

Funcionamento estrutural do futebol brasileiro e a utilização do marketing

Rafael Porcari

Resumo: Este trabalho de pesquisa científica visa investigar o atual estado de profissionalização da estrutura do futebol brasileiro. No momento em que há uma forte discussão sobre a transformação dos clubes de futebol em empresas, procurou-se observar as ações de mercado que as equipes adotam. Vê-se claramente uma enorme gama de investidores internacionais que desejam gerir o futebol nacional e que se aproveitam das poucas atitudes empresariais dessas mesmas equipes. Contudo, é possível aceitar investidores desde que os clubes consigam manter sua autonomia. Ao mesmo tempo, essa dependência financeira retrata a péssima administração dos clubes esportivos, contrastando com a excelente qualidade técnica dentro de campo. Com a obrigatoriedade da Lei Pelé, a administração amadorística será sucedida pelo profissionalismo, evidenciando a entrada do governo como interventor da estrutura empresarial esportiva. Atitude que se mostra semelhante a dos principais centros futebolísticos europeus, quando seus governos forçaram uma transparência maior dos atos dos dirigentes de clubes de futebol.

Abstract: This research work wants to relate the current situation of professional's brazilian soccer. In the moment when we have a hard discussion about the transformation of the soccer associations in enterprises, we tried to observe the actions of the market demand that teams adopt. we can see, so clearly, that many international investment managements who want to manage the national soccer and to take advantage of business attitudes of these teams. However, it's possible to accept the investors since the associations can keep their autonomy. At the same time, his financial dependence shows us the awful administration of these associations, contrasting with the excellent technician quality in the field. With the obligatoriness of Pele's Law, the amateuristic administration will be succeeded by professionalism, evidencing the entrance of the government as an interventor of the structure of the sporting firm. This shows itself similar to the main european centers of the soccer, when their governments obliged the managers of soccer associations to act openly.

Muitos de nós já ouvimos alguém dizer que o Brasil é uma "pátria de chuteiras", referindo-se à paixão do povo brasileiro em relação ao futebol. Isso pode ser evidenciado através do nosso dia-a-dia, pois o país vive, muitas vezes, em torno do futebol. É o esporte mais barato e acessível ao povo, ao mesmo tempo que cai no gosto popular. Uma pesquisa recente nos mostra que realmente somos aficcionados por futebol, onde exatos 70% da população responderam que tem no futebol sua principal preferência esportiva, e os outros 30% não consideram o futebol seu principal esporte, mas também o apreciam (Klein, 1998).

Uma fixação tão grande assim pode ser prejudicial para um país, pois pessoas podem manipular o esporte. E isso já foi percebido por inúmeras entidades, inclusive pelo governo no tempo da ditadura, onde a imagem do sucesso da seleção tricampeã mundial acabava encobrindo a falta de democracia no país (Gonçalves:24, 1985).

O fato é que essa utilização do esporte como instrumento de dominação de outrora acabou se transformando num instrumento de obtenção de lucro. De simples e inocente esporte à empresa futebolística, componente da indústria cultural capitalista, segundo Robert Rurz (Rurz:05, 1998). Hoje, um time de futebol não almeja mais somente títulos, mas lucros. Suas atitudes são as mesmas de qualquer empresa comercial, utilizando inclusive ferramentas gerenciais, como o marketing. Explicações clássicas de que o "marketing é uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem estar do consumidor a longo prazo, como forma de satisfazer aos objetivos e as responsabilidades da organização" (Kotler e Armstrong:02, 1993), podem ser aplicadas em sua integridade, se considerarmos o consumidor de futebol o torcedor, e os clubes uma empresa. Se considerarmos ainda as particularidades desse tipo de empresa e desse tipo de consumidor, pode-se até mesmo dizer que o marketing a ser aplicado é o mesmo do que a um nicho de mercado, onde descobre-se consumidores com peculiaridades semelhantes (Linneman:69, 1991).

Entretanto, vemos uma clara distância entre os processos estruturais dos principais continentes, onde, via de regra, as equipes são mal administradas e suas confederações acabam sintetizando esse defeito. Enquanto que os dois continentes predominantemente adeptos ao futebol, América Sulamericana e Europa, disputam dentro de campo uma paridade em qualidade técnica, fora de campo as condições de disputa são totalmente desiguais. Enquanto que a UEFA (entidade que congrega as federações de futebol européias) se torna um exemplo de boa administração e organização de seus eventos, a Conmebol (entidade que congrega as federações de futebol da América do Sul) acaba constantemente se tornando alvo de críticas e exemplo de prática administrativa amadorística. Campeonatos continentais são o grande elemento comparativo, pois quando estávamos a seis meses da disputa da Copa América de 1999, não sabíamos quais seriam as equipes participantes do torneio, nem ao menos se seria realmente disputada no Paraguai; e, como atrativo para o evento, foi confirmada a presença da seleção do Japão (que pertence a Ásia) e da seleção mexicana (pertencente à outra confederação, a Concacaf). Ao mesmo tempo, a Eurocopa (torneio equivalente à Copa América) já estava em discussão final referente aos seus detalhes para sua disputa em 2008, pois o torneio do ano 2000 há muito tempo já estava organizado (Bueno:02, 1998).

Muitos costumam dizer que isso nada mais é do que reflexo do subdesenvolvimento da porção sulamericana do nosso continente, e que reflexos dessa administração trazem conseqüências gravíssimas para os países membros. Ora, é bem verdade que torneios mal organizados afujentam os patrocinadores, pois se deve investir em algo que se espera retorno, mas pobreza não é sinônimo de competência. A valorização dos campeonatos sulamericanos é impedida de acontecer devido à péssima negociação de contratos e de maus negócios. Isso estende-se também às seleções nacionais. Notadamente, as principais estrelas dos campeonatos europeus são jogadores sulamericanos, em especial argentinos e brasileiros. Porém, suas confederações não conseguem uma valorização condizente. Temos como grande exemplo a negociação do patrocínio da seleção brasileira no que se refere a divulgação em material de treino. Enquanto o contrato brasileiro com a Coca-cola, que possui exclusividade na exploração do uniforme, é de pouco mais de US\$ 4 milhões, o da Pepsi com a seleção da China, sem exclusividade, beira os US\$ 11 milhões (Folha:11, 1999). Não há uma inversão de valores? Por que o Brasil, que é tetracampeão no futebol e há anos se mantém como número um no ranking da FIFA não consegue altas cifras?

O problema parece estar na condução dessas entidades. Na verdade, a CBF acaba sendo um órgão de influência nacional de peso, pois todos os estados da federação se submetem à sua elaboração e administração de campeonatos. Além de que, é a própria Confederação que cuida dos assuntos da seleção brasileira, registros e transferências de jogadores e outras atividades. Já que se percebe uma grande quantidade de atribuições, era necessário uma boa estrutura administrativa para a realização de suas tarefas e assessorar seus filiados. A Federação Paulista de Futebol, por exemplo, inovou ao vender suas bilheterias e terceirizar parte do campeonato do estado de São Paulo ao grupo Vale Refeição, Conhecido pelo nome fantasia de Ticket VR, onde pessoas competentes gerencialmente acabavam opinando na condução do futebol como produto.

Se estamos falando de empresa de futebol, vemos a não identificação de alguns elementos integrantes desse meio: clubes profissionais e dirigentes amadores. A relação lógica seria clubes amadores e dirigentes amadores ou clubes profissionais e dirigentes profissionais.

Não temos exclusividade nesse tipo de relação. Também os europeus, considerados modelos administrativos, passaram por situações como o nosso futebol vem passando. Tanto a Inglaterra, como a Espanha e a Itália, países onde os clubes são extremamente poderosos financeiramente, tiveram seus momentos de caos administrativo e superaram as dificuldades. Como? Profissionalizando (Weishaupt, 1998).

Na Itália, os clubes estavam afundados em dívidas na década de 70, e isso levou o governo italiano a decretar medidas forçando uma administração mais responsável, exigindo que as equipes se tornassem empresas dirigidas por pessoas remuneradas e profissionais (Weishaupt, 1998). Com isso, percebeu-se que se as atitudes para com o governo deveriam ser baseadas como em qualquer outro tipo de organização, assim também a possibilidade de praticar atitudes comerciais para com os torcedores. Campanhas de marketing foram implantadas, e o respeito ao torcedor, além de uma administração mais capacitada em princípios estruturais básicos como planejar e organizar acabaram trazendo grandes benefícios.

Já na Espanha, a acomodação dos clubes para com suas dívidas era tanta, que o governo espanhol era um mero financiador das contas das equipes. Quando o governo socialista resolveu intervir, o choque de muitas práticas amadorísticas com a exigência de práticas empresariais foi inevitável. Equipes de grande apelo popular, como o Barcelona e o Real Madrid, logo optaram para a transformação de seus departamentos de futebol em organismos empresariais, o que possibilitou um crescimento econômico devido a rápida aceitação de seus dirigentes, que entenderam o potencial econômico que as receitas de um time de futebol bem administrado no mercado podem gerar (Fernando, 1998).

Por fim, na Inglaterra, o desconforto dos estádios, o péssimo calendário e os ruins contratos com emissoras de TV e patrocinadores, além da excessiva violência dos torcedores, faziam com que os clubes ingleses e todo o futebol daquele país vivesse numa crise estrutural sem precedentes (Carvalho & Prósperi, 1998). A solução foi a união dos clubes daquele país para a fundação de uma liga independente, tendo uma empresa de auditoria e estratégia de mercado assessorando as equipes, orientando-as a utilizar planos de marketing e reconstruir a imagem de suas equipes. O resultado é que os clubes ingleses se tornaram os mais ricos do mundo (Pozzi, 1998).

Como se vê, nesses três processos vemos elementos que compõe a atual situação do futebol brasileiro: clubes endividados, desorganização, falência do esporte, poucos e violentos torcedores, descomprometimento para com declarações financeiras ao Governo, desrespeito ao consumidor do produto futebol, péssima administração e corrupção. A solução, como foi vista, acabou sendo a entrada do Governo como interventor nesse processo, com uma conseqüente imposição da administração de clubes como empresas.

No Brasil, tivemos já algumas tentativas de profissionalização da direção do futebol, como a Lei Zico, que permitia a transformação dos clubes em empresas mas não os obrigava a fazê-la. A mais recente investida foi a criação da Lei Pelé, que vem se tornando um marco na discussão sobre o esporte profissional no Brasil. Basicamente, a Lei Pelé extingue os passes de jogadores (títulos de propriedade do futebol apresentado por determinado atleta), exige a conversão dos departamentos de futebol em departamentos autônomos profissionais e a prestação de contas à Receita Federal. Alguns especialistas em direito esportivo declararam que essa lei permite a prevalência da autonomia das entidades desportivas, que traz um respeito ao consumidor em qualquer relação que envolva o esporte, e cria maiores responsabilidades aos administradores do futebol, tornando a estrutura organizacional mais profissional (Assis Neto:151, 1998). Outros dizem que a criação da Lei não acaba sendo uma imposição criada pelo Governo Nacional, mas pelo próprio alto grau de profissionalização do futebol europeu somada pela necessidade de leis adequadas ao esporte (Panhoca, 1998).

Essas declarações acabam sendo validadas devido à péssima situação em que os clubes de futebol passam. Em agosto de 1998, somente os 10 clubes mais devedores de INSS do país somavam uma dívida superior a US\$ 100 milhões (Folha:E1, 1998). Culpa dos próprios clubes, que não souberam conseguir receitas e administrar suas dívidas. Isso também foi proporcionado pelo descontrole dos salários altos pagos aos jogadores. Com orçamentos deficitários, os clubes brasileiros acabaram inflacionando o futebol ao se sujeitarem a pagar salários altíssimos para padrões nacionais, fazendo com que seus cofres se esvasiassem e que

muitos jogadores recebessem salários em atraso. Aparentemente, esses salários altos dão a impressão que jogadores se tornam milionários a custa do desequilíbrio das contas das equipes, o que não é verdade. Apenas 4,3% dos jogadores brasileiros recebiam mais de 20 salários mínimos em 1998, enquanto que 83,4% recebiam até 2 salários mínimos (Rangel:01, 1998).

Mediante essas dificuldades financeiras, as equipes de futebol acabaram buscando parceiros comerciais, uma espécie de financiadores de equipes. Em troca de um pacote de compensações empresariais, que vão desde a gestão conjunta de uma equipe até ao aluguel de uma marca, os investidores acabam cedendo uma cota financeira alta e até mesmo gestão profissional das contas. Basicamente, os investidores entram com o know how em administração de empresas, e o clube com o material de trabalho e experiência esportiva (Galazi & Couto:03, 1998). Alguns exemplos vêm dando bons resultados, como as associações da Sociedade Esportiva Palmeiras e do Sport Club Corinthians Paulista com seus respectivos parceiros. Mas a questão é que nenhum desses contratos deixou de ser renovado até então. E quando isso acontecer, cairemos na seguinte questão: diante das mudanças impostas pela Lei Pelé, o clube de futebol não se profissionalizou, mas permitiu ser administrado por um parceiro competente para essa atuação profissional; então, será que sozinho terá a mesma competência administrativa e não terá uma dependência financeira?

Dentro desse ponto de vista, podemos observar que a busca de uma profissionalização por auto-suficiência, como a ocorrida com clubes espanhóis, é mais vantajosa do que a associação com parceiros financeiros, pois há uma independência monetária e estrutural. Diante da incompetência do alcance desse modelo, surge em segunda opção essas modalidades de associações ocorridas no Brasil, que devem necessariamente ocorrer em longo prazo, para que programas de preparo para a busca da auto-gestão profissional possam acontecer. Isso tudo vem acontecendo às grandes equipes, pois quanto às pequenas, haverá a necessidade de urgente adaptação e remodelação em favor de sua sobrevivência. Normalmente, essas equipes procuram atividades coligadas que se esgotam rapidamente, fazendo com que cada temporada seguinte de futebol a ser disputada seja incerta por falta de sólidos e duradouros investimentos ou parcerias (Viarti:04, 1999).

Para os investidores, o futebol acaba sendo muito atrativo, pois como já falado, é o esporte de preferência maior do brasileiro. A Parmalat Spa, por exemplo, em 1988, sem entrar com campanhas de divulgação de sua marca em equipes de futebol nem administrá-las, faturou quase US\$ 50 milhões (Melo Neto, 1995). Em 1997, co-gerindo a equipe do Palmeiras e patrocinando o Juventude de Caxias/RS com a marca Parmalat, alcançou a marca de US\$ 1,2 bi (Brasil, 1997). Em 1998, passou a administrar integralmente a equipe do Etti Jundiá e estampar a marca Batavo no Corinthians.

Mas nem sempre o lucro do patrocinador trará lucro para o clube de futebol. A desvinculação possível dessa gerência mostrará a dependência que essas equipes obtém. E, como na maioria dos clubes atuais, acabam esquecendo que sua maior fonte de renda não deveria ser o patrocinador, mas sim o cliente, ou seja, o torcedor. Um exemplo de esporte que se desenvolveu com impressionante organização foi o voleibol. Através de programas de marketing, calendários bem elaborados, estrutura compatível com os anseios do torcedor,

esse esporte conheceu um crescimento espantoso na década de 90. Tanto é verdade que os poucos dirigentes de futebol profissionais, como José Carlos Brunoro e José Roberto Guimarães, migraram do voleibol para o futebol, aceitando o desafio de serem precursores do trabalho profissional dessa modalidade. Para muitos, o sucesso do vôlei em relação ao respeito ao consumidor frente ao futebol se deve ao fato de que seus dirigentes procuram saber o que o torcedor quer (Montanaro:02, 1998).

Nota-se a diferença entre direção amadora e direção profissional. O dirigente amador trabalha, teoricamente, por amor a determinado clube, sacrificando suas tarefas particulares e suas empresas para comandar uma agremiação esportiva, sendo que não deve ser cobrado por prejuízos, pois exerce sua atividade sem remuneração, mas com o propósito de boa vontade. Já o profissional trabalha por dinheiro, e busca atingir metas e objetivos pré-determinados, sendo que se não atingir o estipulado ou mostrar incompetência, é dispensado e substituído por outro.

Recentemente, a equipe do Manchester United, que possui uma estrutura empresarial modelo para as demais equipes, teve uma demonstração do que é ser uma empresa atrativa ao ter algumas de suas ações compradas pelo croata Davor Suker. Com o seu time avaliado em US\$ 1 bi (Goyzueta:24-29, 1998), a equipe inglesa despertou muito interesse em acionistas de toda a parte, tanto que o centroavante do seu rival Arsenal não resistiu e comprou na Bolsa de Londres um lote de ações (Johnson & Eridani:B10, 1999). Seria a mesma relação de uma hipotética ida do corinthiano Marcelinho Carioca à Bolsa de São Paulo e comprar ações do Palmeiras como investimento. Imaginaram?

O exemplo acima mostra o que uma administração realmente profissional pode fazer. Em contrapartida, quanto à administração amadora, recentemente, o cronista esportivo Armando Nogueira fez um comentário em sua participação no Programa "Apito Final" da Rede Bandeirantes sobre os dirigentes dessa linha de trabalho do nosso futebol, que pode resumir o pensamento de muitos, pois para ele "infelizmente, a ação dos dirigentes amadores do futebol brasileiro é ruim. Muitos agem por ação, outros por omissão e outros por comissão", fazendo clara ilusão à obscuridade dessas administrações.

Bibliografia

- ASSIS NETO, S. J. **O Desporto no Direito**. Araras / SP: Editora Bestbook, 1998, 151 p.
- BOLETIM Informativo da Federação Paulista de Futebol, ano 02, nº 14, abril 1997.
- BRASIL, Ubiratan. Empresas crescem com patrocínio no futebol. **Jornal O Estado de São Paulo**, Caderno Esportes, 04/07/97.
- BRUNORO Sports. **O Marketing Esportivo**. Internet, www.brunoro.com.br, jun 1998.
- BRUNORO, José Carlos & AFIF, Antonio. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo/SP: Editora Gente, 1997.
- BUENO, Rodrigo. Multiorganização. **Jornal Folha de São Paulo**, Caderno Esportes, 13/12/98.
- CARVALHO, José Eduardo & PRÓSPERI, Luiz Antonio in WEISHAUP, Marcelo Proni. A Emergência do Futebol-Empresa. Encontro de História do Esporte, Lazer e Educação Física. Internet, www.unicamp.br, junho 1998.
- FERNANDO, Manuel Garcia in WEISHAUP, Marcelo Proni. A Emergência do Futebol-Empresa. Encontro de História do Esporte, Lazer e Educação Física. Internet, www.unicamp.br, junho 1998.
- FOLHA de São Paulo, jornal diário. Clubes Devem R\$ 124 Mi À Previdência. **Caderno Esportes**, 20/08/98, pg 01.
- FOLHA de São Paulo, jornal diário. Pepsi Paga ao Futebol Chinês o Triplo do que a CBF ganha da Coca. **Caderno Esporte**, 07/02/99, pg 11.
- GALAZI, Jô & COUTO, Emerson. As vantagens de um grande investidor como parceiro. **Jornal O Estado de São Paulo**, **Caderno Esportes**, 30/08/98, pg E3.
- GONÇALVES, José Esmeraldo in DIEGUEZ, Gilda Korff. **Esporte e Poder**. Editora Vozes: Petrópolis/RJ, 1985.
- GOYZUETA, Verônica A. Os Donos da Bola. **Revista América Economia**, mar/1998, pg 24-29.
- KLEIN, Marco Aurélio. Aula Expositiva referente Marketing Esportivo in Curso Básico de Administração Esportiva da ACEESP, São Paulo, 08/10/98.
- KLEIN, Marco Aurélio. Palestra sobre Marketing Esportivo in Primeiro Simpósio Mundial do Marketing no Futebol. São Paulo/SP, 27/06/97.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro/RJ: Editora Prentice Hall do Brasil, 1993, pg 02.
- LINNEMAN, Robert E. & STANTON, John L. **Making Niche Marketing Work**. New York/USA: Editora McGraw-Hill, 1991, pg 69.

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing Básico**. Rio de Janeiro/RJ: Zahar Editores, 1976, pg 48.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro/RJ: Editora Record, 1995.

MONTANARO JÚNIOR, José. Profissionalismo Chega Para Deixar a Paixão de Lado. **Jornal A Gazeta Esportiva**, 08/12/98, pg 02.

PANHOCA, Heraldo. Aula Expositiva referente Direito Esportivo in Curso Básico de Administração Esportiva da ACEESP, São Paulo, 08/10/98.

POZZI, Luiz Fernando. **A Grande Jogada: Teoria e Prática do Marketing Esportivo**. São Paulo / SP: Editora Globo, 1998, 280 p.

RANGEL, Sérgio. 'Pobres Da Bola' Aumentam Em 1998. **Jornal Folha de São Paulo**, Caderno Esporte, 14/02/99, pg 01.

RURZ, Robert. Globalização e Poder. **Jornal Folha de São Paulo**, Caderno Mais, 07/06/98, pg05.

VAISMAN, Mário. Aula Expositiva referente à Fund Raising e Logística in Curso Básico de Administração Esportiva da ACEESP. São Paulo/SP, 19/10/98.

VIARTI, Paulo Ferrari. Interior Recorre a Vereador por ajuda. **Jornal Folha de São Paulo**, Caderno Esportes, 07/03/1999, pg 04.

WEISHAUPT, Marcelo Proni. A Emergência do Futebol-Empresa. Encontro de História do Esporte, Lazer e Educação Física. Internet, www.unicamp.br, junho 1998.