo de modernização brasileiro. A sua conversão de interesses contrária à modernização do futebol pode ser

encontrada nas tentativas da CBF, a partir do ano 2000, de montar um calendário mais organizado. Chegou-se a contratar a Fundação Getúlio Vargas para elaborar um "Plano de Modernização do Futebol Brasileiro", mas havia resistência muito forte de alguns dirigentes em não aceitar a intromissão de "leigos" na administração dos clubes e federações. O controle do processo de modernização não podia, na opinião de "cartolas" como Eurico Miranda, ser entregue aos profissionais contratados por grupos investidores[21].

Em 2000, também ocorreu "o caso Gama", clube do Distrito Federal que desafiou a CBF, após ter sido rebaixado em benefício do Botafogo-RJ, levando o debate para a justiça comum e conseguindo uma decisão a seu favor. Esse acontecimento foi um marco, pois mostrou que o futebol brasileiro começava acatar as decisões da justiça comum, ainda que a CBF e os principais times tentassem alterar as regras em benefícios próprios. De qualquer forma, o fato resultou na desorganização do calendário futebolístico com a substituição do Campeonato Brasileiro pela Copa João Havelange, com 116 equipes divididas em 4 grupos (a elite com 25 times), sendo uma manobra utilizada para reconduzir os times Bahia e Fluminense – rebaixados até então – e desestruturar parte da ordem vigente, facilitando, assim, a reformulação que a CBF e o Clube dos Treze projetavam para o ano seguinte.

Outro ponto de destaque foi o afastamento de alguns grupos estrangeiros, que vinham estudando formas de participação no futebol brasileiro e que acabaram concluindo que o investimento não seria compensatório. Isso se deu principalmente pelas alterações realizadas na Lei Pelé, pela desorganização com os campeonatos, assim como das discussões políticas que causavam ainda mais incertezas quanto aos rumos de uma gestão mais profissional do futebol, criando um cenário diferente daquele que antes atraíra os investidores sob outras perspectivas.

De qualquer forma, deve-se ressaltar que as alterações legislativas foram, de certo modo, benéficas em se tratando de instrumento de proteção do mercado brasileiro, evitando cartelização e outros pontos já colocados anteriormente.

[21] Folha de São Paulo, 12 Jul 2000, Caderno Esportes

3.5 -A CRISE ATUAL-

Desde as mudanças legislativas e no cenário que se configurava para uma implementação profissional do futebol empresa, uma série de acontecimentos proporcionou a exposição de mais uma crise do futebol brasileiro já no início do novo milênio. Dentre os fatos que culminaram no atual cenário, estão a desorganização dos torneios, perda de interesse público pelo futebol como esvaziamento dos estádios, resultando em reduções dos contratos pagos para a comercialização do futebol como negócio. Além disso, peso importante recaiu às mudanças legislativas na Lei Pelé, mudando as estratégias de empresas e grupos que estavam realizando investimentos ou que se planejavam para fazê-los.

Um fato importante que ilustra esse cenário da consolidação da crise foi o próprio desempenho da Copa João Havelange. Campeonato organizado às pressas e substituto do Campeonato Brasileiro, devido à própria desorganização do futebol nacional e motivado pelo "Caso Gama", obteve a pior média de público de campeonatos brasileiros (em torno de 10 mil pessoas por jogo), tendo sua final interrompida por um acidente em que a torcida caiu da arquibancada do estádio, no dia 30 de dezembro de 2000, em São Januário, Rio de Janeiro.

No tocante à mudança de horizonte para a implementação das empresas, seus planos em muito se abalaram pelas mudanças legislativas (comentadas anteriormente), resultando num cenário em que a consolidação do futebol-empresa não acontecera. Isso pode ser ilustrado e corroborado com o término de grandes parcerias, mas atenta-se para que muitos dos grandes acordos, entre empresas e times, não terminaram somente por demérito exclusivo da conjuntura futebolística brasileira. Os exemplos que se seguem mostram casos rapidamente ilustrados e comentados.

Primeiramente, tem-se o caso da Parmalat e Palmeiras, sendo um exemplo de sucesso baseado na co-gestão, e encerrando-se, basicamente, pelo fato do plano, para a consolidação

da empresa no mercado nacional aliada ao time de futebol, ter tido o seu ciclo encerrado.

No caso do grande investimento envolvendo a suíça ISL (International Sports Leisure) e o Flamengo, cujo trabalho em muito se deu encerrado pela falência mundial dessa empresa, que também negociava os direitos de transmissão das Copas do mundo, Juca Kfouri, em artigo publicado pelo Lancenet[22], mostra que a situação do Flamengo estaria muito melhor do que a atual se o "que se investiu na Gávea tivesse ficado na Gávea". Ou seja, mais uma vez, a forma como foram geridas as equipes, somada ao pouco controle que se tem sobre suas ações, abriram espaço para a corrupção e pouca clareza sobre o que se foi feito nesses negócios. Hoje o clube acumula dívidas, adjetivado por Juca Kfouri como "uma imensa massa falida"[23]. Nesse mesmo sentido, a não continuidade do acordo entre o Vasco e o NationsBank decorreu do pouco profissionalismo presente na gestão clube, ilustrado, por exemplo, de crescentes endividamentos e pouca transparência nos negócios que envolveram o clube sob gestão de Eurico Miranda (presidente do Vasco) – sendo acusado até pela CPI do Futebol como envolvido, dentre muitas coisas, no desvio de verbas e sonegação, conforme Kfouri (2002) comenta[24].

Outro fato foi o acordo entre a parceria entre o HMTF (Hicks, Muse Tate & Furst) e o Cruzeiro e Corinthians. O fundo chegou ao País em 1999 com uma estratégia mercadológica: realizar parcerias com diversos clubes, adquirir um canal de televisão por assinatura e organizar um campeonato. Ou seja, transmitir e comercializar uma competição própria. Entretanto, os investimentos foram encerrados após tentativas do fundo de conquistar os direitos de transmissão do futebol brasileiro para o seu canal de televisão, a PSN, por intermédio dos clubes, como José Savóia[25], do Jornal da Tarde, descreveu; e também com as alterações da Lei Pelé, quando se vislumbrava a compra de outros grandes times como o Flamengo. A impossibilidade do controle de mais de uma equipe, dentre um dos pontos da mudança legislativa, dificultou em muito o sucesso do investimento. Soma-se a isso, e como

[22] Artigo "E a morte da vaca leiteira", em 27/02/02, Lancenet
[23] Artigo "Força, Fernando Henrique!", em 24/05/02, Lancenet
[24] Artigo "E a morte da vaca leiteira", em 27/02/02, Lancenet

principal fato, o colapso da economia argentina projetando grandes perdas, na qual o fundo investira cerca de um terço dos US$ 15 bilhões investidos na América Latina.

Destaque importante, e como exemplo, da crise atual decorre do monopólio da mídia que a Glodo detém sobre o futebol brasileiro, principalmente na redução dos valores dos atuais contratos entre a emissora e os times, chegando a propor ao Clube dos 13 modificações contratuais que reduzirão os dividendos dos times em pelo menos US$ 95 milhões nos próximos três anos a partir de 2003[26]. Monopólio esse que foi desafiado sem sucesso pela tentativa da HTMF e o seu canal esportivo, PSN, em concorrer com o império da Globo. Isso mostra, por um lado, o poder de negociação entre a Globo e os demais clubes, que não conseguem impor um preço maior pelo seu produto (se bem que nesse aspecto, a organização e confiabilidade do campeonato são os principais motivos na determinação das cotas). Por outro, a crise atual promovendo uma redução do preço pago pela televisão ao espetáculo, já que o produto parece não estar sustentando estrutura suficiente que agrade seus consumidores (final e intermediário), já que patrocinadores se prejudicam quando a programação é alterada, e torcedores perdem interesses com as "viradas de mesa" e os excesso de jogos, por exemplo.

Como principais acontecimentos que causaram grandes mudanças nas expectativas dos investidores no negócio do futebol-empresa em nos anos da virada do milênio foram, portanto, a desorganização, o descrédito e o incidente da final da Copa João Havelange (2000); e os rumos e indefinições das mudanças legislativas e a expectativa quanto as duas CPIs (do senado e da câmara) que envolveram o futebol brasileiro, no tocante aos negócios realizados por clubes e dirigentes acusados de desvios de verbas, lavagem de dinheiro, sonegações (relações trabalhistas e valores das vendas de jogadores), dentre outras coisas. Portanto, a forma como ainda se sustentava o futebol como negócio desenrolava para mais uma crise.

Os exemplos acima confluem-se com o ponto de vista colocado por Marcos Gonçalves

[25] José Eduard Savóia, "Pepsi quase foi embora. E Hicks quer ir", publicado em 05/02/2002, Jornal da Tarde
[26] Fernando Melo, "TV pechincha contrato do Campeonato Brasileiro", 04/04/2002, Folha de São Paulo

(2002) no Lancenet[27], "que o que nós temos no Brasil é uma crise que se arrasta há décadas. Um processo consistente e contínuo de destruição de valores, de sucateamento de estádios, de desordem administrativa, de corrupção desenfreada e de miopia gerencial." .

Atenta-se para o fato de que é uma crise diferente da européia, na qual o que está ocorrendo é um reajuste dos valores dados às negociações que lá ocorrem, após um momento de especulação (como se a bolha tivesse estourado). Ainda assim, é bom lembrar por exemplo, que o que a TV paga para a Segunda Divisão do futebol inglês, já em regime de redução de gastos, é o triplo do que a TV brasileira paga por nossa Primeira Divisão. E não é que aqui se pague pouco: pelo baixa qualidade que os cartolas entregam a cada ano, em termos de organização, a Primeira Divisão brasileira até que está sendo muito bem paga.

[27] Marcos Augusto Gonçalves, "A crise na Europa é diferente", publicado em 02/08/02, Lancenet

CAPÍTULO 4 - POTENCIAL E DESAFIOS DO MARKETING NO FUTEBOL

Esse capítulo destina-se às entrevistas realizadas com profissionais do marketing esportivo a respeito da relação entre o futebol brasileiro e o marketing esportivo.

4.1-A PESQUISA-

O motivo da construção desse capítulo baseia-se no meu interesse quanto ao fato de, após ter levantado uma série de conhecimentos, e traçando uma seqüência lógica, querer comparar e analisar a minha opinião com outras. Nesse mesmo, sentido Pádua (1997,p68) mostra idéia semelhante:"(...)quando se vai investigar um caso como parte da própria formação acadêmica do pesquisador, ao mesmo tempo em que possibilita um conhecimento mais global do contexto, transforma-se em um novo momento de aprendizagem, o que torna mais dinâmico, rico e desafiador o processo de pesquisa."

4.1.1-Metodologia-

A metodologia, conforme Marconi (1982,p70), baseia-se em entrevistas objetivas, visando principalmente a determinar as opiniões sobre os "fatos", e conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam o que os fatos sejam.

O tipo de entrevista pode ser classificada, segundo Marconi (id), como padronizada, pois, dentre as vantagens, dá oportunidade para obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais formais e que sejam relevantes e significativos.

Para isso, e como forma de preparação das entrevistas, foram elaboradas quatro questões a serem levadas aos entrevistados. Depois, realiza-se a análise de conteúdo, cujo objetivo "é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas." (Chizzotti,1991,p98)

4.1.2-Questionário-

O questionário foi elaborado com base nos aspectos evidenciados no referencial teórico desse trabalho, composto por quatro questões:

1. Como você vê a relação entre o futebol e o MKT esportivo no Brasil?

2. Quais são os obstáculos mais relevantes (inerentes à economia e à organização do futebol, respectivamente) para a implementação de uma gestão mais profissional?

3. É possível se comparar o modelo brasileiro de gestão esportiva com o de outros países? Deveríamos seguir algum caminho conhecido ou buscar um modelo próprio?

4. É possível traçar algumas perspectivas para os próximos anos, face as alterações legislativas e a crise econômica internacional?

4.1.3- A coleta de dados-

Foram feitos contactos telefônicos com sete profissionais ligados ao marketing esportivo, que se prontificaram antecipadamente a responder às questões, preferindo fazê-las por email. Entretanto, e mesmo após mais conversas e reforços de comprometimento dos potenciais entrevistados, somente três responderam: um radialista da CBN (Central Brasileira de Notícia); um empresário, economista, plubicitário, presidente de uma agência de marketing esportivo, presidente de uma equipe de uma modalidade esportiva e presidente de uma editora de revista de esporte; e um diretor executivo de marketing esportivo.

4.2-ENTREVISTAS-

Na questão 1, na qual se questionava a relação entre o futebol e o MKT esportivo no Brasil, as respostas mostraram que é uma relação extremamente poderosa, apesar de estar aquém do esperado, devido a existência de uma estrutura arcaica e amadora.

A questão 2, referente aos obstáculos mais relevantes para a implementação de uma gestão mais profissional, basicamente mostrou respostas coincidindo. O maior obstáculo advém dos poderes dos dirigentes com suas ações contra um modelo de gestão mais profissional, carente de maior organização e transparência nas gestões e negociações dos clubes de futebol e federações.

A questão 3, que fala da possibilidade de um modelo brasileiro de gestão esportiva, também teve as resposta apontando para um modelo próprio. O mercado futebolístico brasileiro tem as características necessárias para desenvolver um modelo próprio.

Na questão 4, sobre as perspectivas para os próximos anos, concluem que tudo dependerá das mudanças que estão tentando ser implementadas e, principalmente, do grau de aceitação destas pelos dirigentes (enquanto influírem no poder), para se conseguir montar uma estrutura organizada. Estrutura essa que permita, ao menos, enfrentar com menos dificuldades as crises e mudanças necessárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deve-se ter claro que o trabalho (monografia) tenta analisar o caminho percorrido, basicamente, dos anos oitenta até os dias atuais, mostrando o desenvolvimento e relação entre o marketing e o futebol.

Uma relação que se intensificou graças a uma crise econômica mundial, no final dos anos setenta, que pressionou empresas a se adaptarem às novas condições. Dessa situação, e como conseqüência, desenvolveu-se o marketing, como Kotler (1993) mostra, que viu no crescimento da comunicação (e do consumo) em massa aliada ao desenvolvimento do esporte-espetáculo uma grande oportunidade. Essa simbiose é fortalecida e impulsionada pelo marketing esportivo, que passa a desenvolver instrumentos e a criar condições propícias ao aumento da lucratividade nesse segmento, transformando o esporte num negócio.

O futebol, pelas suas características inerentes e já discutidas, estrutura-se como a modalidade esportiva de maior comercialização e visualização mundial, principalmente sobre a presidência na FIFA de João Havelange. Passando da década de setenta para os dias de hoje como um negócio altamente lucrativo, mobilizando um fluxo imenso de dinheiro, com gestões extremamente profissionais na Europa, principalmente.

Entretanto, o Brasil, que historicamente tenta espelhar-se na Europa, apenas conseguiu aproximar-se dos europeus no tocante ao desempenho técnico e individual de alguns jogadores dentro de campo. A forma conduzida do futebol como negócio, com a implementação de clubes-empresa, legislação, gestões e profissionais que proporcionem uma transparência nos desempenhos financeiros dos times, melhor organização e qualidade dos serviços e produtos advindos desse esporte-espetáculo (necessidade de um calendário racional e lucrativo); sem falar da organização da classe dos jogadores resulta na atual crise que se encontra o futebol brasileiro.

Qual seria o melhor caminho, ou, o caminho para a superação da crise comentada? Opiniões e idéias não param de aparecer, até porque, como foi mostrado, esse segmento esportivo (assim como todo o Brasil) apresenta uma heterogeneidade imensa.

Ao que parece, o principal motivo viria da existência de uma única, pequena e poderosa coligação homogênea de interesses, caracterizando conforme Proni (2000) como a oligopolização do mercado – cuidado que esse raciocino tem um salto muito grande.

Principalmente na última década, o que se viu foi a construção de uma esperança pela modificação de um tradicional modelo amador, por aquele já caracterizado como futebol-empresa. Parecia que o progresso finalmente estava chegando, com mudanças legislativas, investidores e parceiros aparecendo a favor das gestões profissionais, e pressões que se fortaleciam no sentido de acabar com o denominado arcaísmo e amadorismo dos dirigentes.

Mas, após sucessivas viradas de mesa nos campeonatos futebolísticos, mudanças legislativas retrógradas, incidentes como o da final da Copa João Havelange em 2000, a tradicional e histórica característica de adaptação e forte influência, metaforizada pela figura do dirigente, continuava ainda muito presente. Infelizmente, parece que o término da dinastia Bragança por uma Silva, como no caso da presidência do Brasil, representando para o futebol a saída do amadorismo pela implementação do futebol-empresa, ainda está distante.

Enquanto isso o futebol brasileiro permanece aprofundando numa crise, com seus contratos televisivos caindo de valor, patrocinadores e investidores diminuindo – senão sua presença, pelo menos os valores de seus contratos –, clubes endividados, público decrescente nos estádios, e outros aspectos já levantados.

Além disso, por parte do Estado, parece haver uma certa conivência com essa estrutura contrária à implementação de um modelo de gestão profissional: o Governo Federal é de certa forma permissivo a esta situação, pois é notória e conhecida a posição da "bancada da bola" formada por deputados federais ligados a clubes de futebol. Felizmente nas ultimas eleições diversos destes deputados não conseguiram reeleger-se.

O Governo Federal é colaborador desta situação quer seja ao liberar recursos às Confederações e Federações sabidamente problemáticas nas aplicações de recursos, quer seja na omissão da cobrança de financiamentos e impostos de diversos Clubes, acabando por contribuir para a permanência de dirigentes nefastos no poder.

De qualquer forma, parece que ainda o maior obstáculo para o sucesso do futebol como um negócio lucrativo decorre da legislação, provocando falhas e abrindo caminhos para a sustentação de um poder que parece contrário à corrente da chamada modernização.

Deve-se lembrar que até mesmo os dirigentes, através do Clube dos Treze, vêm olhando com maior força para essas mudanças, haja vista, por exemplo, as atuais tentativas de se montar o campeonato nacional sob o comando dessa Liga. Ou para atitudes do governo em apoiar mais eficazmente o futebol-empresa como a atual Medida Provisória número 79, publicada no Diário Oficial da União em 28/11/02, que trata da moralização do futebol, impõe um código civil às entidades desportivas, e realiza empréstimos aos clubes que se transformarem em empresas, conforme artigo da Folha de São Paulo[28].

Dessa maneira, resta esperar para ver como se configurará a condição da profissionalização, ou modernização, ou moralização do futebol brasileiro, já que estrutura (mercado consumidor, renda, produtos e serviços, etc) e meios, visualização do que se precisa fazer através da legislação são caminhos muito bem visualizados. Falta apenas conseguir implementar tais ações...

[28] "Governo edita MP da moralização do futebol", jornal Folha de São Paulo, 28/11/2002

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Belluzzo,L.G. **Fim de século.** São Paulo em persperctiva, São Paulo, F.Seade, v.12, 1998.

BNDES. **Esportes no Brasil: situação atual e propostas para desenvolvimento**. Setorial nº 6. setembro/97. www.bndes.gov.br/publica/setor2.htm. 1997.

Câmara dos Deputados. **Ciclo de debates: Panorama do esporte brasileiro.** Painel 2: Profissionalismo no futebol e a estrutura atual. Brasília: Coordenação de Publicações, 1984.

Chizzotti, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo, Cortez, 1991.

Coimbra,A.A.Painel 2. In: UFRS. **Futebol, o desafio dos anos 90**. Resumo dos atos apresentados no Fórum. Porto Alegre: UFRS, 1991.

*EXAME. **Negócios.** edição 733, Janeiro 2001.*

*Giovanni, G; Gebara, A; Proni, M.W. **"Dimensões Econômicas do Esporte no Brasil"**, Projeto desenvolvido pelo convênio FECAMP/DEMEC (FUNDESP 00000112/94), financiado pelo Ministério de Educação e Desporto, Campinas, Unicamp, 1995.*

*Helal,R. **Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil.** Rio de Janeiro: Vozes, 1997.*

IstoÉ. **Campo de verdinhas**. 4/2/98, pp.63-65, 1998.

JOESP. **BID vai patrocinar investimentos em esportes.** Jornal O Estado de São Paulo, pág B16, 17/03/2001.

Kotler, P. **Administração de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

Marconi, M.A.; Lakatos,E.M. **Técnicas de Pesquisa** São Paulo: Atlas, 1982

Mello,J.M.C.de, Novais,F.A. **Capitalismo tardio e sociabilidade moderna**. In: Schwarcz,L.M. (Org) História da Vida Privada no Brasil: contrastes da intimidade contemporânea/Coord. por Fernando Novais São Paulo: Companhia das Letras, v.4, 1998.

Ministério Extraordinário dos Esportes. ***Anais do Seminário INDESP de Marketing Esportivo*** *. Publicações INDESP, 1995.*

Nuzman, E.B. **Marketing Esportivo .** RJ . Sprint Ltda . Junho, 1996.

Pádua,E.M.M. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem teórico-prática**. 2ª edição, Papirus. Campinas, São Paulo, 1997.

Paiva,F. **A primeira onda do marketing esportivo.** www.sportbiz.com.br, 2001.

Pereira, J.C.R. ***Análise de dados Qualitativos: Estratégias metodológicas para Ciências da saúde Humana e Sociais****. 3°ed. SP: EDUUSP, 2001*

Possi,L.F. **Entrevista!** www.sportbiz.com.br,20/03/200.

Pozzi,F. **A Grande Jogada**. Teoria e prática do marketing esportivo. Rio de Janeiro, Ed. Globo, 1998.

Proni, M. W. **A metamorfose do futebol.** Campinas, Unicamp/Instituto de Economia, 2000.

Proni, M.W. **Esporte-Espetáculo e Futebol – Empresa.** Tese Doutorado. FEFI, Unicamp, 1998.

Taylor, Rogan. **As dimensões do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades.** Texto apresentado no I Congresso Internacional EASP de Gestão de Esportes. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1998.