

Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita

Cláudio Vicente Di Gioia Ferreira Silva

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho

Mestrado em Administração, Faculdades IBMEC

Rio de Janeiro, RJ, Brasil

*Recebido: Janeiro, 2006 / Aceito: Novembro, 2006

RESUMO

O futebol como negócio representa uma oportunidade de alavancagem sócio-econômica. É preciso que haja uma modernização das organizações que o comandam, já que a sociedade brasileira é insatisfeita com os serviços prestados e os clubes brasileiros, em sua maioria endividada, acabam desvalorizando sua marca associada a uma ineficácia administrativa. Em 1998 um novo fator veio influenciar nesse cenário: foi sancionada a Lei nº. 9.615, conhecida como lei Pelé, que extinguiu o passe dos jogadores de futebol. Até então, os clubes de futebol brasileiros tinham como principal fonte de receita a venda do passe de jogadores. A partir dessa mudança regulatória, os clubes foram obrigados a desenvolver fontes alternativas de receita. O presente artigo tem como objetivo analisar este novo cenário e apresentar opções aos clubes, que não estejam ligadas somente à venda de passe de jogadores. Para isso será realizado um estudo comparativo entre o futebol brasileiro e o futebol europeu, identificando quais as estratégias empregadas e os resultados obtidos. Nesse contexto, o apoio governamental e a relação dos clubes com os seus clientes mostraram-se como os itens relevantes.

Palavras-chave: *Fonte de Receita, Clubes de Futebol, Mudança Regulatória*

1 - INTRODUÇÃO

Em 1998 o passei foi extinto no futebol brasileiro através da Lei nº 9.615, a chamada "Lei Pelé". No Brasil, os clubes de futebol, que até então tinham como sua principal fonte de receita a venda do passe de jogadores, foram induzidos a desenvolver fontes alternativas de receita. Surgiu uma necessidade de se explorar o produto futebol para garantir a própria sobrevivência econômica (Hara e Uyeta, 2004).

O futebol está inserido dentro da indústria de entretenimento. Nela, este esporte movimentava cerca US\$ 250 bilhões por ano, sendo o Brasil responsável por menos de 1%. Além disso, segundo o Ministério dos Esportes em estudo realizado em 1997, cerca de 1 milhão de empregos podem ser criados em dez anos no Brasil devido à profissionalização do esporte.

Estes números mostram que o futebol como negócio representa uma oportunidade de alavancagem sócio-econômica. Para isso, é preciso que haja uma modernização das organizações que o comandam, já que a sociedade brasileira é insatisfeita com os serviços prestados e os clubes brasileiros, na sua maioria endividada, acabam desvalorizando sua marca associada a uma ineficácia administrativa. Por isso, a análise dos clientes e das fontes de receita dos clubes representa um importante passo para que possa haver o desenvolvimento de novas estratégias que mudem esse cenário. (Leoncini, 2001)

Embora não seja consenso que a definição de estratégia determine o sucesso das organizações (medido em forma de lucros), constata-se que uma das peculiaridades do setor esportivo é a de ter baixo índice de formalização do processo estratégico. Em geral, as ações de interação com o ambiente são desenvolvidas em torno das oportunidades e sem uma orientação definida (Prohmann, 2003; Ansoff, 1977).

Entretanto, os resultados obtidos no esporte em outros países como EUA, Inglaterra, Itália, Espanha e Alemanha sugerem que o Brasil está atrasado em sua gestão profissional. Nos EUA, a NBA (*National Basketball Association* - Liga de Basquete Americana) e a NFL (*National Football League*, ou Liga de Futebol Americano), apresentavam respectivamente 11% de crescimento ao ano nos anos 90 e 60.000 pessoas de média de público. Além disso, 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 os quais 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 (Souza, 2004; Goldblatt 2002).

Um modelo que serve como exemplo comparativo para o Brasil é o do futebol Europeu, mas precisamente o futebol inglês e o espanhol. Isto porque nestes países o futebol já sofreu com a redução do público, como é o caso da Inglaterra nos anos 80 e também teve a lei de extinção do passe, após o caso do jogador Bosman em 1996, que obteve passe livre. O governo e os responsáveis pelo futebol avançaram para um conceito de profissionalização e para a formulação de leis que pudessem fornecer mais segurança e conforto ao torcedor. Como resultado, hoje, os clubes de futebol de maior faturamento no mundo são europeus e suas principais fontes de receita originam-se de um melhor relacionamento com os clientes, seja através da bilheteria, da área comercial ou dos contratos de mídia.

A realidade brasileira é diferente, pois o profissionalismo ainda não avançou na gestão dos clubes (Neto, 1998). Na visão de Brunoro (1997), os clubes participam de torneios deficitários e dificilmente conseguem equilibrar seus gastos e receitas. Além disso, o Estatuto do Torcedor (Lei nº. 10.671 de 2003), que pretende trazer maior segurança nos estádios, não é cumprido. Por conta dessa realidade financeira e da capacidade de se relacionar com os clientes, os clubes têm poucas alternativas geradoras de caixa. Assim, a venda de jogadores ainda permanece como principal fonte de receita e o número de atletas brasileiros que se transferem para o exterior é cada vez maior. Na verdade o sucesso das exportações de jogadores de futebol reflete a decadência doméstica (The Economist, 2005).

No entanto, após a extinção do passe, esta fonte de receita passou a ser uma solução não sustentável para os clubes e sua rentabilidade está em xeque. Cabe ressaltar que um aumento da receita dos clubes não elimina seus problemas financeiros. É preciso ter gestão profissional. Segundo Sloan (1997:4) sobre o próprio futebol europeuⁱⁱ: "*Em paralelo ao crescimento potencial das receitas, os clubes enfrentam o aumento das despesas salariais devido ao caso Bosman na corte de Justiça Européia*".

Além disso, os clubes que precisam vender jogadores para equilibrar suas contas se deparam com outro problema: a necessidade financeira de curto prazo. Esta faz com que eles priorizem a formação de equipes para o presente, com o intuito de a partir daí gerar mais caixa para realizar os investimentos necessários. Esse processo prejudica a formação

de atletas para o médio e longo prazo e ameaça a sustentabilidade da principal fonte de receita.ⁱⁱⁱ

Este trabalho tem como objetivo analisar este novo cenário até aqui descrito e apresentar alternativas para a continuidade dos clubes brasileiros que não estejam relacionadas somente à venda de jogadores, apesar desta ainda ser relevante para o futebol brasileiro e por isso também requerer uma análise detalhada.

O método de pesquisa foi baseado em análise documental (artigos de periódicos nacionais e estrangeiros, sítios e teses de doutorado) entre 1977 e 2005. Com base nos dados secundários foi realizado uma comparação entre o futebol brasileiro com o europeu. Na comparação procurou-se observar as diferenças entre as principais fontes de receita (mídia, bilheteria, comercial e vendas de jogadores).

Todas as seções deste artigo estão estruturadas em dois momentos: um momento descritivo, por meio de um comparativo entre o futebol europeu e o brasileiro; e, um momento analítico, para que seja possível apresentar fontes alternativas de receita para os clubes brasileiros. Estas fontes alternativas serão agrupadas de acordo com os três itens relevantes das receitas dos clubes europeus: mídia, bilheteria e comercial. Além disso, outros dois agrupamentos serão trabalhados: a venda de jogadores (pela atual relevância no futebol brasileiro) e a necessidade de apoio governamental (assim como ocorrido no futebol Europeu)

O presente artigo, após essa introdução, estará dividido em: i) A Extinção do Passe e as Conseqüências para os Clubes Brasileiros; ii) Comparativo entre o Futebol Europeu e Brasileiro; iii) Venda de Jogadores; iv) Fontes Alternativas de Receita; v) Conclusões.

2 – A EXTINÇÃO DO PASSE E AS CONSEQUÊNCIAS PARA OS CLUBES BRASILEIROS

No Brasil, em setembro de 1976 foi sancionada a Lei 6.354, conhecida como Lei do Passe. No seu artigo 11 ela definia que: “*entende-se por passe a importância devida por um empregador a outro, pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou, depois de seu término, observadas as normas pertinentes*”. A lei do passe atribuía aos clubes o que hoje é conhecido como “direitos federativos” do jogador, mas esse tratamento entre o profissional e seu empregador fugia aos parâmetros das demais atividades econômicas existentes, se estendendo inclusive após o término do contrato entre as partes.

Porém, em 24.03.98 o passe foi extinto, quando foi criada a Lei 9.615, chamada de Lei Pelé que assim dispõe: “*Art.28. Parágrafo 2º O vínculo desportivo do atleta com a entidade contratante tem a natureza acessória ao respectivo vínculo empregatício, dissolvendo-se, para todos os efeitos legais, com o término da vigência do contrato de trabalho*”. Assim, diferentemente do que constava na Lei de 1976, o jogador, ao término de seu contrato, passou a poder negociar sua transferência para qualquer clube sem que esse novo clube tenha que pagar ao clube anterior pelos seus direitos federativos. (Hara; Burlim; Uyeta; Benini, 2003)

Esta transformação na legislação desportiva brasileira ocorrida em 1998 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. Esse acontecimento ficou conhecido no ambiente de negócios relacionados ao futebol como o “caso Bosman” e ocorreu em 1996. Além disso, mais importante do que listar as disposições judiciais do “caso Bosman” é estudar as conseqüências para o mercado de jogadores e para o futebol e seus participantes (Souza e De Angelo, 2005).

No Brasil, as conseqüências da extinção do passe são diferentes das que ocorrem na Europa. Isto porque na continente europeu, antes do ocorrido em 1996, os clubes já apresentavam um histórico 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.

Uma das conseqüências 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.

Por conta dessa nova situação regulatória e também pelas condições favoráveis à saída dos jogadores para o exterior, é necessário que os clubes brasileiros desenvolvam estratégias que diminuam sua dependência da venda de jogadores dentro de suas fontes de receita e busquem alternativas que supram esse item.

Neste contexto, uma análise comparativa entre os sistemas de gestão de futebol no Brasil e na Europa, principalmente através da exemplificação das estratégias para atingir novas fontes de receita, pode propiciar um maior esclarecimento sobre o assunto.

3 – COMPARATIVO ENTRE O FUTEBOL EUROPEU E O BRASILEIRO NO CONTEXTO DO NEGÓCIO

Essa seção está destinada a um estudo comparativo do futebol europeu e do brasileiro através de uma pesquisa com base em instrumentos de gestão e de exemplos de estratégias para atingir fontes de receita. Antes de realizar este comparativo entre o futebol europeu e o brasileiro é importante analisar como o futebol está organizado e quem são os clientes. A partir dessa análise será possível perceber como as organizações do futebol brasileiro se diferem e estão em um nível de gestão atrasada se comparada ao futebol europeu. Por isso estaremos dividindo essa parte em dois itens: i) os Clientes do Futebol; ii) Comparando as Fontes de Receita no Futebol Europeu e Brasileiro.

3.1 Os Clientes do Negócio Futebol

Pode-se separar os consumidores do futebol entre consumidores finais e consumidores intermediários (Leoncini, 2001). Os consumidores finais são os torcedores e os consumidores intermediários as televisões, patrocinadores e loterias. Nesse contexto, os consumidores seriam classificados dentro da categoria “consumo”, enquanto na categoria “prática” estariam os profissionais e instituições ligados ao esporte, como clubes, treinadores, e médicos. Segundo Ekelund (1998) a evolução do sistema de receitas é um bom indicador do consumo na indústria do futebol profissional:

- i) Até a década de 50 (A Era do Estádio), onde o principal do negócio era a relação clube – torcedor e ela se dava em torno das entradas nos estádios;
- ii) Entre as décadas de 50 – 70 (A Era da TV Comercial Tradicional), quando as televisões gratuitamente transmitiam os jogos e originam os patrocinadores;
- iii) Década de 80 (A Era dos Patrocinadores), quando os patrocinadores passaram a se interessar pelo futebol pela visibilidade proporcionada pelo aumento da audiência; e,

- iv) Após a década de 80 (A era da Nova Mídia), quando a televisão e a internet passaram a ser grandes consumidores (intermediários), pagam pelos direitos de transmissão e objetivam o retorno financeiro.

Outra classificação consta em Aidar et al, (2000) na qual os torcedores são o mercado consumidor que têm relação comercial via bilheteria ou *merchandising* diretamente com o Mercado Produtor, representado pelos clubes de futebol. Esse mercado consumidor também consome do Mercado Intermediário de Revenda (tv e empresas licenciadas) e do Mercado Intermediador Industrial (Empresas de Marketing Esportivo). Por fim, o Mercado Intermediário de Revenda e o Mercado Intermediador Industrial interagem com o Mercado Produtor via operações de venda de direitos de transmissão e operações de serviços de marketing, respectivamente. A organização do mercado produtor respeita uma hierarquia mundial na qual a FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*, ou Federação Internacional das Associações de Futebol) é a entidade máxima do esporte e abaixo dela existem as confederações responsáveis pelo futebol nos seus continentes, como é o caso da CONMEBOL (*Confederacion Sudamericana de Futbol*, ou Confederação Sul-Americana de Futebol) e da UEFA (*Union of European Federal Associations* ou União das Associações Europeias de Futebol). Na continuação desta hierarquia existem, as federações ou confederações nacionais, como é o caso da CBF (Confederação Brasileira de Futebol), as ligas esportivas e federações estaduais, como é o caso da FERJ (Federação Estadual do Rio de Janeiro), e por fim os clubes.

Na Inglaterra já existe também uma tentativa de classificação do torcedor do futebol em: torcedores virtuais (que não vão ao estádio); torcedores locais, que assistem partidas ao vivo em sua região; torcedores *followers*, que acompanham o clube em outras regiões; *Family Suportes*, que vão ao estádio com mais um membro da família; e *Corporate Suportes*, aqueles que vão ao estádio e requerem tratamento especial em camarotes e áreas *vips*. (Leoncini, 2001).

Uma das peculiaridades do consumidor final do futebol (o torcedor) é a de que, diferente de mercados comuns, seu relacionamento com o seu clube é duradouro apesar do serviço oferecido não ser dos melhores (como, por exemplo, a falta de títulos, desconforto e insegurança nos estádios). Essa relação foi avaliada por Taylor (1998) e descrita como uma relação emocional que é convertida em relação comercial. Uma comprovação desse relacionamento entre cliente e torcedor está descrita em um dos casos mais conhecidos do futebol, o clube *Manchester United*, que por ter uma reputação superior aos outros clubes ingleses mantinha uma liderança no *ranking* de média de público em seus jogos, mesmo sem conquistar títulos, (Szymansky 1995). No Brasil, clubes conseguem estreitar sua relação com a torcida, mesmo sendo rebaixados para a segunda divisão, como o Botafogo/RJ e até mesmo terceira divisão nacional, como o Fluminense/RJ.

Esta relação entre cliente e clube sugere que a demanda do futebol é inelástica em relação a preço (Szymansky; Kuypers 1999). Porém, 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.

Vale ressaltar que, embora não seja consenso, o custo de captar novos clientes é maior do que o da manutenção dos atuais. Por isso é importante discutir estratégias que aumentem a satisfação do cliente e contribuam para sua lealdade, (Aguilar; Teixeira, 2003). Um relacionamento duradouro com os clientes é a base das fontes de receita das organizações. Além disso, o atual cenário, pós Lei Pelé, compromete a rentabilidade dos clubes através da negociação da venda de "passe" de jogadores e cria uma necessidade ainda maior de se relacionar com os clientes.

3.2 – Comparando as Fontes de Receita no Futebol Europeu e Brasileiro

Segundo Souza (2004) 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. Existem ainda outras fontes de receita como a mensalidade de associados e cotas de participação em campeonatos, (Junior 2002).

Para Leoncini (2001) os relacionamentos comerciais mais comuns para as ligas e clubes italianos/ingleses, classificados em torno dos tipos de receita são: i) relacionamento com a TV (direitos de transmissão); ii) relacionamento com o principal patrocinador; iii) relacionamento com Loterias; iv) relacionamento com o cliente torcedor (bilheteria/*merchandising*); v) relacionamento com o patrocinador técnico; vi) relacionamento com empresas produtoras de bens (exploração de marca via licenciamento/ placas de publicidade); vii) relacionamento com outros clubes /federações (negociações de jogadores)

Nossa classificação das fontes de receita seguirá o modelo descrito no relatório dos clubes mais ricos do mundo em termos de receita, no ano de 2003^{iv}. O item “venda de jogadores” também será adicionado por ser uma fonte de receita substancial no Brasil:

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

- i) *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 grandes ameaças ao licenciamento de produtos está na pirataria . Estima-se que esta represente 12% do faturamento esportivo. Na Europa, por conta da renda disponível do torcedor para itens relacionados ao entretenimento, essa fonte de receita é significativa para os clubes, representando, junto com o patrocínio mais de 25% das receitas em times como Manchester e Liverpool. No caso do São Paulo, este item não passa dos 2%.
- ii) Patrocínio e Fornecimento de Matéria Esportiva - As empresas patrocinadoras vinculam suas imagens aos clubes por conta do retorno em mídia que esse clube pode fornecer. No Brasil, com o mercado consumidor não tão desenvolvido e a imagem de má gestão associada aos clubes, as empresas patrocinadoras pensam duas vezes ao investir no futebol brasileiro. Enquanto não houver credibilidade no futebol brasileiro, não haverá apoio dos investidores. Na Europa as empresas patrocinadoras vêem os clubes como grandes expositores em mídia. O Liverpool faturou cerca de £15 milhões em patrocínio, em 2003.

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. No Brasil, o problema dessa fonte de receita é que os clubes reclamam de prejuízos em estádios e jogos de pouco apelo, conforme analisado anteriormente por Brunoro (1997). Além disso, a renda desse torcedor é baixa se comparada a do torcedor inglês. Apesar do estudo de Szymansky e Kuypers (1999) já citado, 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. Por isso, existe a necessidade de se reorganizar os campeonatos para que eles passem a ser mais rentáveis. No caso Europeu, conforme citado, a média atual de público chega a ser duas vezes maior do que a média dos

campeonatos brasileiros. Em clubes como o Liverpool e como o Manchester, esta fonte de receita chega a ser em torno de 28%.

Mídia - A televisão, conforme citada anteriormente, representa um grande consumidor intermediário. Porém, no Brasil, dado a posição dominante da emissora de tv, estima-se que seu poder de barganha é bem alto frente aos clubes, que mesmo se unindo em grupos como é o caso do clube dos 13 (os principais clubes do Brasil), ainda precisam de uma mentalidade de negociação em conjunto. Essa relação entre a televisão e os clubes foi descrita por Souza (2004) na qual os clubes, por precisarem arcar com compromissos de curto prazo, perderam poder de barganha e pediram para que cotas dos campeonatos fossem adiantadas. Ainda assim, hoje em dia a televisão é uma grande parceira dos clubes. Estima-se que a cota de televisão para cada clube da primeira divisão do campeonato brasileiro seja de R\$ 6 milhões, (Hara; Burlim; Uyeta ; Benini, 2004). No Manchester, a tv representa 33% do faturamento.

Venda de Jogadores – A venda de jogadores sempre foi uma solução para os clubes e no caso brasileiro ela representa um produto que depende menos da relação clube-cliente e mais da qualidade técnica do jogador e da equipe que o desenvolve. Entende-se por venda de jogadores a cessão dos direitos federativos do atleta durante a vigência do contrato. Considerando o atrativo do atleta brasileiro do ponto de vista internacional e o baixo preço relativo dos jogadores, devido às condições financeiras já citadas, a venda de jogadores é a principal fonte de receita dos clubes, agora em xeque devido a nova legislação do passe livre. Na Europa, em análise dos relatórios financeiros de clubes como o Manchester e Liverpool veremos que esses itens nem se encontram no “*turnover breakdown*”, ou fontes de receita.

Em um resumo das fontes de receita até aqui descritas, enquanto no Brasil a grande parte está na venda de jogadores, na Europa, em clubes como o Manchester United, o Juventus e o Milan, outros itens são mais relevantes como *merchandising* e patrocinadores, bilheteria e contratos de mídia. “*Como podemos notar, 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).

A tabela 1, na página seguinte, mostra como as fontes de receita dos clubes brasileiros podem ser dependentes da venda de jogadores. O exemplo não tem o intuito de generalizar e serve apenas como ilustração. A escolha do Santos para o ano de 2002 é pertinente pois o clube foi campeão brasileiro no ano de 2002 e 2004 e a escolha do São Paulo se deve ao fato do clube ser reconhecido como um dos grandes clubes estruturados do futebol brasileiro. Os clubes europeus escolhidos são os que lideraram o ranking de clubes mais ricos do mundo^v.

Tabela 1 – Fontes de Receitas dos Principais Clubes Europeus e Brasileiros.

Fonte de Receitas	São Paulo (2003)	Santos (2002)	Manchester (2003)	Juventus (2003)	Milan (2003)	Real Madrid (2003)	Bayer Munich (2003)
Venda de Jogadores	43,50%	93%	-	-	-	-	-
Bilheteria	6,80%	2%	40%	10%	16%	30%	40%
Media	16,90%	2%	33%	54%	55%	34%	
Comercial	13,60%	2%	27%	36%	29%	36%	60%
Outros	19,60%	3%	-	-	-	-	-

[Adaptada de: Hara et al. (2004), e Relatório de Diretoria do São Paulo (2003), Relatório Deloitte Sports Consulting (2003)]

Esse comparativo sugere aos clubes brasileiros que é preciso desenvolver estratégias que otimizem outras fontes de receita que não somente a venda de jogadores. Cabe ressaltar que os clubes que lideram o ranking de receitas não necessariamente obtêm lucro como resultado final do período, como é o caso do Milan, que teve prejuízos em 2001 e 2002. Porém, independente deste fato, cabe aos gestores do futebol brasileiro um questionamento de quais as estratégias que estão sendo utilizadas e como transformá-las em lucros.

4 – VENDA DE PASSE DE JOGADORES

Analisando os relatórios dos clubes europeus, observa-se que a venda de jogadores não é um item relevante na composição das suas fontes de receita (Turnover Breakdown). Porém, essa parte desse trabalho está destinada ao aprofundamento desse item como fonte de receita. A justificativa para tal está pautada em dois argumentos: i) esse item ainda representa a grande parcela das fontes dos clubes brasileiros; ii) independente da nova regulação de passe, o Brasil apresenta um grande potencial para revelar grandes jogadores.

Parte do problema dos clubes está em equacionar o curto e longo prazo, tanto do ponto de vista financeiro, quanto do desempenho em campo e por isso, essa seção estará dividida em duas partes: Equacionando Curto e Longo Prazo; Ambiente Regulatório.

4.1 – Equacionando Curto e Longo Prazo.

A venda de jogadores representa para muitos clubes uma solução de problemas financeiros de curto prazo. Porém, se os clubes tivessem muitos bons jogadores vindos das categorias de base, menor seria a falta sentida (desempenho da equipe) caso precisassem vender um ou dois jogadores para equilibrar seus balanços. Por isso, o investimento nas categorias de base representa uma solução dentro do modelo de venda de jogadores, tanto do ponto de vista financeiro, mas também para desempenho em campo, pois contribui para formação de times competitivos no longo prazo.

Entretanto, a análise financeira dos clubes revela que estes investimentos são dificultados pelo fato de apresentarem maturação longa. São necessários muitos anos para que um jogador das categorias de base, atinja o auge do seu desempenho e poucos conseguem se transformar em profissionais renomados. Segundo Brunoro: “Se você tem um projeto, tem um rumo, mas os clubes do Rio não costumam pensar no dia seguinte. No Palmeiras, montamos um primeiro projeto cujo tempo médio era de três anos para ganhar um título. Acabamos ganhando vários. Percebemos que os outros não faziam nada (...) O Rio de Janeiro sempre foi um grande revelador de talentos, mas está se esquecendo de olhar para a base. Os grandes títulos do Flamengo foram conquistados com jogadores feitos em casa. O processo está se invertendo.” (Brunoro, 2005) Assim, dado à falta de capital para investimento, os clubes priorizam a montagem de equipes no curto prazo para tentarem gerar caixa através do sucesso dessa equipe no presente e com isso investirem nas categorias de base, ou seja, o processo é invertido.

Segundo Dell’Osso e Symanski (1991), é possível atribuir ao gasto com salários uma relação direta com desempenho em campo. Porém, o gasto com altos salários é também

uma ameaça ao equilíbrio financeiro dos clubes, o que torna essa equação mais difícil de ser solucionada. Um agravante, é que um clube pode investir em grandes jogadores para um desempenho de curto prazo, ganhe títulos e mesmo assim tenha prejuízo no final do período. Na Europa, especificamente no futebol inglês, a preocupação quanto a essa ameaça dos altos salários é visível nos relatórios de administração dos clubes, como é o caso do relatório anual de 2003 do Liverpool^{vi}: “Na nossa visão, o clube continua a exercer controle cuidadoso sobre os custos relacionados aos salários dos jogadores.”

Neste contexto, uma estratégia que pode ser utilizada é a de investir nas categorias de base sem a necessidade de empregar diretamente capital no desenvolvimento integral do atleta, alternativa esta adotada pelo Coritiba Foot Ball Club: “O Coritiba FC tem várias categorias de base: mirim, pré mirim, infantil etc. Segundo os dirigentes, compra-se jogadores juniores do interior do estado e do Brasil a preços baixos, o jogador vem para o clube, entra para uma vitrine maior e se torna possível vendê-lo por dez vezes o seu valor de compra. O processo de comercialização de atletas é feito através de empresários ou diretamente com os clubes, muitas vezes até por telefone.” (Prohmann, 2003).

Além da estratégia acima mencionada, outra que pode ser implementada é a de realizar parceria com empresas privadas, que aportam capital no clube tendo em vista não só a utilização da marca e retorno de bilheteria, mas também cotas dos jogadores feitos em casa. Esse modelo pode ser lucrativo para o clube, pois este recebe capital para investir em sua infra-estrutura e dá como contrapartida um percentual dos jogadores formados durante o período de parceria.

4.2 – Ambiente Regulatório

Como vimos anteriormente no seção 2 deste trabalho, a Lei Pelé acabou com o vínculo entre clube e jogador após o término do contrato. Isto porém, tem sido contestado por alguns clubes, pois estaria facilitando a saída de jogadores para o exterior. Uma das soluções alternativas estaria em aumentar o período dos contratos dos jogadores e passar a controlar a evolução destes com uma visão de longo prazo. Entretanto, devido à situação atual do futebol brasileiro, os clubes não fornecem as melhores condições de trabalho e os jogadores preferem se transferir para o futebol internacional.

A CBF obteve como resposta a este cenário a proposta de regular o período de transferência para o exterior. Assim, os jogadores brasileiros não se transfeririam para o exterior em todos os meses do ano, atrapalhando os campeonatos em curso, e sim em períodos específicos. Independente dessa tentativa de se criar um período para transferências (janela de transferência), é importante para os clubes brasileiros entenderem que a venda de jogadores como fonte de receita não é mais sustentável com a mesma rentabilidade. Por isso os clubes devem investir em novas estratégias para captação de outras fontes de receita.

Vale ressaltar que a rentabilidade da venda do jogador está em xeque, com a nova Lei Pelé, já que os clubes que quiserem contratar um jogador podem esperar acabar o contrato deste com o antigo clube e assim não pagar multa rescisória ou qualquer outro valor para o clube anterior.

5 – FONTES ALTERNATIVAS DE RECEITA

Antes de apresentarmos algumas fontes alternativas de receita é importante ressaltar a importância do governo e do cumprimento de estatutos que assegurem conforto e segurança ao torcedor nos eventos esportivos. Assim como na Inglaterra e na Espanha, o governo deve atuar de forma mais incisiva no futebol, de forma que os esforços dos clubes sejam complementares a ação governamental. Por isso, essa parte estará sendo dividida em duas: apoio do governo e; apresentando alternativas de receita.^{vii}

5.1 – Apoio do Governo

Um exemplo interessante para o futebol brasileiro aconteceu no futebol inglês, quando a média de público no campeonato diminuiu, ao longo da década de 80 e 90. O governo, através do relatório Taylor, atuou como uma das grandes forças externas para atrair o torcedor de volta aos estádios. O relatório Taylor ocorreu janeiro de 1990 quando o governo Inglês percebeu que estava havendo uma diminuição do público no campeonato inglês em decorrência de problemas como violência e conforto nos estádios. A violência já estava presente nos estádios ingleses desde a década de 60 mas o ponto crucial ocorreu no desastre de Hillsbourg em 1989 matando 95 pessoas em um pisoteamento. Peter Taylor, responsável por investigar o desastre, bem como as condições dos estádios ingleses, chegou às seguintes conclusões: estádios e campos velhos, “hooliganismo”, excesso de bebida e pouca liderança, (Conn, 1998). Assim, o governo obrigou os clubes a investirem de forma a resolver esses problemas e essa obrigação deu origem à abertura de capital em Bolsa, pois os clubes necessitavam de capital para realizar esses investimentos.

No Brasil, o estatuto do torcedor (Lei nº. 10.671 de 2003) foi uma das tentativas de “copiar” o relatório Taylor. Em seus artigos 14 e 19, o estatuto atribui aos dirigentes dos clubes e a entidade de prática desportiva mandante do jogo a responsabilidade pela segurança do torcedor bem como do ressarcimento dos prejuízos causados por falhas de segurança. Entretanto, suas conseqüências ainda não são relevantes para que o público volte aos estádios. A média de público do campeonato brasileiro tem diminuído e é menor que nos anos 70.

A Espanha também serve como exemplo. O governo foi impulsionador do processo de profissionalização no país. Em 1990, os clubes tiveram que se transformar em Sociedades Anônimas Desportivas, publicar balanços e aprovar orçamento no início de temporada. Somente aqueles que tinham balanços patrimoniais positivos (Barcelona, Real Madrid, Atlético de Bilbao e Osasuna) puderam permanecer com sua estrutura jurídica. No Brasil, a Lei Pelé deixa facultativa a criação do clube empresa.

Um outro fator relevante é que os clubes vem há muito tempo tentando negociar com o governo, pois muitos apresentam dividas de caráter fiscal. Uma das ações que poderia ser implementada seria a criação de programas que ajudem o parcelamento dessas dívidas e em contra partida obriguem os clubes a caminhar no sentido de profissionalização. Nesse contexto, um novo programa que está sendo trabalhado no Ministério dos Esportes pode ser uma solução no curto/médio prazo. Uma loteria (sorteio) estaria sendo criada: Time Mania. Os clubes estariam emprestando suas marcas e como contrapartida receberiam parcela da receita do jogo lotérico. Essa parcela estaria sendo comprometida com o pagamento de dívidas e aqueles que quitarem suas dividas passarão a receber integralmente sua parte no seu caixa. Isto estaria criando um marco zero no qual as dividas dos clubes estariam sendo parceladas e comprometidas a uma loteria e os clubes poderiam controlar seu orçamento para o presente e futuro. Uma das exigências para estar nesse programa de parcelamento é que os clubes não podem mais atrasar seus pagamentos como pena de ficarem fora do programas. Esta pode ser uma boa iniciativa abrindo um novo horizonte que não atrelado somente as suas dividas impagáveis. Porém, não vai adiantar se os clubes não profissionalizarem sua gestão e procurarem manter o departamento de futebol com as contas equilibradas.

Aos responsáveis pelo futebol brasileiro cabe também uma reflexão para que os clubes possam se ajustar às conseqüências da lei Pelé, do ponto de vista de transferências de jogadores. Apesar dessa ser uma tendência mundial, os clubes brasileiros ainda estão se adaptando a esse novo cenário e é preciso estudar estratégias que diminuam as perdas dos clubes. Uma delas, já citada, é a janela de transferência e outras mais podem vir a ser desenvolvidas junto com os clubes.

5.2 – Apresentando Alternativas de Receita

A adequação dos clubes ao cenário regulatório já apresentado indica que é necessária a busca de fontes alternativas de receita. Na Europa, as fontes de receitas estão baseadas em uma maior proximidade do clube com o cliente e com a utilização otimizada da marca e da infra-estrutura do clube. No Brasil, já existem algumas ações individuais de alguns clubes para fugir da dependência da venda de jogadores e ampliar a base geradora de caixa. Essas alternativas serão apresentadas a seguir e estão baseadas na classificação das fontes de receita apresentada na parte 3.2 deste trabalho.

Comercial – Já que a operação de merchandising e licenciamento é prejudicada por itens como a pirataria, os clubes devem procurar fazer outros tipos de parcerias para também se aproximarem do seu público. Um exemplo dessa alternativa é a parceria da cidade de Volta Redonda com os clubes do Rio de Janeiro, no qual os clubes mandam seus jogos em Volta Redonda, recebem uma quantia líquida em dinheiro e com isso evitam jogos deficitários em outros estádios. Clubes como o Real Madrid criaram museus e espaços de visitação no clube, o que aproxima o cliente e assim propicia venda de produtos no clube.

Bilheteria – O principal componente para aumentar a bilheteria é se ter um maior atrativo nos eventos esportivos. Conforto e segurança atraem consumidores como em qualquer evento de entretenimento. É preciso que a legislação e o seu cumprimento estejam em sintonia e que haja uma responsabilidade solidária entre clubes, ligas, administradores de estádios e governo para que o público volte a comparecer nos estádios. Além disso podem ser desenvolvidas estratégias como a utilização de carnês com venda antecipada, assim como acontece na Europa.

Mídia – Os dirigentes dos clubes brasileiros afirmam que cada clube pensa em interesse próprio, por isso os projetos para o futebol em geral são difíceis de sair do papel. Isso prejudica o poder de barganha dos clubes com a televisão. Com maior atrativo e público nos campeonatos e uma situação de caixa mais favorável será possível negociar melhor com a televisão, assim como acontece na Europa e não depender dos adiantamentos das cotas para sobreviver.

Outros – Uma alternativa interessante é realizar convênios para utilização do centro de treinamento. Clubes que têm um bom centro de treinamento aproveitam suas estruturas físicas para realizar convênios com outras equipes de outros estados ou países. Esse é o caso do Clube Atlético Paranaense e do Cruzeiro. No caso do clube mineiro, o período de convenio, chamado de intercâmbio, pode ser de 10 dias a 1 ano, conforme já realizado por times como; Toronto Soccer Organisation, Seiryō High School, Ichihara Midori High School, Kojo High School, Maebashi Higashi e Seleção Coreana sub-14 e sub-17. Na Espanha, o Real Madrid também procura outras fontes de receita. Uma delas é a excursão em pré temporada na Ásia, de forma a divulgar o time para o mercado Asiático. O clube recebe uma quantia em dinheiro líquida para passar um período que pode ser de 1 mês fora da Espanha.

Essas alternativas mostram que é possível ampliar a base de receitas e que os clubes de futebol e o governo podem reverter essa situação atual, que é desfavorável ao desenvolvimento do futebol no Brasil.

6 – CONCLUSÕES

Este trabalho procurou analisar as fontes de receita dos clubes de futebol brasileiro através de um comparativo com o futebol europeu com base em instrumentos de gestão e

de exemplos de estratégias para atingir fontes de receita que ampliem a base geradora de caixa dos clubes. A mudança no aspecto regulatório, em torno da lei do passe, e a necessidade de melhorar o relacionamento entre os clubes de futebol e seus clientes mostram-se relevantes para que os clubes de futebol desenvolvam novas estratégias.

Em 1998 foi sancionada a Lei Pelé, que extinguiu o passe do jogador brasileiro, assim como foi feito na Europa em 1996, após o caso Bosman. Até então, os clubes brasileiros tinham como principal fonte de receita a venda de jogadores. Esse modelo está em crise à medida que a nova lei tornou essa fonte de receita uma alternativa não sustentável, por não garantir aos clubes a rentabilidade na venda dos seus jogadores.

Nesse cenário, valoriza-se ainda mais a relação dos clubes com os clientes (torcedores), já que é para eles que os relacionamentos comerciais como licenciamento de produtos, *merchandising* e patrocínios, bem como os contratos de mídia estão direcionados. Na Europa, esses itens são significativos dentro das receitas dos clubes, além da bilheteria. No Brasil, os clubes não conseguem otimizar seu relacionamento com os torcedores e com os clientes intermediários: televisão e empresas de patrocínio. Além disso, a bilheteria revela que a sociedade está insatisfeita com o nível dos serviços prestados pelas organizações responsáveis pelos eventos relacionados ao futebol e com isso a média de público no campeonato brasileiro está no mesmo nível que nos anos 70.

Assim, os clubes brasileiros, sem condições financeiras para investir, perdem jogadores para o exterior e não conseguem realimentar o ciclo de investimento nas categorias de base, que representam desempenho financeiro e em campo no futuro. A necessidade de capital faz com que eles priorizem a formação de equipes para o presente, com o intuito de a partir daí gerar mais caixa para realizar os investimentos necessários. Esse processo é reverso ao que deveria ser e faz com que os clubes formem menos jogadores, gerando times menos competitivos no médio e longo prazo. Isto também gera uma maior dependência financeira da venda de um jogador para equilibrar suas contas. Um agravante deste cenário é que, com a extinção do passe, a rentabilidade dessa venda ficou em xeque.

Por isso, é necessário que se desenvolvam estratégias para que o modelo do futebol europeu, no qual as fontes de receita dos clubes estão mais relacionadas à proximidade com os clientes, possa ser aproveitado no Brasil. Na Espanha, o governo atuou como incentivador do processo de profissionalização e no caso inglês atuou como uma força externa relevante para que os torcedores voltassem aos estádios. No Brasil, o Estatuto do Torcedor, que tem esse mesmo objetivo, pouco é cumprido e tem se mostrado ainda ineficaz para que os estádios fiquem cheios. O exemplo europeu mostra que é preciso que clubes e governos hajam de forma complementar para que o futebol se desenvolva.

Um projeto que pode ser positivo é o programa do Ministério dos Esportes: o time mania. Esta pode ser uma solução para que os clubes passem a destinar seu orçamento para investimentos, sem se preocupar com as dívidas, que estariam comprometidas a uma loteria federal. Porém, isso tudo só apresentará resultados se houver uma nova mentalidade dos administradores dos clubes no sentido de melhorar a gestão do futebol.

Por fim, cabe ressaltar que existem alternativas que podem ser implementadas para ampliar as fontes de receita dos clubes, apesar de problemas como as condições sócio-econômicas do torcedor e da ameaça à área comercial por fatores externos como a pirataria. Alguns exemplos são os acordos com prefeituras e a venda de carnês antecipados. Além disso, uma maior negociação em conjunto dos clubes com a televisão também seria relevante para que a receita oriunda da TV fosse maior.

Essa ampliação das fontes de receitas não só aumentaria a base geradora de caixa dos clubes como seria importante para a continuidade destes como organizações esportivas. O futebol brasileiro permaneceria como exportador de jogador devido a sua qualidade em revelar talentos, mas não como resultado de sua má gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, A.C.K; LEONCINI, M.P & OLIVEIRA, J.J. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

AGUILAR, R.LB; TEIXEIRA, M. L. M. **Qualidade de serviços**: aprendendo com os clientes e com a concorrência. Texto Publicado no seminário de estratégia da Anpad, 2003

ANSOFF, I. H. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1977

BOURDIEU, P. **Questões de Solciologia**. Rio de Janeiro, Ed. Marco Zero, Ltda, 1983.

BRUNORO, J.C; AFIF, A. (1997) **Futebol 100% profissional**. São Paulo. Ed. Gente

_____, Entrevista ao Jornal OGLOBO em 16 de janeiro de 2005, Editoria Esportes.

DELL'OSSO. F; SYMANSKI, S. **Who Are the Champions?** An analysis of football and architecture. Business Strategy Review Summer Volume 2,2 pp 113-130, 1991.

EKELUND, P. **A Rentabilidade das Associações de times de Futebol**: os exemplos das ligas de Futebol da Itália e da Inglaterra. Texto apresentado no 1º. Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes organizado pela Fundação Getúlio Vargas, 1998.

GOLDBLATT, D. **World Football Yearbook 2002-3**: the complete guide to the game. Dorling Kindersley. London. UK, 2002

INKPEN, A.; CHOUNDRY, N. **The Seeking the Strategy where it is not. Toward a Theory of Strategy Absence**. Strategic Management Journal, Vol 1, Issue 3, 1995. p. 313-323

JUNIOR, M.M. **A organização do trabalho de treinadores de futebol**: Estratégias de Ação e Produtividade de Equipes profissionais. Dissertação de Mestrado Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002

HARA; BURLIM; UYETA ; BENINI, **Uma análise sobre as práticas contábeis nos principais clubes de futebol profissional**, 17º Congresso Brasileiro de Contabilidade, São Paulo 2004

LEONCINI, M,P. **Entendendo o Negócio de Futebol**: Um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica dos clubes de futebol". São Paulo. Tese de Doutorado da USP em 2001

NEALE, W.C. **The Peculiar economics of professional team sports**. *Quartely Journal of Economics*, vol. 78, 1, 1-14, 1964.

NETO, F. P. M. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**, Rio de Janeiro, Ed. Sprint, 1998.

PROHMANN, J.I; **Estratégias em clubes de futebol profissional**: um estudo exploratório dos três grandes de Curitiba (Anpad, 3e's). 2003.

SOUZA, F. A. P. **Um estudo sobre a demanda por jogos de futebol nos estádios brasileiros**. São Paulo: FEA/USP, 2004.

SOUZA, F. A. P., DE ANGELO, C. F. **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./ago./set. 2005

SLOANE, P. **Economics of Sport**; an overview. *Economic Affairs*, 2-6, Sep. 1997

SYMANSKI, S. **Why is Manchester United So successful?** *Business Strategy Review*, Volume 9 Issue 4, pp47-54, 1995.

SYMANSKI, S, KUYPPERS, T. **Winners and Losers – The Business Strategy of Football**. Inglaterra. 1999.

TAYLOR, R. **As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades**. Texto apresentado no 1º. Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes organizado pela Fundação Getúlio Vargas, 1998.

THE ECONOMIST. **Êxodo de jogadores reflete decadência do Futebol Brasileiro**. Reportagem publicada em 21 de janeiro de 2005, Londres.

ⁱ A definição de Passe encontra-se na seção 2 (A extinção do passe e as conseqüências para os clubes brasileiros).

ⁱⁱ Tradução realizada pelos autores.

ⁱⁱⁱ Este raciocínio será explicado na seção 4, no item 4.1 (Equacionando Curto e Longo Prazo)

^{iv} Relatório Anual Publicado pela Empresa de Consultoria (Deloitte Sports Consulting).

^v Relatório Anual da Deloitte Sports Consulting.

^{vi} Tradução realizada pelo Autor.

^{vii} Nesse caso entende-se como Governo, órgão públicos, ministério publico, secretaria de segurança, enfim, instituições que venham contribuir com a segurança e cumprimento das leis e do estatuto do torcedor.

Managing Brazilian Football Clubs: Alternative Sources of Income

Cláudio Vicente Di Gioia Ferreira Silva

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho

Mestrado em Administração, Faculdades IBMEC

Rio de Janeiro, RJ, Brasil

**Received: March, 2006 / Accepted: October, 2006*

ABSTRACT

Football as a business is a chance of socio economic leverage. Football organizations need to become modern since the Brazilian society is unhappy with the quality of service provide and clubs, mostly emerged on debts, end up devaluating their brands associated with an inefficient administration. In 1998, a new factor came to influence this scenario: it was sanctioned the Law no. 9.615, know as “Lei Pelé”, which extinguished the pass of football players. Before that, football clubs have as their major income source the transfer of players. After this regulatory change, clubs were obligated to develop alternative sources of income. The current article intends to analyze this new scenario and to propose options to the clubs not only related to the players transfer market. To do that, it will be shown a comparative study between the Brazilian football and the European Football, identifying the strategies and the results. In this context, public support and the relation between clubs and their clients appeared as the major items.

Key Words: *Sources of Income, Football Clubs, Regulatory Changes.*
