



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

MANOELA SANTOS NASCIMENTO

**A EXPERIÊNCIA DO FUTEBOL – EMPRESA NO BRASIL: ANÁLISE DOS
PROCESSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO E AS RELAÇÕES QUE OS PERMEIAM
COM AS ATIVIDADES ECONÔMICAS.**

SALVADOR

2007

MANOELA SANTOS NASCIMENTO

**A EXPERIÊNCIA DO FUTEBOL – EMPRESA NO BRASIL: ANÁLISE DOS
PROCESSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO E AS RELAÇÕES QUE OS PERMEIAM
COM AS ATIVIDADES ECONÔMICAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentada no curso de graduação de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas

Orientador: Prof. Dr. Osmar Gonçalves Sepúlveda

SALVADOR

2007

MANOELA SANTOS NASCIMENTO

A EXPERIÊNCIA DO FUTEBOL – EMPRESA NO BRASIL: ANÁLISE DOS
PROCESSOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO E AS RELAÇÕES QUE OS PERMEIAM
COM AS ATIVIDADES ECONÔMICAS

Aprovada em agosto de 2007.

Orientador: _____

Prof. Dr. Osmar Gonçalves Sepúlveda
Faculdade de Ciências Econômicas – UFBA

Prof. Dr. Antonio Plínio Pires de Moura
Faculdade de Ciências Econômicas – UFBA

Prof. Dr. Wilson Menezes
Faculdade de Ciências Econômicas – UFBA

Ficha catalográfica elaborada por Joana Barbosa Guedes CRB 5-707

Nascimento, Manoela Santos

M663 A experiência do futebol – empresa no Brasil: análise dos processos de profissionalização e as relações que os permeiam com as atividades econômicas / Nascimento, Manoela Santos. – Salvador, 2007.

60 p. tab. il.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA, 2007.

Orientador: Prof. Dr. Osmar Gonçalves Sepúlveda

1. Futebol empresa - Profissionalismo. 2. Modelo de gestão - Futebol.
3. Indústria do futebol.

CDD – 677.57

Dedico esta monografia a todos que me apoiaram durante toda minha vida, em especial a minha mãe Bernadete Santos do Nascimento (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a quem várias vezes recorri (e recorro) pedindo força e persistência.

Agradeço à minha família pelo carinho, confiança e apoio concedidos a mim.

Aos amigos, sou grata por compartilharem momentos de alegria e por me darem força nos momentos de desânimo.

Um agradecimento especial ao Prof. Osmar Gonçalves Sepúlveda por me orientar na composição desta monografia e principalmente pelos conselhos e apoio nos momentos difíceis.

Agradeço aos professores e funcionários pelos quais tenho um carinho especial.

RESUMO

Este trabalho registra as transformações ocorridas no futebol brasileiro, desde sua fase como esporte amador até a sua evolução para futebol-empresa, estabelecendo novas relações de poder entre a administração tradicional dos clubes e os novos modelos de gestão. Cada vez mais, com a profissionalização do esporte, o retorno financeiro, ver sua marca reconhecida no mercado, ganhar simpatia junto aos torcedores (consumidores), tornou-se um objetivo. Nesta dissertação estudam-se, além da transição para o futebol profissional mostrando um paralelo entre a gestão amadora e a gestão profissional, a reestruturação e estratégias no futebol-empresa, seu crescimento e a Lei Pelé, a nova legislação desportiva desde os motivos que acarretaram essas alterações nas leis e as mudanças geradas por elas. Objetiva-se mostrar a implementação de uma nova fase do esporte mais popular do mundo como gerador de recursos econômicos, em decorrência das novas fases administrativas.

Palavras-chave: profissionalismo. futebol-empresa. modelo de gestão. Lei Pelé e nova legislação. indústria do futebol.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Estrutura Integrada de Mercados para as organizações de futebol	23
Gráfico 1	Receita dos clubes no Brasil	30
Gráfico 2	Faixas salariais no futebol brasileiro	34
Gráfico 3	Torcedores	38
Quadro 1	Evolução PIB Brasil / PIB Esporte Brasil (R\$ bilhão e %)	45
Gráfico 4	Discriminação do PIB total dos esportes	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	REFERÊNCIAL HISTÓRICO	10
2.1	DO AMADORISMO AO PROFISSIONALISMO	10
2.1.1	Futebol amador	11
2.1.2	Futebol profissional: início e consolidação	13
2.2	LEI PELÉ E A NOVA LEGISLAÇÃO DESPORTIVA	17
2.2.1	A extinção da Lei do Passe	19
3	REESTRUTURAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO	22
3.1	O MERCADO DO FUTEBOL	22
3.2	TRANSIÇÃO NO FUTEBOL EUROPEU	26
3.2.1	Futebol Brasileiro x Futebol Europeu: comparação de mercado	29
3.2.2	O Cliente-torcedor: consumidor final	36
4	A FORÇA PROPULSORA DO FUTEBOL NA ECONOMIA	40
4.1	AS LEIS ECONÔMICAS QUE CONDUZEM O FUTEBOL	40
4.2	A RELAÇÃO PIB x FUTEBOL	43
4.3	BRASIL: NOVOS MODELOS DE GESTÃO	46
4.3.1	Aspectos desfavoráveis	49
4.3.2	Modelo de gestão eficaz	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

Durante os anos 1990, a falta de controle do montante que os clubes movimentavam (pois, não havia prestação de contas), a possibilidade praticamente nula de sanar as dívidas com a Receita Federal; além, da lentidão na profissionalização do futebol brasileiro, levaram a alterações através da nova legislação desportiva a Lei Pelé. As novas regulamentações forçaram os clubes a buscarem novos patrocinadores, licenciarem produtos e marcas com a finalidade de transformar clubes deficitários em empresas rentáveis.

Observa-se que as mudanças resultam não só da pressão do governo federal como também do alto grau de profissionalização do futebol europeu, embora já houvesse uma forte ligação de exportação de mão-de-obra para países da Europa há muitos anos. A transposição do amadorismo para o futebol-empresa revelou novos modelos de gestão no futebol, além da reestruturação de mercado.

Abrindo uma pauta de novas fórmulas empresariais a ser aplicada no futebol atual, estas mudanças proporcionam aumento de investimentos, sócios e acionistas, novas fontes de renda, licenciamento de marcas e produtos, melhoria da infra-estrutura, contratos com patrocinadores, etc. Por estes e outros motivos, o futebol profissional não se limitará somente a títulos, mas paralelamente a lucros, principalmente sendo este o esporte de maior popularidade no mundo.

Sendo o futebol visto como negócio, torna-se necessário que seja tratado como tal, pois esta profissionalização não requer apenas a adoção de métodos empresariais, mas, que sejam quebrados os paradigmas que regem o futebol amador e isto é muito importante, até porque este esporte é um gerador de empregos. Portanto, o futebol além de ser uma modalidade esportiva pode ser analisado como uma atividade econômica.

Uma das finalidades deste trabalho consiste em proporcionar uma análise sobre o momento atual em que o futebol se encontra, especificamente, enfocando este tema pelo fato do futebol ser uma das principais potências da indústria do entretenimento e, por este motivo, renderá grandes lucros neste processo de profissionalização. Além disso, o Brasil é detentor de cinco títulos mundiais e o país é um grande formador de craques. Do ponto de vista técnico, creio

que com a mão-de-obra super qualificada, que são os jogadores, e um produto que pode dar um retorno magnífico, muito pode ser feito para desenvolver da melhor maneira possível o nosso futebol, tornando-o cada vez mais rentável à economia do país.

Deste modo, consciente dos resultados favoráveis obtidos por este esporte e da sua possibilidade de crescimento financeiro, o propósito do trabalho é mostrar o potencial do futebol na nossa economia e os motivos que o inibem como gerador de riqueza e apresentar o modelo de gestão mais eficaz para o desenvolvimento do futebol-empresa. Para isso, o trabalho se divide em cinco capítulos, incluindo esta introdução.

O segundo capítulo – referencial histórico – compreende a exposição da história do futebol. Uma abordagem da transição do futebol amador ao profissional e sua gênese no Brasil, destacando-se a mudança de perfil no futebol através de conceitos modernos. Dando seguimento, enfatiza-se a regulação e fiscalização das atividades esportivas em consequência da nova legislação desportiva, com destaque da lei Pelé.

No terceiro capítulo, tratar-se-á da reestruturação do futebol brasileiro. Inicialmente, será apresentado o Mercado do Futebol, traçando-se seu perfil com relação à cadeia produtiva, evidenciando seu principal cliente: o torcedor; consumidor final cuja exploração é a fonte para obtenção de lucros. A partir da apresentação do mercado será feita uma comparação de mercado entre o futebol brasileiro e o europeu, destacando-se o cliente-torcedor.

O quarto capítulo destina-se à apresentação e análise dos princípios econômicos do futebol salientando o principal objetivo do trabalho que é a intenção de demonstrar como o futebol pode incrementar a economia. Neste capítulo serão destacados os modelos de gestão mais aplicados no país, enfatizando o modelo mais viável para o futebol-empresa no Brasil.

As Considerações Finais apresentam as conclusões acerca do tema estudado e as possíveis soluções relativas à profissionalização do futebol-empresa no Brasil.

2 REFERENCIAL HISTÓRICO

Neste capítulo pretende-se apresentar a história do futebol a partir do momento em que foi trazido ao Brasil por Charles Miller, procurando diferenciar a fase de transição do futebol amador ao profissional, para uma melhor compreensão das suas características sociais. Examinar o curso da transição se faz necessário para conhecer as razões pelas quais essa transformação ocorreu e para uma melhor apresentação da atual estrutura do comércio do futebol no Brasil, elemento de estudo desta monografia.

O estudo da evolução do futebol como negócio não é tarefa simples, porém, algum conhecimento sobre tal questão é condição essencial para que se entenda a origem deste novo setor econômico – o futebol-empresa.

2.1 DO AMADORISMO AO PROFISSIONALISMO

Quando se propõe analisar a passagem do futebol amador para o profissional, ou seja, a análise da história do negócio para as organizações de futebol no Brasil, de maneira implícita supõe-se que tais organizações atuem como empresa.

A Lei Pelé, que inicialmente obrigava¹ a mudança dos clubes e entidades futebolísticas em empresas não é a fundadora do futebol empresa. Pois, foi o profissionalismo irreversível do futebol que determinou a Lei Pelé, e não o oposto. A atuação dos clubes de futebol como empresas é um processo evolutivo que há muito tempo vem acontecendo no futebol (AIDAR, 2000).

Considerando a evolução do futebol no Brasil, de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer, é possível identificar três fases neste processo (PEREIRA, 2003):

1ª Fase: Evolução do futebol independente do aparelho de Estado;

¹ A princípio a Lei Pelé obrigava a transformação dos clubes em empresa, mas alterações feitas na lei tornaram facultativa essa obrigatoriedade.

2ª Fase: Interferência do Estado no crescimento e popularização do futebol;

3ª Fase: Substituição do Estado pelo Mercado (investidores, empresários, empresas de mídia) no processo de transformação do futebol em negócio de entretenimento.

Estas etapas se referem ao modelo brasileiro, que, neste aspecto, se diferencia um pouco do ocorrido na Inglaterra. Neste país, o crescimento e popularização do futebol não se deram a partir da interferência estatal, mas da ação dos operários, pois, embora tenha nascido elitista, o esporte passou a ser praticado pelas camadas mais populares da sociedade inglesa e à medida que despertava o interesse do público em assistir às partidas, virou uma atividade rentável com a cobrança de ingressos.

Na Inglaterra, o futebol se vinculou rapidamente como uma atividade profissional, inclusive, com limitação de salários para os atletas a fim de manter o equilíbrio esportivo e, conseqüentemente, o interesse do público. (ANUNCIAÇÃO apud PEREIRA, 2003).

A partir do momento em que se afirma que o futebol na Inglaterra atrelou-se rapidamente como uma atividade profissional, já é possível observar um diferencial entre o futebol inglês e o brasileiro, pois, como veremos mais adiante, no Brasil a profissionalização do esporte ocorreu de forma lenta, diferente da Inglaterra onde o futebol-empresa sempre foi constante desde sua origem.

Os clubes de futebol no Brasil, diferentemente da Inglaterra, não nasceram com uma proximidade a instituições que tivessem um mínimo de preocupação com a gestão. Enquanto na Inglaterra, o futebol e conseqüentemente os clubes de futebol, foram fundados a partir de empresas / indústrias, como uma atividade de lazer para os operários, no Brasil, os clubes foram fundados como associações esportivas sem nenhuma ligação com organizações empresariais. Esta proletarização do futebol na Inglaterra não foi, entretanto algo simples, pois havia uma elitização do esporte, o que terminou provocando a profissionalização do esporte na Inglaterra, com direção amadora e jogadores profissionais (PEREIRA, 2003, p. 220).

Para efeito de simplificação, esta análise irá dividir a história do futebol brasileiro em duas fases distintas: a primeira, retrata o futebol amador e a segunda o início e a consolidação do profissionalismo.

2.1.1 Futebol amador

Em 1886 foi fundada a International Football Association Board (IFAB), que preserva as regras e a organização desse esporte até hoje. Tais regras foram trazidas da Inglaterra ao Brasil em 1894 por Charles Miller, que cuidou da implantação, difusão e popularização do esporte.

O jogo entre os times da Companhia de Gás e da Estrada de Ferro São Paulo Railway, formados por ingleses e anglo-brasileiros, no dia 14 de abril de 1895, na Várzea do Carmo, em São Paulo, é considerado o primeiro jogo oficial de futebol no Brasil. A equipe na qual Miller atuou, o São Paulo Railway, venceu a partida por 4 x 2 (PEREIRA, 2003).

Quando o futebol foi inserido no Brasil (1894), o esporte era racista, proibitivo e restrito aos clubes da elite. Nesta fase (1894 / 1923), as entidades de prática esportiva eram compostas por clubes da elite e jogadores amadores, sendo caracterizado por barreiras sociais rígidas ainda que o futebol tenha sido originário das manifestações culturais das camadas populares da Inglaterra do final do século XIX (AIDAR, 2000). Esta afirmação confirma o diferencial do futebol brasileiro que se desenvolveu na elite, contrário ao inglês que é genuíno das camadas populares.

Os primeiros clubes de futebol do Brasil são reflexos da própria história do país, uma nação construída a partir de povos estrangeiros que vieram como escravos, durante o período colonial, e, posteriormente por imigrantes, estimulados pelo próprio governo brasileiro.

Foram os imigrantes, no final do século XIX e início do século XX, que, em sua maioria, fundaram os clubes no país e que inicialmente praticaram o futebol. O principal esporte nacional deve muito aos imigrantes, sendo o melhor exemplo Charles Miller, filho de um imigrante inglês (PEREIRA, 2003).

Aqui é possível afirmar que esses imigrantes, buscando locais de trabalho novos como resultado da própria escassez de mão-de-obra na Europa, no período, atraídos pela expansão da economia brasileira, trouxeram consigo também aspectos de sua cultura. Com desejo de manter laços de identidade entre si e com a terra natal, é possível concluir que muitos clubes surgiram a partir da afinidade cultural entre os imigrantes, voltados ao propósito de se manterem unidos.

É preciso destacar que um número muito grande de clubes foi criado em todo o território brasileiro, mas não conseguiu sobreviver devido às dificuldades financeiras de manutenção. Afinal, a maioria dos europeus que havia se transferido para o Brasil era composta de homens pobres, socialmente excluídos de seus países originais (GUEDES, 1998, p.61).

Durante certo período, o futebol brasileiro foi praticado por pessoas brancas, da alta camada social, mas em 1924, o time do Vasco da Gama se torna bicampeão invicto do Campeonato Carioca formado por um time de negros e pobres. Nesta mesma época, paralelamente a este marco, vinha sendo conduzido, no meio de grupos populares, um procedimento clandestino, de divulgação, idolatria e prática futebolísticas. (AIDAR, 2000).

Ultrapassando os embargos, por meio dos jogos de várzeas na periferia que engendraram numa posição firme de democratização do futebol, que teve como destaque a fundação do Corinthians, em 1910, de origem verdadeiramente popular, resultante de uma conjuntura política de conflitos entre distintos interesses de grupos sociais antagônicos. (AIDAR, 2000)

Percebe-se que a partir da década de 1920, em decorrência de um jogo que foi um marco nos conceitos sociais da história do futebol brasileiro, ocorreu uma nova fase com uma trajetória original e produtiva, ou seja, popularizando o esporte. O que caracteriza o fim desta fase definida como “Evolução do futebol independente do aparelho de Estado” é o seu desenvolvimento rápido e o aparecimento de clubes por todo o país.

Prontamente, segundo Witter (1996a), durante os vinte primeiros anos do século XX, o futebol amador, consolidou-se, tornou-se popular e seduziu o mundo.

2.1.2 Futebol profissional: início e consolidação

Ao longo das três primeiras décadas do século XX, houve pouca intervenção direta do Estado no esporte. No final dos anos vinte e, principalmente, no período seguinte do governo Vargas se produz um discurso centralizador, resultando numa forma mais atuante do Estado em relação às organizações esportivas (PEREIRA, 2003). Desta forma, adentra-se à 2ª Fase: “Interferência do Estado no crescimento e popularização do futebol”.

Neste período, houve uma grande transformação no Brasil em todos os aspectos, desde o econômico ao social. Foi o período de um Estado altamente intervencionista e marcante, que ainda hoje se discute mudanças implantadas naquela época, como as leis trabalhistas.

Assim, nesta fase de transição, os clubes amadores resistiam à idéia de profissionalização, porém, a popularidade do esporte e dos jogadores forçava os clubes a remunerarem seus atletas. Deste modo, os craques que surgiram das várzeas começavam a ser contratados pelos clubes que almejavam aprimorar sua atuação dentro do campo.

Conforme Murad (1996), na fase que representa o início e a consolidação do futebol é possível incluir a seguinte periodização: no período de 1923/1933, houve o início do ingresso de negros e pobres; em 1933 ocorreu a implantação do profissionalismo com a finalidade de conter o êxodo de craques para o exterior e tornar os times mais competitivos com jogadores negros e pobres, a partir de então, empregados do clube.

A primeira Copa do Mundo de futebol foi realizada em 1930, ano em que Getúlio Vargas chegou ao poder. O evento, no Uruguai, foi um grande incentivo para o esporte brasileiro, com as massas invadindo os estádios. Naquela competição, o jogador brasileiro de maior destaque foi um negro, Fausto, que ficou conhecido como a ‘maravilha negra’(PEREIRA, 2003).

O apoio do governo ao futebol era estrategicamente elaborado como forma de canalizar os sentimentos da população para os times. É interessante constatar como a ideologia do governo Vargas e a profissionalização dos jogadores mantém relação entre si, comprovando a forte ligação do futebol brasileiro com o Estado.

Assim, um novo pensamento firmava-se em relação ao esporte e, em 1938 (Copa da França) a seleção brasileira já assombrava a Europa pela qualidade individual de seus jogadores. A essa altura, o futebol já era o ‘esporte das multidões’, estimulado pelo próprio presidente Vargas, que fazia seus tradicionais comícios de 1º de maio em estádios (PEREIRA, 2003).

A profissionalização, pelo menos dentro do ponto de vista estritamente legal, surge exatamente neste momento. Em 1933, é criada a profissão de jogador de futebol. Dentro das normas de trabalho vigentes do regime Vargas, isso significa a sua sindicalização. Assim,

atendia à necessidade dos clubes de futebol que, cada vez mais, contratavam jogadores, os quais, por sua vez, precisavam estar corretamente inseridos no mercado de trabalho (VIANNA, 1976).

Essa é uma nova etapa de mudança significativa, onde a idéia de um futebol amador, praticado pela elite não estava mais em evidência no período Vargas, assim se tornando um esporte de massa e popular em todo o Brasil. Desta forma, o futebol não ficou apenas democrático em relação aos seus participantes, mas iniciou-se a busca pela vitória.

No período entre 1933 e 1950, refere-se a etapa de transição do futebol elitista à popularização do mesmo, pois, iniciou a criação dos mitos do futebol. Na Copa de 1938 destacou-se o memorável Leônidas da Silva, que ficaria conhecido como ‘Diamante Negro’, devido à sua brilhante participação nos jogos que disputou na Europa. (LEONCINI, 2001).

É também a fase do “profissionalismo marrom”², que consistia numa gratificação dada pelos dirigentes aos jogadores que se destacavam e não tinham contrato ou estavam com salário abaixo do seu mérito. Contudo, em 1943, por meio do Decreto-lei nº. 5.342/43, constituindo a autoridade do Conselho Nacional de Desportos houve uma disciplinação da área esportiva.

(...) Este Decreto-lei 5.342/43 institui o reconhecimento oficial da prática desportiva profissional no futebol. Dentre outros aspectos importantes, era determinado que os contratos de jogadores e técnicos fossem registrados na Confederação Brasileira de Desportos – CBD, acabando com o chamado “amadorismo marrom” nesta modalidade desportiva (KRIEGER, 1999).

Após a fase de romantismo do futebol brasileiro (de 1950 até 1970), em 1976, os jogadores tiveram a profissão regulamentada na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e foi criada a Lei do Passe. Lei que submetia o atleta ao vínculo trabalhista, mesmo que não houvesse contrato. (LEONCINI, 2001).

Com o fortalecimento do profissionalismo, médicos, preparadores físicos, fisioterapeutas, nutricionistas, além de outros setores de suporte, se uniram ao treinador visando aperfeiçoar o atendimento dos jogadores. Estes representam os chamados produtores e vendedores de serviços diretos.

² Também conhecido como “amadorismo marrom”.

Segundo Witter (1996a), durante o período da Segunda Guerra houve uma obstrução dos campeonatos mundiais, porém os campeonatos nacionais e regionais não deixaram de ser disputados. “Foi na ocasião da guerra que surgiu a prática de compra do passe do jogador”.

De acordo com Murad (1996), de 1950/1970 representou um período de revolução, solidificação e auge do futebol brasileiro marcado pela conquista do tricampeonato, o primeiro na história mundial. Em 1970, o tricampeonato no México foi o auge de uma ‘época de ouro da Seleção’ e de grandes triunfos em competições internacionais entre clubes. Houve desenvolvimento no mundo esportivo e fortalecimento do profissionalismo.

Em 1970/1990, caracterizou-se pela reelitização e retrocesso, porque, embora tenha ocorrido uma evolução no profissionalismo, o futebol brasileiro se transforma, os grandes craques se tornam escassos e, conseqüentemente, as conquistas do futebol brasileiro também.

Nesta fase, mais precisamente com a Constituição de 1988, o futebol e o esporte em geral, iniciam um novo ciclo legislativo, com alguns dispositivos constitucionais estabelecidos na Lei Magna do Brasil, que tratam especificamente de questões que interferem direta ou indiretamente no esporte. O Art. 217, por exemplo, determina ser dever do Estado o fomento das práticas desportivas (PEREIRA, 2003), observados:

- I – a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto à sua organização e funcionamento;
- II – a destinação de recursos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para desporto de alto rendimento;
- III – o tratamento diferenciado para o desporto profissional e não-profissional;
- IV – a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional.

Finalmente, em 1990/ 2007, fase de uma nova etapa com alguns sinais afirmativos que podem ser observados na política dos clubes de formação de atletas oriundos dos núcleos de periferia. A supremacia do mundo capitalista induz as relações entre o atleta profissional e os clubes.

Além disso, neste período, destaca-se a globalização do futebol e a influência capitalista; as transações de jogadores envolvem milhões de dólares e para se adequar às mudanças que tiveram início na Europa, os clubes brasileiros passaram por transformações consolidadas

pelo Estado através de leis, que foram influenciadas pela Lei do Esporte³ promulgada em 1990 na Espanha.

Inicialmente, a Lei nº 8.672 de 06.07.93, chamada Lei Zico, institui normas gerais sobre os desportos e cria as condições para uma melhor relação entre atletas e dirigentes e, por conseguinte, para os clubes. Porém, ela sofre alterações no Congresso Nacional e, posteriormente, a Lei Pelé (Lei nº 9.615/98) revoga a Lei Zico, instituindo a obrigatoriedade de clubes-empresa e extinguindo a Lei do Passe (PRONI, 2000).

A partir das transações mundiais no futebol fez-se necessário a vigência de uma nova legislação que pudesse estruturar o futebol brasileiro. O intervencionismo do Estado foi um fator preponderante para a firmação do clube-empresa no Brasil, porém a globalização do futebol e as transações entre os clubes determinaram que este fator ocorresse, servindo ao governo o papel de mediador deste processo.

(...) a modernização do futebol brasileiro tornava-se um imperativo da concorrência capitalista; tornava-se urgente reestruturar as formas de produção do espetáculo e de gestão dos clubes para garantir uma alta competitividade internacional e alavancar os negócios nesse campo de valorização em franca expansão. (PRONI, 2000, p. 193)

2.2 LEI PELÉ E A NOVA LEGISLAÇÃO DESPORTIVA

A partir do momento em que o esporte deixa de ser uma atividade amadora e passa a se profissionalizar, tanto os clubes quanto os seus patrocinadores ganham credibilidade. Isso foi potencializado através da Lei Pelé, que foi conduzida como projeto de lei em 1997, inspirado na legislação espanhola, com a finalidade de restabelecer a autoridade do Estado sobre as entidades esportivas, determinando a fiscalização do esporte e a autonomia dos clubes, no que se refere a sua coordenação.

Segundo Proni (2000, p.198),

(...) ao propor a revogação da Lei 6.354/76⁴, o projeto também pretendia retirar as proteções que a legislação garantia aos clubes (lei do passe) e aos atletas (15% na

³ Está lei será citada mais adiante.

⁴ Lei do Passe.

transferência e limite de três anos na duração do contrato), deixando que o esporte passasse a ser regulado pelas leis do mercado.

Assim, o padrão de gestão empresarial passou a ser avaliado como uma solução para o futebol brasileiro. A partir disso, o discurso em defesa da profissionalização dos dirigentes ganha partidários. Desta forma, foi estabelecida uma forte relação entre profissionalização do comando e transformação dos clubes em empresas.

Como resultado das dificuldades do futebol brasileiro com clubes endividados e descomprometidos com as dívidas com o governo, diminuição de torcedores nos jogos, violência nos estádios, além da péssima administração, houve a necessidade da intervenção do Estado impondo a administração dos clubes como empresas.

Desta forma, a lei foi aprovada em 24 de março de 1998, trazendo sustentabilidade para o mercado, satisfatório para atrair grandes investidores estrangeiros. Inicialmente, determinava a obrigatoriedade do clube-empresa convergindo os departamentos de futebol em departamentos autônomos profissionais e a prestação de contas à Receita (LONGHI, 2005).

Em seguida, de acordo com, a Lei nº 10.672, sancionada em 15 de maio de 2003 pelo Presidente da República Luiz Ignácio Lula da Silva, houve alterações à Lei Pelé (Lei nº 9.615/98), com o intuito de conferir às entidades desportivas uma formatação empresarial, assim como outros princípios que garantissem clareza na administração, a responsabilização dos dirigentes e o direito dos torcedores como clientes. (CARLEZZO; SANTORO, 2003)

O importante da Lei Pelé é que sua admissão ocasionou um mínimo de regulamentação para o mercado esportivo brasileiro, satisfatório para atrair a atenção de grandes investidores e influenciou consideravelmente na venda de jogadores a times estrangeiros. Esse foi um dos fatores que destacaram o Brasil como um grande exportador de mão-de-obra neste esporte, mas também causou alterações na receita dos clubes.

A Lei Pelé flexibilizou o mercado de transferência de jogadores de futebol, extinguindo o passe e facilitando a saída de atletas brasileiros para o futebol do exterior. Possibilitou uma maior mobilidade de jogadores interclubes e inter-regionais. (RODRIGUES, 2006).

Porém, esta lei passou novamente por alterações, com aprimoramentos, a Lei n.º 10.672/03 deixou como facultativo às instituições desportivas se constituírem como empresa. Também determinou o mínimo de 51% de domínio administrativo ao clube, a obrigatoriedade de apresentar balancetes duas vezes ao ano (para que sócios e torcedores tenham acessos às contas) por meio da elaboração e da publicação de demonstrativos financeiros para controle fiscal de clubes e de federações por parte de Governo Federal.

No entanto, essas mudanças não foram suficientes para dar suporte administrativo aos clubes e fazer com que as dívidas fossem sanadas:

Sob outra ótica, a simples alteração de uma estrutura associativa para uma estrutura empresarial não é fator suficiente para afastar mazelas administrativas, valendo citar a falida Fiorentina e vários outros clubes espanhóis e italianos em seríssimas dificuldades financeiras. Também não podemos olvidar alguns exemplos em território nacional, onde parcerias criadas com grandes empresas, com foco direcionado ao licenciamento de marcas e outros intangíveis, não tiveram o sucesso desejado (CARLEZZO; SANTORO, 2003) ⁵.

Apesar do futebol brasileiro na época presente fomentar mais recursos e a atual safra de atletas esteja agrupado entre os mais conceituados do mundo, além dos vários títulos conquistados, é difícil deparar no país com um clube que não se encontre em dificuldades financeiras, gerando problemas à sua sustentação e, também, impedindo a geração de riquezas à economia do país.

Conforme Longhi (2005) ⁶, “tal situação, de penúria econômica, foi agravada pela extinção do chamado passe ⁷ dos jogadores de futebol (modificação legislativa operada pela Lei n.º 9.615/98, a Lei Pelé), o que secou uma das maiores fontes de recurso dos clubes brasileiros”.

2.2.1 A extinção da Lei do Passe

Com a criação da Lei Pelé o passe foi extinto e isso possibilitou que o jogador, ao término de seu contrato, pudesse negociar sua transferência para qualquer clube sem que esse novo clube

⁵ Os exemplos de sociedades entre clubes e empresas serão abordados em outro capítulo.

⁶ Caderno de esporte virtual.

⁷ A Lei do Passe, criada em 1976, era uma lei que submetia o atleta ao vínculo trabalhista, mesmo que não houvesse contrato.

tivesse que pagar ao clube anterior pelos seus direitos federativos (SILVA, 2006, p. 03).

No Brasil, os efeitos da extinção do passe são diferentes dos que ocorrem na Europa. Isto porque no continente europeu os clubes já tinham um referencial de profissionalização da gestão e da busca de outras fontes de receita baseadas na aproximação entre cliente e clube, tais como: a bilheteria, contrato com mídia e área comercial.

A lei Pelé influencia diretamente na geração de caixa dos clubes brasileiros, que até então, tinham como principal fonte de receita, a venda de jogadores. Com isso, os clubes perderam a sustentabilidade de sua principal fonte geradora de caixa. Ou seja, o impacto da extinção do passe nas fontes de receita dos clubes europeus foi menor, pois já haviam sido desenvolvidas alternativas como a venda de pacotes de viagens para os jogos, carnês antecipados, lojas, museus e até canais próprios de TV com programação diária sobre os clubes (SILVA, 2006, p. 03).

A transformação na legislação desportiva brasileira acompanhou o exemplo europeu. Na Europa, o passe foi extinto após o caso na justiça do jogador belga Jean-Marc Bosman, que conseguiu os direitos de se transferir sem o consentimento do seu clube, abrindo assim precedente jurídico para a extinção do passe ⁸.

Esse acontecimento ficou conhecido no ambiente de negócios relacionados ao futebol como o “Caso Bosman”, ocorrido em 1996 (SOUZA; D’ANGELO, 2005). Um dos resultados desse novo cenário está no número de transações de jogadores brasileiros para o exterior, que é cada vez maior.

Sem gestão profissional no futebol, os clubes brasileiros não conseguem competir com os salários oferecidos pelos de outros países e como resultado, desde os anos 90, o número de jogadores deixando o país subiu de 130 para 850. Não só os jogadores brilhantes, mas também os de menor expressão, também saem do país para destinos menos óbvios, como Indonésia, Armênia, Islândia e Índia, (The Economist, 2005). Outro fator relevante é que o futebol brasileiro, até 2005 era o detentor da tríplice coroa mundial (Copa do Mundo; Mundial sub-23 anos e Mundial sub-17 anos) e participou das últimas três finais de Copa do Mundo vencendo duas, o que indica que o jogador brasileiro está cada vez mais em alta no futebol internacional (SILVA, 2006, p. 04).

Conseqüentemente, por conta dessa nova situação regulatória e também pelas condições que favorecem a saída dos jogadores para o exterior, é necessário que os clubes brasileiros

⁸ A influência européia também se explica pelo fato da legislação desportiva espanhola ter servido de base para a formação das leis do esporte no Brasil.

desenvolvam estratégias que diminuam essa dependência e busquem alternativas que supram esse item.

O maior problema dos clubes no Brasil é que o aumento das receitas não é satisfatório para cobrir os gastos com salários dos atletas, distante do que acontece na Europa. Assim sendo, a formação de jogadores poderá deixar de ser compensador, já que os empresários terão maior poder de ação, pois serão eles que farão, diretamente com os clubes, as transações de jogadores.

3 REESTRUTURAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

Neste capítulo veremos como se dá a Reestruturação do Futebol Brasileiro, demonstrando o funcionamento do Mercado do Futebol, para seguidamente, traçar uma comparação entre o nosso futebol e o europeu. Nesta fase, destaca-se a “Substituição do Estado pelo Mercado” no processo de transformação do futebol em negócio.

3.1 O MERCADO DO FUTEBOL

Segundo Leoncini (2001), o atual ambiente do futebol pós-Lei Pelé, afetou a rentabilidade dos clubes através da queda nas negociações da venda de passe de jogadores, criando uma necessidade de se relacionar com os clientes e de gerar novas formas de lucratividade. Para destacarmos a eficácia do atual ambiente competitivo no futebol moderno e as possibilidades de expansão dos clubes-empresa, é preciso uma análise do mercado do futebol profissional.

O futebol como negócio representa uma chance de ascensão socioeconômica, mas, para isso, é necessário que exista uma modernização do aparelhamento que o comanda, já que a sociedade brasileira está descontente com os serviços prestados e os endividados clubes brasileiros acabam desvalorizando sua marca agregada a uma gestão ineficaz. Por isso, a apreciação dos clientes e das fontes de receita dos clubes é um passo considerável para que possa haver o aumento de novas táticas que mudem esse panorama. (LEONCINI, 2001).

A estrutura do mundo do futebol tem sido coligada a uma nova fase de incremento da modalidade na qual rege o futebol-empresa. Em decorrência da globalização, nos últimos anos, a produção e a veiculação das partidas receberam uma forte proeminência nos principais centros de futebol do planeta.

Porém, alguns analistas do assunto atribuem que a discrepância observada no futebol brasileiro em relação aos centros mais desenvolvidos pode ser atribuída ao caráter paternalista e autoritário da interferência do Estado na coordenação da modalidade. Contudo, vale

destacar que foi o governo federal que colocou em debate esta situação encaminhando ao Congresso uma nova legislação (PRONI, 2001).

Independente disso, vale destacar que a modernização no futebol fez surgir novos tipos de clientes (patrocinadores, TV's, marketing, etc.) e por meio de pesquisas foi possível verificar que a estimativa do comércio esportivo é capitalizado pelo poder da torcida, da mídia e dos jogadores.

Traçando um parâmetro do mercado futebolístico com relação aos clubes na cadeia produtiva, eles são vistos como entidades empresariais, dotadas de certa autonomia e que negociam suas marcas. Além disso, comercializam através da compra e venda de atletas. Porém, no que tange a cadeia de clientes, os torcedores (consumidores) são o foco principal. Sendo assim, o principal ativo da indústria do futebol é o cliente-torcedor e através deles os clubes têm a habilidade de fomentar suas receitas. Deste modo, considerando a análise de Aidar (2000):

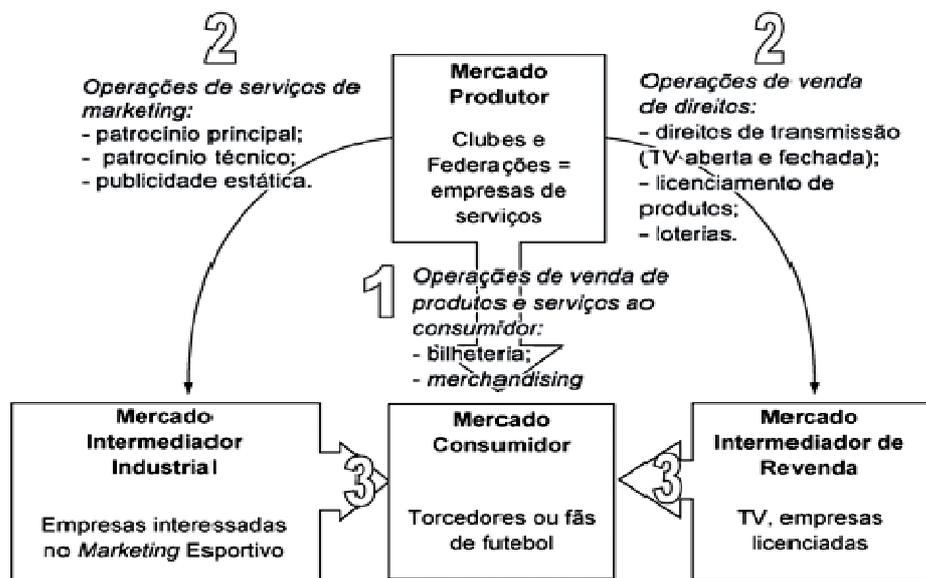


Figura 1 – Estrutura Integrada de Mercados para as organizações de futebol – a economia de mercado futebolístico.

Fonte: AIDAR et al., 2000.

Sendo assim, como na Figura 1, a cadeia produtiva é dividida da seguinte forma:

- Mercado Produtor: Administração do Futebol (Ligas ou Federações e Confederações) e Organizações de Futebol (Clubes).

- Mercado Consumidor: neste mercado estão os torcedores, que são os consumidores finais que compram bens e serviços para seu consumo particular. Dentro desse mercado que é atendido pelas organizações de futebol analisam-se ultimamente duas intervenções fundamentais: 1) a bilheteria (público que vai ao estádio), também designado de mercado consumidor ativo; o serviço prestado nos estádios; e 2) o *merchandising* que é a venda, pelo clube, de produtos com a sua marca.
- Mercado Intermediador: este mercado é equivalente ao mercado de intermediários, onde os clientes desse mercado compram “serviços” (direitos de exploração e transmissão de jogos e serviços de marketing esportivo) tendo em vista “revendê-los” ao mercado de consumo. Este mercado pode ser dividido em dois tipos:
 - 1) Intermediador Industrial, para o qual as operações ou atividades de marketing esportivo prestadas pelas organizações esportivas representam ou produzem uma maneira alternativa de realização de seus objetivos de *marketing* (promoção, publicidade, exposição na mídia, etc.).
 - 2) Intermediador de Revenda, para o qual as operações ou atividades prestadas pelas organizações esportivas (venda de direitos de utilização dos campeonatos e da marca do clube via transmissão dos jogos, loterias e venda de produtos licenciados) representam transações de intangíveis. Acordos esses que são utilizados para produzirem novas transações de serviços aos torcedores (transmissão dos jogos via *pay-per-view* ou via TV aberta, venda de loteria esportiva, de produtos licenciados) e demais interessados (negociação, pela mídia, de propaganda nos horários, espaços dos jogos e/ou eventos esportivos).

Deste modo, com base nas definições de produtos e serviços voltados ao futebol será possível compreendê-lo como negócio, onde uma nova maneira de gerir determina um trabalho objetivando a aquisição de títulos, ampliação das receitas e reduzindo as despesas, portanto, tendo uma composição gerencial similar à de uma empresa normal.

O torcedor passou a receber um destaque especial, porque, com a reestruturação no futebol, o torcedor é o ponto-chave para ampliar as coordenações comerciais. Isso pode ser esclarecido pelo fato da idolatria dos torcedores pelos seus times, avaliando cada um deles como: consumidor ativo (os que vão aos estádios) e o passivo (o público de TV). (LEONCINI, 2001).

Portanto, a importância do papel dos torcedores se aplica ao consumo final. A Figura 1 define isto muito bem, pois demonstra que os torcedores (cliente final), estando no pólo central da estrutura de mercado, possuem uma relação comercial com o Mercado Produtor (clubes) através da compra de produtos e serviços, principalmente, os ingressos dos estádios (bilheteria).

O cliente-torcedor também consome do Mercado Intermediário por via da transmissão dos jogos pela TV (*pay-per-view* ou TV aberta), apostas em loterias e compras de produtos licenciados; produtos esses que são consumidos pelos torcedores por via de atividades de marketing do Mercado Industrial, que por sua vez obtém lucros prestando serviço às organizações voltadas ao futebol que possui a intenção de satisfazer o torcedor.

Esta forma resumida de mostrar a estrutura integrada de mercados no futebol deixa bastante evidente as afirmações de pesquisadores que dizem ser o torcedor a principal fonte de recursos deste esporte, já que todos os mercados das organizações do futebol se voltam para ele. No futebol profissional os clubes têm uma legião de consumidores ávidos por produtos de seu time. Então, ocorre uma relação de fidelização que precisa ser mais bem administrada para satisfação do público e expansão comercial dos clubes.

Portanto, o Brasil apesar de ser considerado ‘o país do futebol’ em consequência do número de títulos e de possuir muitos jogadores em destaque mundial, possui um faturamento muito baixo, inferior a 1% do mercado mundial do futebol, que engloba sozinho $\frac{1}{4}$ do faturamento da indústria do entretenimento. Mesmo assim, o país com essa pequena participação econômica, possui aproximadamente 113 milhões de torcedores, podendo tornar-se uma potência em negócios, atraindo os maiores investimentos do mundo (POZZI, 1998).

O futebol, dentre outras modalidades de esporte profissional, se diferencia de outras formas de entretenimento pelo fato que cada partida (ou produto) é única e seu resultado imprevisível (PEEL; THOMAS, 1996). Por isso, conforme Szymanski e Kuypers (1999), os jogos devem ser transformados em “eventos”, proporcionando ao torcedor uma satisfação especial, estejam eles no estádio ou assistindo os jogos pela TV. Para os clubes, a marca é seu maior ativo, entretanto os clubes têm que se relacionar com estes consumidores já fidelizados (SOMOGGI, 2001).

3.2 TRANSIÇÃO NO FUTEBOL EUROPEU

O processo de profissionalização no futebol brasileiro já vinha ocorrendo, mas, num processo bastante lento, ocasionada por “pressões” dos clubes europeus que estão profissionalmente mais desenvolvidos que o nosso e de sustentarmos uma forte relação de exportação de atletas para esses países. Ou seja, essa mudança se deu pelo fato do interesse comercial dos clubes da Europa em relação aos times brasileiros, forçando indiretamente que o Brasil buscasse modernizar o futebol.

Esta modernização que vem ocorrendo no futebol brasileiro não é mera exclusividade nossa. Clubes europeus, que são considerados modelos administrativos, passaram pelo mesmo processo transitório como o nosso futebol vem passando. Países como a Inglaterra, a Espanha e a Itália, que possuem clubes financeiramente poderosos, tiveram momentos de desordem administrativa, conseguindo superar essas dificuldades através da profissionalização. (PRONI, 1998, p. 47).

Portanto, nas décadas de 60, 70, e 80 o futebol europeu era considerado amador e tinha como principal fonte de receita as bilheteiras (LAM, 2006), assim como o futebol no Brasil. A transformação do futebol ocorreu a partir dos anos 90, com a transferência de meios de comunicação das estatais para a iniciativa privada, iniciando uma participação maior da mídia no modelo de negócio do futebol. “Não só a mídia passou a ser grande responsável por receitas dos clubes, através do pagamento dos direitos de transmissão, como também passou a ser parte integrante do capital social de alguns clubes, como o Milan (Mediset) e Paris Saint Germain (Canal Plus)” (SILVA, 2006, p. 58).

Na Inglaterra, os clubes também já passaram por uma crise estrutural sustentada pelo calendário deficitário, pela má infra-estrutura dos estádios e pelos péssimos contratos com as redes de TV e patrocinadores, além das reações violentas dos torcedores. Esta forte crise levou os clubes ingleses a fundarem uma liga independente, tendo uma empresa de assessoria de marketing e auditoria orientando as equipes a utilizar planos de marketing para reconstruir a imagem dos times (PORCARI, 2001).

Atualmente, o modelo de clube mais bem sucedido é do Manchester United, da Inglaterra, que em 1992 lançou suas ações na bolsa e, em menos de uma década, acumulou títulos importantes e, por causa desta organização, é o clube mais rico do mundo. Esse tipo de

investimento em ações é um dos diferenciais do futebol inglês, e do europeu de uma forma geral, do nosso.

O Manchester se apresenta como modelo de gestão devido ao fato de o clube ser uma S. A., com ações em bolsas de valores. Leoncini (2001) afirma, porém, que essa maneira de gerir ainda não pode ser aplicada nos clubes brasileiros, já que um dos maiores requisitos para uma empresa disponibilizar suas ações na bolsa de valores é ter uma grande confiabilidade junto ao mercado, qualidade que nossos clubes não têm.

No Manchester, “seu patrimônio duplicou entre 1988 e 2000, fruto da renovação de contrato com as emissoras de televisão e dos contratos publicitários, que valorizaram suas ações” (COSTA, 2001, p. 17). A revolução na estrutura do futebol inglês começou na temporada 92/93, com a comercialização pelo Premier League dos direitos de TV para a Sky Channel, que aumentou dos US\$ 5 milhões para US\$ 90 milhões (BRUNORO, 1999).

Outra diferença possível de observar entre o futebol brasileiro e o inglês é que, como já foi exposto no capítulo anterior, desde 1896 os times ingleses eram clubes-empresa, sendo naturalmente administrados de forma profissional, mas sem a estrutura empresarial atual, iniciada em 1992, que reestruturou completamente o principal Campeonato Inglês. Os clubes brasileiros, ao contrário, sempre foram gerenciados por dirigentes sem qualquer preocupação com uma administração profissional, mas unicamente com o resultado esportivo.

Desta forma, a maneira de gerir os clubes da Inglaterra se tornou padrão para outros países europeus, porém, os times ingleses sempre estiveram muito mais vinculados à iniciativa privada do que ao Estado, se diferenciando ainda mais do padrão brasileiro.

A Espanha se aproxima mais do nosso futebol em consequência das dívidas de grande parte dos seus clubes, tendo o Estado como financiador das contas, e pelas características de sua legislação esportiva, que influenciou as leis do esporte sancionadas no Brasil e, apesar disso, possui clubes que se profissionalizaram e se destacam financeiramente (SOMOGGI, 2005b).

Na Espanha, houve a intervenção do governo socialista exigindo práticas empresariais irrevogáveis. Algumas equipes, como o Barcelona e o Real Madrid, optaram rapidamente pela implementação de seus departamentos em organismos empresariais, permitindo um potencial desenvolvimento econômico gerado pela adequada administração no mercado financeiro,

servindo de exemplo para outros clubes espanhóis que também adotaram a transição (PORCARI, 2001).

Conforme Somoggi (2005b), na década de 1980, o futebol espanhol passou por circunstâncias similares ao ocorrido no Brasil ultimamente. A violência nos estádios era bastante alta, a televisão pagava valores baixos para transmitir as partidas de futebol, a maioria dos clubes tinha, e alguns ainda têm dívidas exorbitantes com a Hacienda Espanhola e com bancos. Entretanto, em outubro de 1990 foi promulgada a Lei do Esporte da qual a Lei Pelé possui aspectos similares.

Como é possível confirmar, o futebol espanhol passou por uma fase de transformação provocada por situações semelhantes a que ocorreu aqui no Brasil, com a intervenção do Estado através de leis, em decorrência das altas dívidas.

Com esta nova regulamentação na organização e, especialmente, no gerenciamento do futebol espanhol, houve um desenvolvimento da Liga. Em meados da década de 1990, o FC Barcelona vetou a possibilidade de diferentes emissoras de TV gravassem imagens dos treinos e transmitissem os jogos do Clube no Camp Nou, caso não fosse pago um valor apropriado, já que o clube catalão não tinha débitos e continuamente estava com seu estádio lotado.

A partir desta atitude do FC Barcelona, os valores pagos pela TV se expandiram e outros clubes se favoreceram também. Assim sendo, a Liga Espanhola, foi considerada a melhor da Europa depois de 10 anos de sua criação (SOMOGI, 2005b).

Ainda segundo Somoggi (2005b), além das cotas de TV, os clubes espanhóis buscaram no transcurso dos anos diversificarem suas rentabilidades e focar suas táticas na satisfação de seu torcedor/consumidor. Por causa deste pensamento empresarial, expandiram-se o faturamento com receitas derivadas dos carnês adiantados e lojas esportivas. Também conseguiram novos estádios, produtos licenciados, pacotes de viagem para assistir aos jogos do clube em diferentes partes da Espanha e Europa, etc.

O fato ocorrido no futebol espanhol, embora com boa parte de seus clubes endividados como no Brasil, comprova como uma legislação esportiva com normas claras é um dos recursos que favorecem a expansão do setor do futebol-empresa em um país. Também, com uma regulamentação esportiva eficiente, os clubes passam a ser fiscalizados e a exigência de clareza na administração promove outras oportunidades comerciais. Contudo, para que novos patrocinadores invistam nas marcas dos clubes brasileiros, estes têm de estar mais próximos do consumidor final.

Nesse processo há elementos que compõem a atual situação do futebol brasileiro: dívidas, poucos e violentos torcedores, descomprometimento com as declarações financeiras do governo, desrespeito ao consumidor. Deste modo, a solução acabou sendo à entrada do Governo como interventor, impondo a administração de clubes como empresas.

3.2.1 Futebol Brasileiro x Futebol Europeu: Comparação de mercado

Este tópico tem a proposta de utilizar as principais fontes de rendimento do futebol no Brasil e fazer uma breve comparação com o mercado de futebol profissional da Europa, para que se perceba a diferença entre esses dois mercados.

As receitas dos clubes brasileiros se originam de quatro fontes principais: a receita de bilheteria, as cotas de televisão, os patrocínios e o fornecimento de material esportivo, além do uso da marca e da remuneração por cessão de jogadores (SOUZA, 2004).

Segundo Souza (2004), ante o futuro reservado na era da informação, a receita dos principais clubes se divide entre vendas de jogadores (30%), direitos de TV (29%), patrocínio e publicidade (11%) e bilheteria (7%). Ou seja, um dos principais quesitos é a venda de matéria-prima, sendo que a reposição não se dá na mesma velocidade.

Mas, a parceria entre a televisão, em razão da Copa do Mundo ter se tornado um espetáculo global de mídia, somado a publicidade e os patrocinadores, é a maior fonte de riqueza dos clubes em função desses dois aspectos estarem interligados.

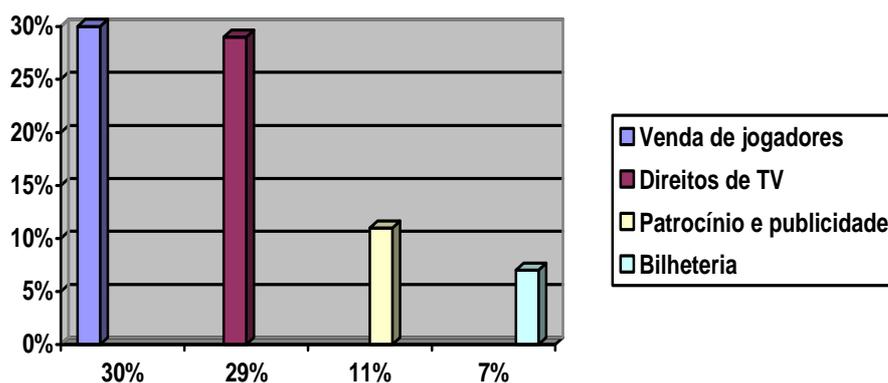


Gráfico 1 – Receita dos clubes no Brasil

Fonte: De autoria própria.

Se compararmos as fontes de receita do futebol no Brasil com o da Europa, será possível observar quais são os inibidores do desenvolvimento de mercado do futebol brasileiro, dificultando não somente a geração de recursos aos clubes, primeiramente, mas também deixando de incrementar a economia do país. Assim, poderemos analisá-las da seguinte forma:

Comercial: *Merchandising* e Licenciamento; Patrocínio e Fornecimento de Material Esportivo.

- *Merchandising* e Licenciamento – *Merchandising* é a venda de produtos com a marca dos clubes na qual a utilidade está na satisfação de se usar esta marca. Esta fonte de receita se chama Licenciamento quando não é controlada pelo clube e sim por empresa terceira.

No Brasil, uma das maiores ameaças ao licenciamento de produtos está na pirataria, pois se estima que esta represente 12% do faturamento. Na Europa, também considerando a renda disponível do torcedor para itens voltados ao entretenimento, essa fonte de receita é expressiva para os clubes, significando, junto com o patrocínio mais de 25% dos rendimentos em times como Manchester e Liverpool. No caso do São Paulo, este item não passa dos 2% (SILVA, 2006).

- Patrocínio e Fornecimento de Material Esportivo - As empresas patrocinadoras vinculam suas imagens aos clubes por conta do retorno em mídia que esse clube pode fornecer.

Com o mercado consumidor não tão adiantado e o conceito de má gestão associada aos clubes, as corporações patrocinadoras pensam duas vezes ao investir no futebol brasileiro. Portanto, enquanto não houver confiabilidade no futebol brasileiro, não haverá adesão dos investidores. Na Europa as empresas patrocinadoras vêem os clubes como grandes expositores em mídia. Como exemplo, o Liverpool faturou cerca de £15 milhões apenas no patrocínio, em 2003 (SILVA, 2006).

O mercado comercial no Brasil não trás rendimentos satisfatórios aos clubes por dois motivos distintos: o primeiro refere-se à pirataria e/ou comércio informal, que é estimulada pela baixa renda dos brasileiros; o segundo motivo é a gestão ineficaz do futebol-empresa no Brasil, causando o desinteresse dos patrocinadores e a perda de atletas de qualidade, gerando dívidas, jogos (produto) de baixa qualidade, diminuição de torcedores nos estádios. Isso também ajudou a fortalecer a mídia esportiva, deixando os clubes em situação de dependência.

Debilitados financeira e economicamente, os clubes passaram a vender seus craques e ídolos para o exterior. Dessa forma, baixaram a qualidade dos times e, lógico, dos jogos, o que resultou na queda de interesse e na fuga do público dos estádios. Os patrocinadores - vale citar entre outras a ISL, a Hick Muse, o Bank of América, que assimilou o Nations Bank, e a Parmalat - assustados com o descalabro das administrações, romperam seus contratos. Diluíram-se, com isso, as empresas de licenciamento criadas para explorar marcas, vítimas também da concorrência incontrolável da pirataria. Restou a televisão como o único grande financiador. (MATTA, 2002, p.09).

No Brasil ainda convivemos com o fantasma da pirataria que nos rouba pelo menos 30% de um mercado já difícil. Enquanto um clube estrangeiro vende uma média de 100 camisas oficiais a 100 euros a peça, no Brasil os piratas em volta dos estádios vendem por 30 reais e os clubes não recebem nada por isso (SAFATLE, 2007, p. 13).

Ainda assim, no Brasil podemos destacar dois exemplos distintos:

1) O patrocínio da Petrobras ao Flamengo que é uma das mais duradouras parcerias no futebol brasileiro, pois as camisas rubro-negras estampam a marca Lubrax desde 1984. Na época, apesar de comum nos clubes europeus, o patrocínio esportivo era uma novidade no Brasil. Além disso, essa parceria se distingue das demais, pelo fato da Petrobrás ser uma empresa pública.

2) O patrocínio Palmeiras-Parmalat foi a parceria entre um clube e uma empresa privada mais bem sucedida no Brasil. Trouxe favorecimentos ao clube, que aumentou sua receita e conquistou vários títulos e, também, fez com que a empresa italiana tivesse sua marca consolidada no Brasil.

Mídia: A televisão representa um grande consumidor intermediário. Porém, no Brasil, dado a posição dominante de uma emissora de TV, estima-se que seu poder de transação é bem alto frente aos clubes.

Segundo Safatle (2007, p. 13), “nos campeonatos europeus, a venda antecipada de carnês para os jogos é outra garantia de renda. Somando-se ainda a TV que paga muito para transmitir os

jogos. Isso também mostra um diferencial financeiro enorme entre os clubes brasileiros e os clubes estrangeiros”.

“Em 1994, os US\$ 6 milhões de direitos de TV pagos no Brasil representavam apenas 4% dos US\$ 156 milhões da Média Europa. Em 2000, se chegou a 41% do valor médio europeu, ou seja, US\$ 146 milhões contra US\$ 1,8 bilhão” (PEREIRA, 2003, p, 139). Portanto, apesar de a TV ser a maior fonte de receita dos clubes as diferenças econômicas entre as potências européias com o Brasil é grande. Os direitos de TV pagos aos clubes brasileiros ainda estão muito baixos, pois os números nacionais chegam aos patamares europeus com pelo menos cinco anos de atraso.

Venda de Jogadores: Entende-se por venda de jogadores a cessão dos direitos federativos do atleta durante a vigência do contrato. A venda de jogadores sempre foi uma solução para os clubes e no caso brasileiro representa um produto que depende menos da relação clube-cliente e mais da qualidade técnica do jogador e da equipe que o desenvolve.

O Brasil é o maior mercado do mundo, com maior potencial de crescimento. Mas é tão desorganizado que vive de vender jogador para outros países ⁹ (MONOPOLIES..., 1999). Enquanto no Brasil a grande parte da receita está na venda de jogadores e na TV, na Europa, clubes como o Manchester United, o Juventus e o Milan, outros itens são mais relevantes como *merchandising* e patrocinadores, bilheteria (LEONCINI, 2001).

(...) o perfil das receitas geradas pelos clubes europeus é menos dependente da venda de jogadores e da comunicação de sócios do clube (Flamengo – cerca de 50%; Manchester United – cerca de 6%; Milan – cerca de 17%), concentrando-se mais na exploração da marca do clube (Flamengo – cerca de 50%, M.U. – cerca de 94%; Milan – cerca de 83%), ou seja, no mercado de consumidores. (LEONCINI, 2001).

Deste modo, a crescente racionalização do futebol colabora para a incorporação de novos agentes no domínio comercial dos clubes. A tradição dos clubes de investirem em jogadores caros com a perspectiva de obter títulos através da montagem de um grande time tem forte relação com a finalidade de aumentar suas receitas.

O mercado de venda de jogadores no Brasil foi altamente influenciado pela extinção da Lei do Passe, e ter acesso aos grandes jogadores torna-se uma questão de salário, à medida que os

⁹ Afirmação de Alec McGivan que é diretor executivo da Federação Inglesa.

jogadores são “livres” para se transferirem para os clubes que desejam jogar, caso não tenham contrato vigente com nenhum outro.

Considerando o atrativo do atleta brasileiro do ponto de vista internacional e o baixo preço relativo aos atletas, a venda de jogadores é uma das principais fontes de receitas dos clubes, agora em escala mais baixa devido à nova legislação, causando alterações nas leis esportivas e traçando um novo perfil no futebol.

As mudanças na legislação esportiva ocasionaram um corte no suprimento de recursos desses clubes, praticamente fechando as portas dos pequenos e provocando uma crise financeira sem precedentes, nos clubes formadores de jogadores, como o Vitória. A mídia, elemento central do negócio futebol, destina prioritariamente sua atenção para os grandes clubes e para as grandes competições, mas a cadeia que fornece os maiores talentos do futebol começa nos pequenos clubes e em alguns clubes que se dedicam a formar jogadores nas suas divisões de base (PEREIRA, 2003, p. 170).

Segundo Pereira (2003, p.173), “como os pequenos clubes não têm acesso aos recursos que giram em torno do futebol-negócio, como direitos de TV, patrocínio, bilheteria e muito menos licenciamento, a única fonte destes clubes sempre foi a formação e negociação de jogadores”. Mesmo comercializando estes novos talentos para clubes de médio porte, por valores consideravelmente menores do que eram obtidos quando eles se tornam ídolos do futebol, “eram estas receitas que garantiam a sobrevivência desses pequenos clubes”. Estas mudanças na legislação provocaram alguns aspectos que merecem ser ressaltados:

a) A circulação do capital no futebol-negócio, especialmente para os clubes formadores. Parte significativa desses recursos gira em torno dos próprios clubes europeus, mas um volume relevante acontece entre os clubes compradores da Europa e os clubes formadores, especialmente da América do Sul, particularmente Brasil e Argentina; b) A redução dos negócios de compra / venda de jogadores, aumenta a necessidade de se buscar em outras fontes de recursos (PEREIRA, 2003, p. 173).

É inegável que clubes formadores ou até mesmo intermediários de atletas para o exterior perderam uma importante fonte de receita que é a exportação de atletas para a Europa. Mas esta receita, também pode ser vista como uma distorção da estrutura do futebol-empresa no Brasil, pois se observa que os clubes mais ricos mundialmente compram mais jogadores do que vendem, já que viabilizam outras fontes de rendimentos; fator que não se observa comumente no futebol brasileiro.

Além disso, a falta de profissionalismo impede que os clubes criem recursos para pagar salários compatíveis aos dos clubes europeus. O pagamento de salários é a maior despesa dos clubes e como no Brasil não há infra-estrutura para competir com o mercado estrangeiro, o futebol brasileiro fica em condição de grande defasagem.

O gráfico abaixo mostra como o falso profissionalismo causado pela gestão indevida fica demonstrado também nas faixas salariais pagas pelos clubes. De acordo com Proni (2000), em 1993 quando o futebol já era profissional, 19,2% dos atletas recebiam até 1 SM (Salário Mínimo); 77,8% entre 2 e 10 SM; e 3% acima de 10 SM. Em 1999, o percentual de jogadores recebendo 1 SM aumentou para 51,6%; entre 2 e 10 SM o percentual caiu para 43% e acima de 10 SM aumentou para 5,4%.

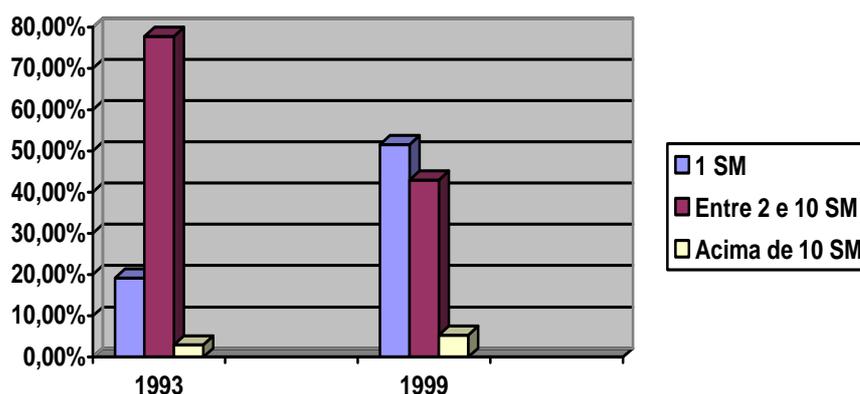


Gráfico 2 – Faixas salariais no futebol brasileiro

Fonte: De própria autora.

Bilheteria: Operação principal do mercado produtor com o mercado consumidor, ou seja, do clube com o consumidor final. A bilheteria tem sua utilidade na satisfação do público que vai ao estádio.

Assim, “este relacionamento entre cliente e clube sugere que a demanda do futebol é inelástica em relação ao preço”¹⁰ (SZYMANSKY; KUYPERS, 1999). O fato do mercado comercial ser ineficiente refere-se principalmente à gestão mal coordenada. Porém, há quem se oponha ao fator da inelasticidade:

¹⁰ A teoria da demanda inelástica do futebol será analisada a seguir.

No Brasil, esta inelasticidade parece ser discutível, à medida que os clubes não conseguem maior arrecadação nos estádios com o aumento de preço. Um fator que pode ser relevante é que o futebol concorre dentro da indústria do entretenimento com outras alternativas para a sociedade (cinema, teatro, shows, outros esportes) e a sociedade brasileira tem mostrado sua insatisfação com o nível de serviço oferecido nos eventos esportivos (SILVA, 2006, p. 32).

Os clubes brasileiros, salvo em jogos finais ou competições especiais, não conseguem aumentar a receita de bilheteria aumentando o preço, seja por condições sócio-econômicas dos seus torcedores, ou pelo atrativo oferecido no estádio (SZYMANSKY; KUYPERS, 1999). Atualmente, no caso Europeu, a média atual de público chega a ser o dobro da média dos campeonatos brasileiros. Em clubes como o Liverpool e como o Manchester, esta fonte de receita aproxima-se de 28% (SILVA, 2006). Por isso, existe a necessidade de se reorganizar os campeonatos para que eles passem a ser mais rentáveis.

Contudo, enquanto na Europa, os estádios abrigam em média de 25.000 a 30.000 torcedores por partida, em um crescimento que foi observado por Sloane (1997) resultando em jogos que os estádios ficam praticamente lotados. A realidade esportiva brasileira, que tem no futebol a sua principal atividade, é diferente; a atual média de público no campeonato brasileiro não é superior a 12.000 pessoas (GOLDBLATT apud SOUZA, 2004).

Na Europa um ingresso custa 50 euros. Os clubes europeus utilizam a capacidade máxima de ingressos em quase todos os jogos. Só de arrecadação são 2 milhões de euros. Um jogo do futebol brasileiro é 10% desse montante. Além disso, os clubes europeus faturam muito com venda de produtos das equipes, camisas, flâmulas, bandeiras, bonés etc. (SAFATLE, 2007, p. 13).

Esse problema implica que nos países desenvolvidos os estádios foram transformados em arenas de multiuso que consistem em grandes complexos de entretenimento que oferece não só o espetáculo do futebol, como também toda a estrutura de um shopping (conforto, segurança, restaurantes, lojas, etc.), e essa estrutura não é ofertada no Brasil.

Os recursos financeiros derivados da transação de ações não fazem parte do elenco de receitas dos clubes brasileiros, embora já seja uma realidade européia. Mencionando ainda, receitas das arenas multiuso, as quais independentemente da participação dos clubes nestes complexos de entretenimento, é uma nova e importante receita para o futebol-negócio (PLASTINA apud PEREIRA, 2003).

3.2.2 O Cliente-torcedor: consumidor final

De acordo com a maior parte dos pesquisadores, na relação clube-torcedor, a única dificuldade é conquistá-lo, feito isso, sua fidelidade ao clube está garantida perpetuamente. Conciliar isto com o consumo, transformando o ‘torcedor’ em ‘torcedor / consumidor’ é a solução para os clubes.

(...) é o responsável direto pelo sucesso do futebol como espetáculo: o torcedor (...) é preciso atuar sobre os que já vão aos estádios e o público potencial existente nas mulheres, nas crianças e nos não-aficionados (...) segurança e higiene parecem ser os dois pontos capitais para o torcedor (...) é importante a gratuidade para as crianças, pois além de ser um torcedor em potencial, a criança com livre acesso acarretará a presença de pelo menos mais um pagante, pai ou responsável que o acompanha (MACK, 1980, p.171-173).

O futebol pode agir sobre o consumidor como ferramenta catalisadora do processo de lealdade que este venha a ter com um determinado produto ou serviço. Por natureza, o torcedor já é leal ao seu clube pela simples afinidade emocional que envolve o binômio clube / torcedor. É esta fidelidade que o mantém indo aos estádios ou acompanhando seu time pela televisão, mesmo que a equipe na competição não dê o retorno com triunfos, afirma Fernandes (2000). A fidelização favorece o consumo, deste modo:

O torcedor / consumidor de futebol, sob o ponto de vista do comportamento humano, está muito mais propício ao consumo. Neste caso, na relação racional / não racional, presente nas teorias de consumo, funciona muito mais o lado não-racional. Aquilo que os economistas classificam como comportamento típico do “homem econômico”, que age de forma lógica, levando sempre em consideração as questões financeiras, não se aplica para os torcedores / consumidores do futebol (PEREIRA, 2003, p. 196).

Algumas estratégias com a finalidade de fidelizar os clientes podem ser praticadas nos estádios, ginásios e arenas esportivas, ambientes que são essenciais neste processo. A sociedade atual possui cada vez mais oferta de novidades e facilidades, deste modo, o único diferencial do futebol está no quesito paixão.

Apesar disso, a falta de comodidade ofertada aos torcedores dificulta o crescimento da bilheteria. Portanto, estádios dotados de boa infra-estrutura podem estabelecer grandes elementos fidelizadores, e isso só pode ser proporcionado através do profissionalismo.

Com a estrutura oferecida pelo futebol ficou praticamente impossível competir em nível de igualdade com os shoppings, cinemas Multiplex, mega espetáculos de música, festivais, etc. O público jovem, altamente consumidor das atividades de entretenimento e lazer, migrou para estas outras opções, mas isto ainda é reversível, se o futebol se reestruturar nas condições de acesso, conforto, segurança nos estádios (PLASTINA apud PEREIRA, 2003).

Então, diferentemente de outros produtos, os jogos de futebol possuem clientes fiéis que continuam consumindo o produto mesmo em período de crise, ou seja, os times possuem torcedores leais mesmo quando estão passando por uma má fase, conseguindo até elevar o público. A paixão dos brasileiros por futebol é tanta que em certos momentos, os resultados negativos até reforçam a fidelização.

Para Fernandes (2000), essa posição é confirmada na prática com os seguintes exemplos:

a) Crescimento das torcidas durante grande período de jejum de títulos embora não haja uma pesquisa direcionada com este objetivo, os dados sobre as torcidas do Corinthians, Palmeiras e Botafogo mostram que elas cresceram, apesar do jejum de títulos. É até folclórico, no meio futebolístico, a declaração que as torcidas desses clubes desenvolveram-se na angústia da falta de títulos, durante muitos anos: Corinthians - 22 anos (1955 / 1976); Palmeiras - 16 anos (1977 / 1992); Botafogo - 20 anos (1969 / 1988), afirma Fernandes (2000).

b) A elevada média de público nos momentos de crise quando caíram para a segunda ou até terceira divisão, caso do Fluminense, as torcidas de certos clubes lideraram a média de público nos estádios disputando tais divisões. São exemplos desta situação: Bahia (1998 / 1999 - 2a. divisão); Botafogo (2003 - 2a. divisão); Fluminense (1998 - 2a. divisão e 1999 - 3a. divisão); Palmeiras (2003 - 2a. divisão); Vitória (1992 - 2a. divisão).

Enquanto as empresas montam estratégias de comunicação e marketing, para atingirem o topo da pirâmide de conquista do consumidor e tê-lo fiel e leal à marca (produto ou serviço), no futebol, a ligação emocional do torcedor com seu clube não precisa de nenhuma estratégia de marketing, ela acontece naturalmente. E é tão forte, que um ditado popular reflete bem esta relação: 'troca-se de mulher (marido), mas não se troca de clube' (esta frase é do tempo em que as torcidas de futebol eram quase que 100% formadas pelo sexo masculino, isto mudou totalmente e hoje as mulheres torcem tanto quanto os homens e são tão fiéis aos seus clubes quanto eles) (PEREIRA, 2003, p.201).

Apesar de toda essa paixão dos torcedores, observando os dados apresentados por Souza (2004) no Gráfico 3, percebe-se que houve uma expressiva queda na média de público do Campeonato Brasileiro, que passou de 16.256 e 16.102 nas décadas de 1970 e 1980 para cerca de 12.219, a partir dos anos 1990. Neste aspecto, é importante enfatizar que o torcedor é representado por um agente econômico maximizador de utilidade que escolhe entre ir ou não ao estádio assistir a partida de futebol.

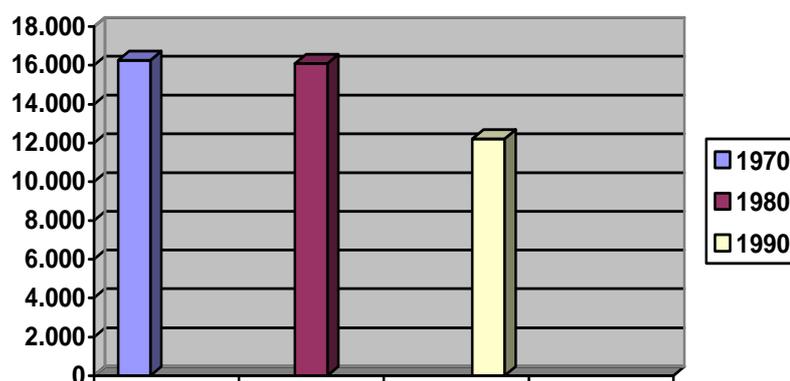


Gráfico 3 - Torcedores

Fonte: De autoria própria.

Como já foi relatado, a bilheteria já foi a maior fonte de receitas. Com a crise atual quem ganhou espaço foi o advento das transmissões de jogos de futebol pela televisão, se tornando o fator mais importante, pois a TV (incluindo patrocínio e publicidade) é a maior fonte de receita para o futebol, já que aproxima o torcedor-cliente do mercado esportivo de consumo.

Porém, segundo Pozzi (1998), é evidente que as redes de TV não teriam tanta força se não houvesse torcedores, demonstrando novamente a força do torcedor-cliente e reconhecendo que as rendas de televisão tiveram um grande crescimento.

A TV é outro recurso que pode ser amplamente utilizado, porque a mídia é uma ferramenta que poderia ser usada de forma intencional no processo de conquista dos torcedores, mas esta percepção os clubes ainda não tiveram em larga escala. Ela vem acontecendo naturalmente, exemplo disso é a torcida do Flamengo espalhada por todo Brasil. Quando os clubes aproveitarem a televisão com a intenção para conquistar torcedores e, em seguida, transformá-los em torcedores / consumidores, haverá uma grande disputa dos clubes por espaço nas TV's e, então, a relação clubes-mídia se fortalecerá (FERNANDES, 2000).

Desta forma, conclui-se que o futebol possui altíssimo poder de demanda provado pela fidelização dos clientes, fator peculiar se comparado a outros mercados. Porém, para atingir um dos principais objetivos que é o lucro, é preciso tratar bem o torcedor, o que possibilita aumento de bilheteria, a presença da torcida nos estádios e também o aumento de patrocinadores, ou seja, melhorar a qualidade dos serviços em eventos esportivos pode alavancar novas oportunidades de negócios, mas este objetivo só pode ser atingido através da profissionalização no modo de gerir os clubes.

No mundo, que adora e louva o nosso futebol, e consome centenas de jogadores exportados daqui, mercados como Espanha, Itália, Inglaterra, esse é um negócio como outro qualquer, com empresas constituídas sobre as marcas e tradições dos clubes de futebol, com altos investimentos, ações em Bolsa, marketing agressivo na comercialização da logomarca e derivados, material esportivo, souvenirs, camisas, etc. Assim, além da torcida brasileira, também o mercado pergunta: quando o futebol brasileiro vai ser tratado como negócio, como um componente sério de nossa Economia? (SAFATLE, 2007, p. 13).

4 A FORÇA PROPULSORA DO FUTEBOL NA ECONOMIA

Os princípios econômicos do futebol demonstram como este esporte pode incrementar a economia e, para isso, é preciso sanar os bloqueios para o desenvolvimento do negócio do futebol, que é causado principalmente pela falta de estratégia de mercado para atrair consumidores e viabilizar outras fontes de receitas mais rentáveis. Neste capítulo veremos as

leis econômicas que influenciam o futebol, o reflexo do futebol na renda nacional e a melhor opção a seguir em modelo de gestão.

4.1 AS LEIS ECONÔMICAS QUE CONDUZEM O FUTEBOL

O futebol possui características singulares, desta forma, a presença de inúmeras variáveis (clima, lesões de atletas, horário do evento) faz do produto esportivo algo único e imprevisível, característica que torna o esporte fascinante. Há regras e normas que regulamentam a atividade esportiva, não sendo possível ao produtor (clube) inovar para adaptá-las as necessidades do consumidor (torcedor). Além disso, os esportes são perecíveis e não podem ser consumidos antecipadamente e nem estocados, também os benefícios de um serviço esportivo variam de acordo com o consumidor e é difícil de mensurar e descrever, tornando-se algo subjetivo (AIDAR, 2000).

Quando há excesso ou falta de demanda de mercado, os clubes esportivos modificam o preço para atrair o público, alterando assim a percepção de valor do consumidor. A elasticidade-preço determina o quanto a demanda pode ser sensível diante da alteração de preço. Nos casos em que uma pequena mudança no preço resulta em um grande impacto sobre vendas, a demanda é dita elástica para esse tipo de produto, sendo inelástica se não refletir efeito sobre as vendas (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Partindo da premissa de que o alvo de um produtor é que seu produto tenha elasticidade muito baixa com relação ao preço e alta elasticidade com relação à renda, ou seja, que não obtenha alterações de demanda quando seu preço se altera e que ao mesmo tempo tenha sua demanda incrementada quando a renda cresce (AIDAR, 2000); e, seguindo os conceitos econômicos, geralmente os bens e serviços têm apenas uma destas duas características. Assim, seguindo o argumento de que o futebol é uma paixão nacional e o torcedor não vive sem ele, é possível supor que uma gestão profissional que busca atender a satisfação do consumidor final, que é o torcedor, pode comprovar a teoria citada.

Analisando os bens básicos percebemos que normalmente eles têm demanda inelástica com relação ao preço, ou seja, os preços aumentam e a demanda pouco se altera em função disto,

assim é com a água, o sal, o açúcar, a energia elétrica, etc. A demanda por estes bens é inelástica em relação aos preços porque são fundamentais para os seres humanos e não possuem substitutos perfeitos.

Conforme Aidar (2000), a demanda por estes bens diminuiria significativamente se os acréscimos nos preços fossem completamente fora do padrão considerado normal. Por exemplo, se um quilo de sal, que custa R\$ 2,3, dobrar de preço, a tendência da demanda é de reduzir pouco. Mas se ao invés de dobrar de preço passasse a custar R\$ 23,00 reais a demanda teria uma redução drástica, isso porque as pessoas de menor poder aquisitivo passariam a consumir menos sal.

Da mesma forma, bens considerados básicos têm demanda inelástica com relação à renda, pois à medida que a renda aumenta, o consumo dos bens básicos tem um aumento de consumo bastante menor referente à proporção do aumento da renda.

A lógica econômica é clara, o bem é básico e por isso sua demanda varia pouco com relação a variações de preço. A unidade de consumo necessita do bem e não tem substitutos perfeitos para ele. Por outro lado, este mesmo bem tem seu consumo limitado às necessidades básicas da unidade familiar. A demanda por este tipo de bem não aumenta significativamente quando a renda cresce (AIDAR, 2000, p.58).

Já os bens supérfluos tendem a ter alta elasticidade com relação a variações de preço e também alta elasticidade com relação a variações de renda. Um exemplo típico de bem supérfluo é uma viagem de turismo familiar. A demanda por este bem é altamente sensível a variações de preço e também a variações de renda.

Apenas como ilustração, após a desvalorização do real em janeiro de 1999, houve uma enorme redução de viagens para o exterior. O item viagem é um dos primeiros a ser mais consumido pelas famílias de classe média quando a renda familiar aumenta. A explicação deste tipo de comportamento está em que são bens com muitos substitutos e não básicos para o ser humano. Um exemplo claro são as viagens de lazer ao exterior, que podem ser substituídas por viagens dentro do país. E mesmo estas, em caso de queda ainda maior de renda, ou aumento de preços, podem ser substituídas por outras formas de lazer (passeios de um só dia, parques, etc.) (AIDAR, 2000, p.58).

Assim, constata-se que o sistema econômico que rege este esporte é muito especial, até porque possui uma estrutura de mercado que precisa da competição entre os principais agentes, até para produzir o seu produto (os jogos) para o principal consumidor (o torcedor).

A posição de monopólio é arduamente buscada por qualquer empresa, já que, a partir daí, a finalidade de maximizar lucros fica muito facilitada. No futebol, o

sucesso de um clube está totalmente vinculado ao sucesso de seus concorrentes. Quanto mais disputa, maiores as receitas. (...) a força de um campeonato é a força de seu time mais fraco (...) Se por vários anos o mesmo time for campeão sem disputa acirrada, o torcedor perderá o interesse pelo futebol. Desta forma a lógica da concorrência no mercado futebol é diferente da lógica dos outros mercados. Os rivais são peças fundamentais para o sucesso do clube (AIDAR, 2000, p. 62).

Isso destaca um elemento que diferencia a indústria do futebol das demais: a cooperação entre os concorrentes. A maior aspiração da Coca-Cola é que a Pepsi vá à falência; mas, o Corinthians não pode desejar o mesmo para o Palmeiras, explica Leoncini (2001), ou seja, isso significa que a união de clubes, embora sejam eles rivais, é fundamental para seu sucesso.

A relação cliente / clube indica que a demanda do futebol é inelástica em relação ao preço (SZYMANSKY; KUYPERS, 1999), ou seja, é uma relação emocional que é convertida em relação comercial (SZYMANSKY, 1995).

Outra peculiaridade do consumidor final do futebol é a de que, distinto de mercados comuns, o relacionamento com o seu clube é duradouro mesmo que o serviço oferecido não seja dos melhores, como, por exemplo, a carência de títulos, desconforto e precariedade nos estádios (SILVA, 2006).

Com a afirmação acima se pode dizer que a fidelização dos torcedores é uma característica determinante para que se analise o fato de que uma partida de futebol é um bem que não possui substituto e é inelástico.

A gestão eficaz deve transformar uma partida de futebol em um evento único, sem substituto para o torcedor, onde alterações razoáveis de preços terão pouca influência na demanda. Ao mesmo tempo esta mesma gestão deve oferecer produtos ligados ao clube que sejam consumidos pelo torcedor, tanto mais quanto maior for sua renda (AIDAR, 2000). O produto futebol deve passar a ter um tratamento voltado para o cliente (torcedor), não sendo tratado de forma amadora como vem ocorrendo com este produto no Brasil.

Se um jogo de futebol for tratado como um bom produto, ele não terá substituto para o torcedor, tornando-se inelástico em relação ao preço do ingresso ou de um “*pay per view*”. Ao mesmo tempo, com as técnicas modernas de marketing, aumentos na renda do torcedor elevarão seus gastos no estádio em dias de jogos, compra de camisas, bonés, etc. (Não é por outra razão que as camisas oficiais dos times estão sendo alteradas praticamente todos os anos. Que grande exemplo de obsolescência planejada) (AIDAR, 2000, p. 60).

O tamanho da torcida é o fator determinante do potencial de receita que cada clube pode gerar. Na determinação de valor de uma equipe, o número de fãs é a característica mais importante. Bens materiais e jogadores são comprados, mas a torcida é algo relacionado a tradição histórica do torcedor com o clube.

Portanto, as leis econômicas que regem o produto futebol são muito especiais, “desde a combinação baixa elasticidade de preço da demanda com elevada elasticidade de renda, até uma estrutura de mercado que precisa da competição entre os principais agentes, até para produzir o seu produto, para o rei que é o consumidor – torcedor” (AIDAR, 2000, p.64). E esse é o ponto principal para dar suporte ao incremento econômico.

4.2 A RELAÇÃO PIB x FUTEBOL

De maneira geral, o esporte ajuda a compor o PIB brasileiro tanto quanto a indústria nacional ou o setor de serviços. E as variáveis que compõem o poder econômico do esporte, cada vez mais relevante no PIB, são as mesmas que definem o peso de todas as demais atividades econômicas: receitas, impostos, empregos e empregadores diretos e indiretos, salários etc. (AMADOR, 2004).

Segundo Kasznar (2002, p. 21)¹¹, a vitalidade do setor esportivo no Brasil deve-se ao fato de ser um setor da economia particularmente dinâmico e moderno. Assim, tem o poder de estimular positivamente as demais indústrias e criar efeitos de multiplicação de riqueza, renda e emprego a uma taxa bem superior à das indústrias tradicionais.

Em negócios diretos e indiretos o esporte movimentou US\$ 370 bilhões em 1997, segundo a Forbes. Ou US\$ 1 bilhão por dia. Pela ordem: 1) o entretenimento é a maior indústria do mundo em volume de negócios e em número de empregos; 2) o esporte é o segundo maior segmento (depois do turismo) da indústria do entretenimento; 3) o futebol é o maior mercado da economia do esporte (BRUNORO, 1997).

No caso do futebol-empresa bem gerido, ele irá colaborar não apenas com a expansão financeira dos clubes, como também, com o crescimento econômico do país sendo um grande

¹¹ Professor titular da Fundação Getulio Vargas (FGV) e presidente da Institutional Business Consultoria Internacional (IBCI), especialista em economia do esporte.

gerador de empregos e aumento de consumo pelos torcedores. Além disso, irá estimular o desenvolvimento de outras áreas, como a mídia, as indústrias de produtos esportivos, a área de entretenimento de forma geral, pois, com a construção de arenas esportivas, será estimulado a abertura de lojas, restaurantes, bares, etc.

“No próximo século, os setores de tecnologia e entretenimento irão mandar na economia global. Dentro do entretenimento, o futebol é uma das maiores indústrias, e dentro do futebol, o brasileiro é o que tem maior potencial econômico e de geração de empregos”, avalia Kasznar (2002, p. 21).

O futebol mundial é hoje um grande negócio e de acordo com o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro da FGV os agentes diretos, como clubes e federações, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia, o futebol em todo o mundo movimenta, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais (RELATÓRIO..., 2000). Assim, no Brasil, dados desse mesmo relatório mostram que o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos:

(...) • trezentos (300) mil empregos diretos; • trinta (30) milhões de praticantes (formais e não formais); • quinhentos e oitenta (580) mil participantes em treze (13) mil times que participam de jogos organizados (esporte formal); • quinhentos e oitenta (580) estádios com capacidade para abrigar mais de cinco e meio (5,5) milhões de torcedores; • cerca de quinhentos (500) clubes profissionais disputando uma média de noventa (90) partidas por ano; e • em termos de fornecimento anual de materiais e equipamentos esportivos, são cerca de nove (9) milhões de chuteiras para futebol e futsal, seis (6) milhões de bolas e trinta e dois (32) milhões de camisas (LEONCINI; SILVA, 2005, v. 12).

O número de empregados registrados formalmente, com carteira de trabalho assinada, em atividades vinculadas e identificadas com o esporte, saltou de 305.414 pessoas, em 2001, para 315.005, em 2005¹². Além disso, os empregos indiretos tiveram 782.160, em 2001, aumentando para 859.189, em 2005. Ou seja, o esporte vai contra a forte tendência de desemprego no país, porque a oferta de trabalho na área esportiva ascende.

Comprovando o efeito multiplicador de riquezas, os dados do próximo quadro comprovam certa desvinculação do PIB Esporte em relação ao PIB Brasil, destacando esta área como produtora de riquezas e, também, mostrando que esta desvinculação com o PIB Brasil detecta mais um diferencial na economia do esporte.

¹² Fontes: Anuário Estatístico RAIS/CAGED, Ministério do Trabalho; PEEM/EBAPE/FGV.

Assim, enquanto o PIB Brasil conservou baixas taxas de desenvolvimento em todo o período analisado, chegando ao máximo de 4,3 % em 2000, depois de dois anos próximos de “zero” (1998: 0,1% e 1999: 0,8%), o PIB Esporte sempre obteve elevados índices de crescimento, todos acima de 5%, chegando a 13,3% na variação de 1998 para 1999 (PEREIRA, 2003, p. 120). Essa afirmação pode ser comprovada no quadro abaixo:

DISCRIMINAÇÃO (R\$ bilhão)	1995	1996	1997	1998	1999	2000
PIB total dos Esportes	28,1	29,8	31,3	33,9	38,4	42,2
Variação percentual	-	6,0	5,0	8,3	13,3	9,9
PIB do Brasil (preços correntes)	646,2	778,9	870,7	914,2	973,8	1.101,3
PIB do Brasil (ao preço ano anterior)	364,0	663,4	804,4	871,9	921,4	1.016,3
Variação percentual	-	2,7	3,3	0,1	0,8	4,3

Quadro 1 - Evolução PIB Brasil / PIB Esporte Brasil (R\$ bilhão e %)

Fonte ¹³: PEEM / EBAPE / FGV (2002); KASZNAR (2002)¹⁴; SEI / IBGE (2000)¹⁵.

Como já sabemos que o PIB do Esporte brasileiro é elevado, por isso, o gráfico abaixo serve para mostrar que o futebol promove a geração de quase 50% do PIB total dos esportes:

¹³ Futebol, de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer em uma sociedade midiaticizada, 2003.

¹⁴ Obs.1: A metodologia para cálculo do PIB do Esporte foi desenvolvida pelos autores do trabalho referenciado (KASZNAR, 2002), e está detalhada na referida edição.

¹⁵ Obs.2: Para cálculo do PIB brasileiro, o IBGE utiliza os valores de preços correntes e de preço do ano anterior, para eliminar distorções causadas pela inflação. Exemplo: o valor de 778,9 para 1996 está inflacionado, com o uso do deflator, ele cai para 663,4; esta é a variação real, ou seja, cresceu 2,7% em relação a 646,2.

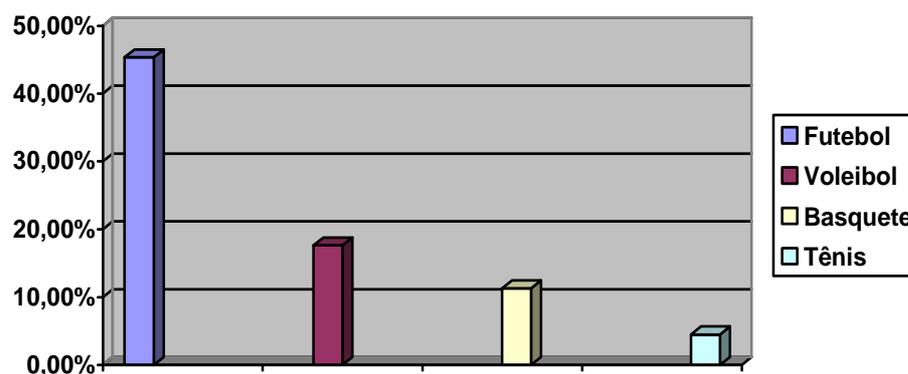


Gráfico 4 – Discriminação do PIB total dos esportes¹⁶

Fonte: Kasznar (2002).

Os times de futebol têm, inclusive, a possibilidade de captar recursos com maior facilidade junto aos órgãos que normalmente atendem as necessidades financeiras de grandes companhias. Hoje, sem nenhum planejamento, o futebol brasileiro consegue atrair companhias de grande porte e até grandes bancos de investimento. “Bem administrado e com uma estrutura profissional, essa tendência deve se acentuar”, diz Bastos Alves (1999).

Está comprovado que o mercado da indústria esportiva é um negócio que movimenta valores altíssimos anualmente, e que é o futebol que sustenta este crescimento. Isso deixa claro que se o PIB nacional crescer em níveis mais compatíveis com o potencial da economia brasileira, o PIB do Esporte acompanhará positivamente este crescimento. Portanto, no Brasil, o movimento econômico proporcionado pela prática esportiva e as atividades de produção, comércio e serviços relacionadas ao esporte em geral cresce acima da média do nacional e evolui em comparação com outros setores.

4.3 BRASIL: NOVOS MODELOS DE GESTÃO

Após analisar as leis econômicas que conduzem a indústria do futebol e apresentar a realidade do futebol-empresa no Brasil destacando os inibidores do crescimento, neste capítulo serão apresentados os modelos de gestão mais adotados no país e, a partir disso, vamos tentar

¹⁶ O cálculo foi desenvolvido tendo como referência Kasznar, 2002, e está detalhado na referida edição.

apontar o modelo adaptável ao processo de profissionalização, destacando que o objetivo da gestão é a obtenção de títulos e simultaneamente a maximização de lucros.

Antes de dar início a esta análise é importante realçar que embora os clubes europeus tenham passado também por situações adversas os caminhos seguidos foram diferentes. Os clubes ingleses sempre foram voltados às empresas privadas, além disso, na Europa, os clubes tiveram o apoio do governo a fim de quitar suas dívidas antes de se tornarem empresas (AIDAR, 2000). Portanto, embora o objetivo seja o mesmo, o caminho tomado foi diferente; assim, vale lembrar os modelos de gestão mais utilizados no Brasil são:

- Licenciamento da marca
- Clube-investidor
- Criação de um clube
- Co-gestão

1) Licenciamento da marca

Significa uma terceirização do departamento de futebol, sendo o modelo de gestão que está prevalecendo no Brasil. Neste caso, o clube cede ao investidor os direitos da marca, onde o investidor entra com 100% do capital próprio.

Este padrão se expandiu rapidamente por causa das elevadas dívidas dos clubes, além disso, “outro motivo que explica o predomínio deste modelo de gestão é o temor que alguns dirigentes têm de se submeterem aos procedimentos típicos de uma empresa, com transparência, prestação de contas e risco de perder o emprego” (LEONCINI, 2001, p. 85).

A partir daí os detalhes do contrato entre investidor e clube toma contornos diferentes. Vejamos dois exemplos distintos:

No caso do Vasco da Gama, o clube não se transformou em empresa, mas cedeu seus direitos comerciais a uma empresa, a Vasco Licenciamentos (com 100% controlados pelo Bank of América). “Um executivo do Banco controla os negócios: contratos de TV, bilheteria dos jogos, venda de produtos oficiais. O Clube (Eurico Miranda) manda no departamento de

futebol, o que pode gerar inúmeros problemas de eficácia administrativa” (AIDAR, 2000, p.71).

No caso do Corinthians, a empresa Hicks Muse Tate & Furst criou a empresa Corinthians Licenciamento com capital próprio para administrar os negócios ligados ao departamento de futebol do Clube Corinthians. Neste caso o clube cede os direitos sobre a marca e sobre o controle do seu departamento de futebol ao investidor que passa a arcar com todas as despesas referentes a tal departamento. Porém, todo o departamento técnico de futebol ficou vinculado legalmente ao Clube Corinthians, mas seguindo as políticas do parceiro (AIDAR, 2000, p.71).

2) Clube-investidor

Clube e investidor formam uma nova empresa S.A. Os ativos dessa nova organização são a marca, os jogadores e o uso dos imóveis do antigo clube (Finanças da Gazeta Mercantil, 1999). Ou seja, a nova organização passa a ser a controladora e proprietária do time de futebol. Este tipo de empreendimento pode prever o lançamento de ações em Bolsa de Valores (LEONCINI, 2001, p. 85).

Em síntese, tendo o Bahia como exemplo, existem três entidades independentes entre si: o Esporte Clube Bahia, clube de futebol fundado em 1931; o Banco Opportunity, que é um banco voltado para o investimento financeiro; e o Bahia S.A. (BASA), que é o clube-empresa fundado em 1998 através da sociedade do clube e do investidor. Portanto, o Bahia S.A. é uma empresa que possui o Banco Opportunity e o Esporte Clube Bahia como sócios.

3) Criação de um clube

O modelo utilizado pelo clube é o da criação de um clube, ou seja, é um clube-empresa desde a sua formação; o investidor já cria um time como empresa, por causa disso, todos os ativos pertence ao novo clube-empresa (patrimônio, jogadores, marca). Alguns clubes como o Real Salvador, o Malutron e o CFZ (Centro de Futebol Zico) são empresas desde a sua criação, assim, foram fundados como empresas tendo como objetivo social a prática do futebol e sendo uma instituição com fins lucrativos. (AIDAR, 2000). Este é o modelo que se aproxima do futebol inglês.

4) Co-gestão

“Este modelo representou a vanguarda na gestão profissional de clubes de futebol no Brasil”. O exemplo típico é o caso Palmeiras-Parmalat, uma parceria que começou em 1992 e se caracterizou pela parceria na administração da atividade profissional de futebol. O clube entra com toda a estrutura, com todas as áreas e com todos os departamentos ligados ao futebol profissional e amador, e a Parmalat entra com o apoio financeiro para que todas essas áreas se desenvolvam (LEONCINI, 2001, p. 83). Este tipo de gestão tem como característica principal o estabelecimento de direitos e deveres de ambas as partes, o que diferencia dos outros modelos.

4.3.1 Aspectos desfavoráveis

Depois de expor as características básicas dos principais modelos de gestão no Brasil alguns pontos devem ser destacados antes de caracterizar o modelo de gestão ideal.

O modelo de Licenciamento da marca se expandiu rapidamente por causa das elevadas dívidas dos clubes, portanto, como os clubes não tinham capital para aportar, entrar como sócio juntamente com os investidores abrindo uma nova empresa não era uma opção ideal. Porém, vale destacar que todos os clubes citados como exemplos, além de outros que utilizaram este modelo de gestão como o Vitória e o Flamengo que foram licenciados pelo Exxel e o ISL, respectivamente, tiveram seus contratos rompidos.

A ISL faliu internacionalmente e abandonou o Flamengo reclamando na Justiça uma dívida de 80 milhões de dólares que investiu no clube. O Bank of América deixou o Vasco e pediu judicialmente o ressarcimento de quase 40 milhões de dólares, cuja aplicação é ignorada, dos 150 milhões de dólares aplicados em cerca de três a quatro anos (MATTA, 2002). Em 2004 o Vitória rescindiu a parceria com o Exxel depois de quase quatro anos, percorrendo um caminho distinto da maior parte dos clubes, onde é o patrocinador que extingue o contrato. Mesmo assim, há quem considere este o melhor modelo de gestão:

(...) o modelo de exploração da marca (...) parece ser o mais adequado neste momento da profissionalização dos clubes brasileiros. Isto porque este modelo não vende participação no clube, torna a questão da sucessão nas dívidas discutível e ao mesmo tempo permite que profissionais passem a gerir as áreas de marketing e finanças do clube sem qualquer ingerência passional (AIDAR, 2000, p. 74).

No modelo Clube-Investidor o Bahia foi o primeiro clube a utilizá-lo no Brasil, e o fator negativo deste modelo é que a cada novo aporte do investidor, menor seria a participação acionária do clube até que todo patrimônio fosse transferido aos investidores, e é isso que vem ocorrendo atualmente com o Esporte Clube Bahia.

Quando o clube entrou nessa sociedade, seus principais ativos (marcas e jogadores) representaram 49% do capital da empresa, enquanto, o Banco Opportunity ficou com os outros 51% do investimento de R\$ 12 milhões. Porém, desde o ano 2000 o Bahia possui cinco pessoas no conselho administrativo e detém 33,4% do capital da empresa e o Opportunity possui sete pessoas no conselho e elevou sua participação para 66,6% proveniente das dificuldades financeiras que o clube enfrenta (LEONCINI, 2001, p. 84).

No modelo de Criação de um clube existe um fator agravante nesse padrão que diz respeito ao fato do time não possuir torcida, ou seja, não possui consumidores, tendo que assumir toda a infra-estrutura para sua formação, além da contratação e preparação de jogadores. Sendo assim, suas receitas são derivadas das possibilidades de negócios do clube, o que também não o favorece porque se a demanda pelo produto é baixa o clube deixa de ser um atrativo aos investidores.

O modelo de co-gestão, utilizando o Palmeiras-Parmalat como exemplo, teve como agravante a falta de profissionalismo do clube e as mudanças provocadas pela Lei Pelé. E o problema foi realçado porque não havia interesse da diretoria palmeirense em investir nas categorias de base, e isso foi dos fatores a afastar a possibilidade de continuidade da parceria com a Parmalat.

Os expressivos resultados do Palmeiras na gestão oscilavam com a formação e o desmanche dos elencos, mas isso não afetava o planejamento da empresa, muito menos do clube. Com a Lei do Pelé houve indícios de que a forma de gestão praticada pela Parmalat dificilmente poderia continuar. Pois, na fase áurea, o Palmeiras esteve contando com o negócio de compra e venda de jogadores sem o mínimo interesse em investir na formação de atletas (DOSSIÊ..., 2005).

Com a extinção da Lei do Passe ocorreu a queda nas transações de jogadores, os clubes brasileiros não possuíam estrutura para competir com o mercado internacional, pois o investimento não seria lucrativo por conta dos altíssimos salários, e como não haviam jovens talentos para compor o clube, o Palmeiras passou a ser um problema para a Parmalat. Com o fim da sociedade o clube entrou em fase de declínio e em 2002 foi rebaixado, após ter cinco treinadores num mesmo campeonato, retornando apenas em 2004 à primeira divisão. (DOSSIÊ..., 2005).

Porém, prejuízo financeiro não houve para nenhuma das partes. E este detalhe deve ser considerado para analisar este como o modelo ideal para o desenvolvimento do futebol-empresa.

4.3.2 Modelo de gestão eficaz

Dentre os modelos apresentados, o que representa uma parceria significativa na administração profissional de futebol, por isso, pode-se considerar que o modelo de gestão mais eficaz a ser utilizado no Brasil é o de Co-gestão. Foi um modelo revolucionário para a época rompendo com um padrão de que o investidor não poderia ter acesso a decisões que influenciassem nas finalidades de negócio do clube.

Porém, deixando claro que o sucesso dessa parceria se deu enquanto o contrato estava vigorando, em seguida o processo inverteu-se para o clube. Entretanto, como o estudo refere-se ao modelo de gestão eficaz, a parceria Palmeiras-Parmalat se enquadra nesta finalidade porque deu certo enquanto sociedade. Assim, veremos como esta sociedade foi consolidada.

A parceria entre o clube do Palmeiras e a empresa italiana Parmalat iniciou em 1992, que por meio da figura de um diretor esportivo remunerado, a empresa participava das decisões sobre contratações de jogadores, acertos salariais e sobre tudo que viesse a envolver o aspecto esportivo do clube. Com a assinatura desse contrato, a Parmalat tinha como direito remeter e tirar jogadores do elenco, exclusividade de todas as placas de publicidades fixadas no estádio do Palmeiras, mas, tinha como dever fornecer verbas para despesas com jogadores e a reforma do estádio (SOMOGGI, 2005).

Segundo Somoggi (2005), a parceria foi bastante vitoriosa para o Palmeiras. “O clube acabou com um longo jejum de títulos de dezoito anos, e voltou a figurar de fato entre os grandes clubes brasileiros. A Parmalat também obteve grande êxito”.

A empresa italiana, até meados de 1992, completamente ignorada do grande público, aumentou extraordinariamente sua participação no comércio brasileiro, chegando a ocupar a segunda colocação dentre as empresas do gênero alimentício no Brasil, atrás apenas da Nestlé.

A Parmalat passou de US\$ 38 milhões em 1987 para US\$ 1,87 bilhões em 1997. Em 10 anos, seu faturamento cresceu quase 5.000% (PLASTINA, 2003). Esse crescimento econômico da empresa favorece não só o aumento de renda do clube, como também o desenvolvimento do país e geração de empregos.

Esta parceria obteve bons resultados dentro e fora dos campos, devido alguns fatores (MELO NETO, 1998):

- a) Identidade de propósitos: ambas buscavam a maximização dos seus resultados. A Parmalat, quando firmou a co-gestão com o Palmeiras, abriu um novo negócio e o Palmeiras ganhou mais dinheiro e conquistou mais títulos;
- b) Identidade de estratégia: a empresa visa a conquista de mercados, o clube quer ser campeão. Cada vez que o Palmeiras ganha a Parmalat amplia o seu mercado;
- c) Afinidade entre as marcas: no caso do Palmeiras e da Parmalat são muitas as afinidades das marcas: cores, nomes e o conceito de saúde tanto do esporte como dos produtos da empresa.

A sociedade Palmeiras-Parmalat pode ser considerada como a mais representativa da transformação do futebol no Brasil, a partir do marketing esportivo. Também, ganhou popularidade pelos expressivos resultados econômicos alcançados ao longo dessa união. Além do enorme retorno institucional proporcionado à Parmalat, que permitiu à multinacional se colocar rapidamente entre as empresas líderes no mercado de atuação, a sociedade permitiu a conquista de grandes retornos financeiros oriundos da negociação de direitos federativos de atletas profissionais.

(...) Considerando-se apenas os casos mais relevantes, notas-se que a parceria obteve US\$ 65 milhões com a negociação de direitos federativos, para um investimento

significativamente menor, de apenas US\$ 15 milhões (retorno superior a 300%). Há exemplos de atletas cuja valorização superou 1000%, como é o caso de Roque Junior (5233%) e Roberto Carlos (1100%). O retorno menos expressivo foi o de Cafú, que proporcionou “apenas” 100% de retorno (CESTA DE..., 20007, p. 28).

Independente dos pontos negativos que existem em todos os modelos de gestão, desde que a Parmalat firmou parceria com o Palmeiras, o clube conquistou títulos, prestígio, bons espetáculos e faturamento assegurado, diferentemente de outros modelos que não obtiveram o mesmo sucesso.

Assim, acredito que este seja o melhor modelo de gestão porque o clube tem a oportunidade de ganhar experiência administrativa com uma empresa profissional, fato difícil de ocorrer nos outros modelos, onde na verdade há somente uma exploração de marca e recursos mal aplicados.

Durante a parceria de Co-gestão, a empresa que se associa ao clube o verá como uma outra empresa, na qual terá o mesmo interesse em elevar ao máximo os lucros. Além disso, a adoção deste modelo de parceria se aproxima do interesse em promover a profissionalização da atividade dos clubes de futebol. Enquanto nos outros modelos a administração continua por conta dos dirigentes, como de costume no futebol amador.

Observando os ganhos apresentados durante a sociedade de co-gestão é possível destacar que este modelo é capaz de apresentar um grande desenvolvimento do futebol-empresa no Brasil, além, das empresas associadas aos clubes e a indústria esportiva como um todo. Isso permite o aumento na geração de empregos e no PIB nacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol-empresa surgiu através da evolução econômica mundial, da globalização, caracterizando o início de mudanças nas leis trabalhistas no esporte através da intervenção do Estado. Baseado, inicialmente, em um regime privado e obrigatório, tornando-se em seguida facultativo, evoluindo para novos modelos de gestão.

A partir das transações mundiais no futebol fez-se necessário a vigência de uma nova legislação que pudesse estruturar o futebol brasileiro. O intervencionismo do Estado foi um fator preponderante para a firmação do futebol-empresa no Brasil, porém a globalização do esporte e as transações entre os clubes determinaram que este fator ocorresse, servindo ao governo o papel de mediador deste processo de transição.

Este trabalho buscou apresentar o debate sobre o mercado do futebol desde suas raízes até a o momento atual, mostrando também, um comparativo de mercado do futebol brasileiro ao futebol europeu através das principais fontes de renda utilizadas no Brasil. Além disso, a teoria econômica aliada aos padrões econômicos que agem no futebol também foi levada em conta para elaboração da pesquisa.

Vale ressaltar que o modelo brasileiro de receitas, baseado na venda de jogadores, foi extremamente alterado frente às mudanças causadas pela Lei Pelé por conta da extinção da lei do passe. Isto causou uma revolução no mercado de futebol do Brasil diminuindo a receita dos clubes, tornando-os cada vez mais dependentes da mídia, mas também, obrigando-os indiretamente a procurar novas fontes de recursos. Além disso, os salários pagos aos principais jogadores mundiais tornam-se inviável a sua presença em um país com a composição econômica do Brasil, pois não há renda disponível para manter um clube com o nível de gasto próximo aos dos clubes da Europa.

É importante também destacar que a preocupação do tema está agregada ao risco de perda de atratividade para os torcedores, que são os principais clientes da indústria do futebol. Esse risco, unido ao prenúncio de falência de pequenos clubes fazem com que esse tópico seja pertinente para o futebol brasileiro, pois, este já vem enfrentando a perda de platéia causada por fatores como falta de segurança e desconforto do torcedor, portanto, deve se preocupar com esses assuntos absolutamente ligados ao seguimento deste esporte.

Particularmente, todo esse problema é consequência de dois pontos fundamentais que inibem o crescimento do futebol-empresa no Brasil, que são a má administração dos clubes e o descaso com a principal fonte de geração de lucros, que é o torcedor. Porém, através dos estudos feitos, foi possível apontar algumas diretrizes fundamentais, visando o crescimento o processo de modernização do futebol brasileiro.

Nota-se que em meados do século passado o recurso encontrado para resolver a crise do futebol brasileiro foi a profissionalização dos jogadores. Entretanto, atualmente, a tendência parece ser a da profissionalização dos dirigentes e a adoção do modelo de gestão que proteja a história dos clubes e ao mesmo tempo permita a sua modernização administrativa.

Segundo a análise feita dos modelos de gestão aplicados no Brasil percebe-se que o de co-gestão é o que melhor se aplica, por estar mais próximo do que entende por profissionalização. Isso porque este modelo é uma parceria entre uma empresa privada e o clube, onde ambos possuem o mesmo poder de comando, buscando não só destacar a marca através das vitórias do time, como também, aumentar a receita com vários tipos de investimentos.

Este modelo descarta a questão do investidor alienado, injetando muito dinheiro em um negócio extremamente deficitário enquanto os dirigentes usam tais recursos para garantir uma gestão sossegada apenas na busca de títulos, já que esse é o único foco dos dirigentes brasileiros, mesmo que o equilíbrio financeiro da instituição fique debilitado.

Mesmo assim, vale a pena reforçar a necessidade de se repensar a concepção do futebol para o país. A importância desse setor aumenta, se ele for encarado como fonte potencial e muito pouco explorado de geração de riqueza e empregos. Isso pode ser comprovado através do crescimento do PIB esportivo bastante superior ao nacional, além da alta oferta de empregos neste setor.

Por isso, políticas devem levar em conta esse distinto mercado e grande meio de criar recursos ao Brasil através da combinação de baixa elasticidade de preço da demanda com elevada elasticidade de renda, até uma estrutura de mercado que precisa da competição entre os principais agentes, contando ainda com consumidores fiéis ao produto.

Assim, a circunstância atual do futebol neste país aponta para a necessidade de tornar mais profissional e eficaz a sua organização e administração. O espetáculo esportivo moderno necessita de estádios e arenas esportivas que possam receber o público com todo o conforto e segurança. Isso inclui horário dos jogos, venda antecipada de ingressos, boas condições de transporte e de trânsito, calendário bem organizado.

Os estádios esportivos modernos são praticamente inexistentes, portanto será necessário aumentar o investimento nessa área, construir novos estádios e arenas multiuso, e reformar os existentes para que o Brasil possa melhorar as condições de operação econômica do seu futebol com o aumento da bilheteria.

O Estado se fez presente, na medida em que apresentou ações objetivas para o futebol, como, por exemplo, a elaboração do Estatuto do Torcedor, a criação da loteria “Timemania” e a revisão da legislação esportiva. Mas o papel fundamental a ser discutido pelo Estado deve ser o de firmar-se como regulador do esporte brasileiro e, assim, alavancar a economia nacional.

A globalização do esporte com a abertura do mercado europeu para os jogadores internacionais e as disparidades econômicas entre o Brasil e a Europa, o principal mercado do futebol no mundo, tornam muito difícil que se possa reproduzir o mesmo modelo de receitas que transformou o futebol em uma indústria de fazer dinheiro. Porém, a análise realizada aponta para a irreversível inserção do profissionalismo como saída para o futebol brasileiro.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Antônio Carlos Kfourri. **A transformação do modelo de gestão no futebol**. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2000.

AMADOR, Renato Pereira. **Avaliação de empresas: uma aplicação aos clubes de futebol**. Brasília, 2004, 135 f. Dissertação (Pós-graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Contábeis - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional, UnB, Brasília, 2004.

ANUNCIACÃO, Renee Pinheiro. Customer Relationship Marketing: The possibilities for Brazilian Clubs outside metropolitan areas such as Rio de Janeiro and São Paulo – MBA Football Industry. In: PEREIRA, Jovino Alberto Oliveira. **Futebol, de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer em uma sociedade midiaticizada**, 2003, 283 f. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Escola de Administração – NPGA, UFBA, Salvador, 2003.

BASTOS ALVES. Economistas entram em campo. **Dinheiro on line**, 1999. Disponível em: <http://www.terra.com.br/dinheironaweb/121/>>. Acesso em: 18. mar. 2007.

BRUNORO, José Carlos. Plano de modernização do futebol brasileiro. In: SEMINÁRIO FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1999. **Anais...** São Paulo: FGV, 1999.

BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antonio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CARLEZZO, Eduardo; SANTORO, Luiz Felipe Guimarães. As entidades de prática desportiva e as novas alterações da legislação. **Jus Navigandi**, Teresina, v. 8, n. 147, nov. 2003. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=4416>>. Acesso em: 15 jun. 2006.

CESTA DE ATLETAS. 2007, p. 28. Disponível em: <http://www.parmarista.com.br/palmeiras_cesta_de_atletas.pdf>. Acesso em: Maio. 2007.

COSTA, Roberto. A metamorfose do futebol: Brasil mantém o brilho dentro do gramado, mas fora dele tropeça nas próprias pernas. **Jornal da Unicamp**, Janeiro/2001. Disponível EM: <<http://www.unicamp.br/unicamp/>>. Acesso em: 23. out. 2006.

DOSSIÊ PALMEIRAS-PARMALAT. Disponível em: <http://cyresinc.blogspot.com/2005_06_01_archive.html>. Acesso em: jan.. 2007.

FERNANDES, Luiz Fernando Framil. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio**, 2000, 134 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, UFRGS, Porto Alegre: 2000.

GOLDBLATT, D. World Football Yearbook 2002-3: the complete guide to the game. Dorling Kindersley. London. UK, 2002. In: SOUZA, F. A. P. **Um estudo sobre a demanda por jogos de futebol nos estádios brasileiros**. São Paulo: FEA/USP, 2004.

GUEDES, Simoni L. **O Brasil no campo de futebol**. Estudos antropológicos sobre os significados do futebol brasileiro. Niterói: EDUFF, 1998.

KASZNAR, Istvan Karoly. **O esporte como indústria:** solução para criação de riqueza e emprego. Rio de Janeiro, Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.

KRIEGER, Marcílio. **Lei Pelé e Legislação Desportiva Brasileiras Anotadas.** Rio de Janeiro: Forense, 1999.

LAM, B. **Modelo de Negócio para clubes de Futebol:** Uma comparação entre Brasil e Europa, 2006. SILVA, Cláudio Vicente Di Gioia Ferreira. Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita. **Sistemas & Gestão**, v. 1, n. 3, p. 195-209, set. / dez. 2006.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol:** um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol, 2001, 177 f. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, USP, São Paulo, 2001.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. Entendendo o Futebol como um Negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n. 1, p. 11-23, 2005.

LONGHI, Caio Scheunemann. Investimentos no esporte: Futebol brasileiro é fonte de receitas pouco aproveitadas. **Revista Consultor Jurídico**, 12 abril de 2005. Caderno de esporte. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/34093.1>> Acesso em: 31 jan. 2007.

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001. Disponível em: http://br.geocities.com/gestao2etcom/economia_mkt/estrategia_de_precos.pdf. Acesso em: dez. 2006.

MACK, Roberto C. V. **Futebol Empresa:** a nova dimensão para o futebol brasileiro. Rio de Janeiro: Palestra Edições, 1980.

MATTA, Fernando Horacio da. Dos estádios aos estúdios, 2002. **Observatório da Imprensa.** Disponível em: <<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos/>>. Acesso em: 18 mar. 2007.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Administração e marketing de clubes esportivos.** São Paulo: Sprint, 1998.

MONOPOLIES AND MERGERS COMMISSION. British Sky Broadcasting Group plc and Manchester United PLC – A report on the proposed merger. Relatório apresentado ao Parlamento Inglês pelo Secretário de Indústria e Comércio; Abril de 1999. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfourri. **A transformação do modelo de gestão no futebol.** São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2000.

MURAD, Maurício. **Dos pés à cabeça:** Elementos básicos de Sociologia do Futebol. Rio de Janeiro: editora Irradiação Cultural, 1996.

PEEL, D., THOMAS, D. Attendance Demand: an Investigation of Repeat Fixtures. Applied Economics Letters, vol. 3, 1996. In: AMADOR, Renato Pereira. **Avaliação de empresas:** uma aplicação aos clubes de futebol. Brasília, 2004, 135 f. Dissertação (Pós-graduação em

Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Contábeis - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional, UnB, Brasília, 2004.

PEREIRA, Jovino Alberto Oliveira. **Futebol, de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer em uma sociedade midiaticizada**, 2003, 283 f. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Escola de Administração – NPGA, UFBA, Salvador, 2003.

PLASTINA, Rafael. Entrevista ao autor, 2003. In: PEREIRA, Jovino Alberto Oliveira. **Futebol, de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer em uma sociedade midiaticizada**, 2003, 283 f. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Escola de Administração – NPGA, UFBA, Salvador, 2003.

PORCARI, Rafael. Funcionamento estrutural do futebol brasileiro e a utilização do marketing. **Revista Científica Nife**. São Paulo, v. 8, n. 7, p. 47-54, mar. 2001.

POZZI, Luiz Fernando. **A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo**. São Paulo: Globo, 1998.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **A metamorfose do futebol**. Campinas: Unicamp, 2000a.

PRONI, Marcelo W. A modernização do futebol brasileiro. In: SEMINARIO VIRTUAL SOCIEDAD Y ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: A MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO, 2000. Campinas. **Anais...** Campinas: Unicamp, 2000b.

PRONI, Marcelo W. **A emergência do futebol-empresa**. Encontro de história do esporte, lazer e educação física. São Paulo, 1998.

RELATÓRIO FINAL DO PLANO DE MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas e Confederação Brasileira de Futebol, 2000. In: LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. Entendendo o Futebol como um Negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n. 1, p. 11-23, 2005.

RODRIGUES, Francisco Xavier Freire. **A Lei Pelé e a modernização conservadora no futebol brasileiro (1998-2004)**. Disponível em: <<http://cidadedofutebol.uol.com.br/Cidade07/Site/Artigo/Materia.aspx?idArtigo=1984>>. Acesso em: 24 nov. 2006.

SAFATLE, Carlos Alberto. Futebol no Brasil: um mercado desprezado pela economia? Futebol e economia no Brasil. 2007, **Revista O Economista**. São Paulo, n.12, p. 12-13, jun. 2007.

SILVA, Cláudio Vicente Di Gioia Ferreira. Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita. **Sistemas & Gestão**, v. 1, n. 3, p. 195-209, set. / dez. 2006.

SLOANE, P. Economics of Sport: an overview. Economic Affairs, 1997. In: SILVA, Cláudio Vicente Di Gioia Ferreira. Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita. **Sistemas & Gestão**, v. 1, n. 3, p. 195-209, set. / dez. 2006.

SOMOGGI, Amir. Futebol brasileiro: um produto movido pela paixão. **Sports Magazine**, 2001, p. 10. Disponível em: <<http://www.sportsmagazine.com.br/>>. Acesso em: 19 abr. 2007.

SOMOGGI, Amir. Patrocínio esportivo como estratégia mercadológica. **EsporteBizz**, 2005. Disponível em: <http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp>. Acesso em: 13. abr. 2007.

SOMOGGI, Amir. **A evolução do futebol na Espanha e suas similaridades com o momento atual do futebol brasileiro**, 2005b. Disponível em: <www.atleticaespm.com.br>. Acesso em: 11. fev. 2007.

SOUZA, Fábio Augusto Pera de. **Um estudo sobre a demanda por jogos de futebol nos estádios brasileiros**. São Paulo: FEA/USP, 2004.

SOUZA, Fábio Augusto Pera de.; D' ANGELO, Cláudio Felisoni. O fim do passe e seu impacto sobre o desequilíbrio competitivo entre as equipes de futebol. **Revista de Administração**, São Paulo, V. 40, n. 3, p. 280-288, jul./set. 2005.

SZYMANSKI, S. Why is Manchester United So successful? *Business Strategy Review*, 1995. In: SILVA, Cláudio Vicente Di Gioia Ferreira. **Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita. Sistemas & Gestão**, v. 1, n. 3, p. 195-209, set. / dez. 2006.

SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. **Winners and Losers – The Business Strategy of Football**. London: Viking, 1999. In: SILVA, Cláudio Vicente Di Gioia Ferreira. **Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita. Sistemas & Gestão**, v. 1, n. 3, p. 195-209, set. / dez. 2006.

VIANNA, Luiz Werneck. **Liberalismo e sindicato no Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

WITTER, José Sebastião. **Breve história do futebol brasileiro**. São Paulo: FTD, 1996a.

WITTER, José Sebastião. **O que é futebol**. São Paulo: Brasiliense, 1996b.