

RESUMO

Este trabalho corresponde ao resultado da primeira etapa do projeto de pesquisa encaminhado ao Núcleo de Pesquisas e Publicações da Fundação Getulio Vargas cujo objetivo principal é estudar a transformação no modelo de gestão no futebol brasileiro. Esta primeira etapa da pesquisa buscou tornar mais claros os contornos do problema da transformação do paradigma de gestão dos clubes de futebol brasileiros. Para este primeiro propósito, devido ao caráter contemporâneo e complexo do nosso problema de pesquisa, uma espécie de revisão bibliográfica exploratória foi usada tendo como guia uma estrutura de análise dividida em quatro partes distintas e complementares. Na primeira, a questão da necessidade de profissionalização do futebol brasileiro é explorada. No capítulo seguinte, um estudo da evolução do futebol como negócio é conduzido para que se entenda a concepção ou origem deste novo setor econômico. A seguir, a análise das leis econômicas e da estrutura do negócio futebol culmina com a análise dos atuais modelos de transformação de clubes em empresas e com uma proposta do modelo ideal de transformação a nível institucional/organizacional. Finalmente, no último capítulo, um estudo sobre a história do Manchester United é conduzido para que se entenda a natureza do paradigma de gestão que é hoje o “modelo de sucesso” em termos de gestão estratégica de clubes de futebol.

PALAVRAS-CHAVE

Transformação; Gestão Estratégica; Clubes de Futebol.

ABSTRACT

This paper is the first part of a study supported by Núcleo de Pesquisas e Publicações da Fundação Getulio Vargas, with the objective of analyzing the

structural transformation in the Brazilian Football. So far we concentrated on the clubs, in their search of being professional as a new managing paradigm. The bibliography was revised with the analysis divided into four parts: the first one is the need of the club in being professional; the second one is a history of the football business until we reach our days; the third one tries to find the ideal organization paradigm of the club for this new era of professionalism; and the fourth one studies the Manchester United as a benchmarking for the football clubs that are searching the new success model of strategic management for business.

KEY WORDS

Transformation; Strategic Management; Football Clubs.

SUMÁRIO

I.	A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes	5
II.	Evolução do futebol como negócio	20
1.	Como entender a origem do esporte moderno	21
2.	A história do Negócio Futebol no Brasil.....	28
2.1.	Futebol no Brasil – da prática elitista ao esporte profissional	30
2.2.	O Negócio Futebol no Brasil – principais aspectos históricos sobre o consumo esportivo.....	37
3.	Futebol: qual é o negócio ? – Em busca de uma estrutura	42
3.1.	O cliente Torcedor: o princípio de tudo	43
3.2.	As cadeias de relacionamentos – a base da estrutura de negócios no futebol	47
III.	As leis econômicas e a estrutura do negócio	57
1.	As leis econômicas no futebol como negócio.....	58
2.	Os números que atraem os investidores	64
3.	Modelos de transformação de clubes em empresas	69
4.	A proposta do modelo institucional/organizacional ideal	75
IV.	História do Manchester United, um modelo de gestão estratégica de sucesso .	82
1.	Construindo a “reputação” do Manchester United – história do negócio antes do lançamento de ações	84

2. Taylor Report, o lançamento de ações, lucros e a proposta Murdoch	92
3. Gestão estratégica na era dos lucros – tornando o clube de futebol um negócio lucrativo	99
4. Análise dos números comprovam – Manchester, o modelo de sucesso na nova era do Negócio Futebol.....	103
V. Bibliografia	119

A TRANSFORMAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO NO FUTEBOL

*Antônio Carlos Kfoury Aidar**

I. A NECESSIDADE DE PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DOS ESPORTES

“Yet there is no inherent conflict between the business interests which seem to be taking over football and the long suffering supporting. In fact, they should be natural allies. Television, for instance, the new paymaster, needs large, full stadia, with committed supporters to generate the atmosphere essential to the creation of the television spectacular”. (Fonte: FYNN, Alex & GUEST, Lynton, 1998).

A definição do que é ser profissional em uma atividade que envolva gestão de recursos que tenham valor, passa necessariamente pela gestão eficaz destes mesmos recursos. E, como gestão eficaz de recursos, entende-se maximizar a utilização destes, que por definição são escassos, pois caso contrário não teriam valor. A palavra eficácia significa fazer bem a coisa certa (vencer). Diferente de eficiência, que apenas significa fazer bem alguma coisa (jogar bem). Portanto, gestão eficaz de recursos vai na direção de buscar metas corretas com a melhor utilização possível dos recursos disponíveis. Se estivermos falando de uma empresa com finalidade lucrativa, sem dúvida definimos profissionalização como a busca da maximização do lucro. Envelheceram as discussões que apontam ganho de mercado, satisfação dos acionistas e empregados, etc., como objetivos da empresa. Dentro do capitalismo, o objetivo da empresa é maximizar seus lucros. Qualquer outra indicação é apenas meio para que a meta final dos lucros seja atingida.

* Agradecimentos ao aluno que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Marvio Pereira Leoncini.

No caso da profissionalização da gestão dos esportes propomos evitar uma discussão que é muito difícil, ou seja, é o objetivo de um “clube” de qualquer ramo de esporte maximizar lucros? Ou seria acumular títulos? Seriam os dois objetivos compatíveis, ou incompatíveis? (clube aparece entre aspas de propósito, pois já estamos generalizando a discussão). Alguns estudos feitos na Inglaterra discutem uma série de relações¹ entre os principais fatores que regem a lucratividade e a lógica do negócio para os clubes de futebol – desempenho em campo, lucro, receita e despesas com salários. Enquanto alguns estudos da revista inglesa “Deloitte & Touche Annual Review of Football Finance” não apontam uma relação forte entre lucros e performance no campo (a figura 1 ilustra a análise feita pela revista inglesa mostrando esta aparente ligação), outros estudos, também realizados na Inglaterra (SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T.,1999), apontam para a existência de dois relacionamentos fundamentais que servem para ilustrar o funcionamento do negócio – o relacionamento entre gastos com salários e sucesso no campeonato (ou na Liga) e o relacionamento entre sucesso na liga e receitas.

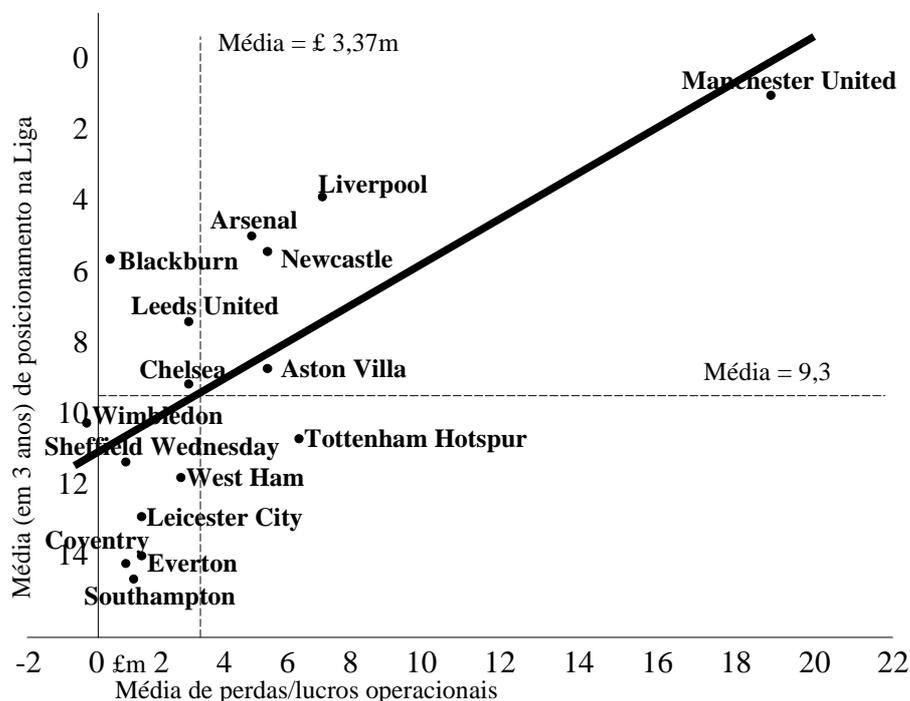
A correlação entre a posição média na liga e o lucro operacional não foi particularmente significativa em termos estatísticos ($R^2 = 0,48$). Contudo, é importante analisarmos alguns dos extremos da figura 1. A caixa no alto à direita é o lugar para se estar. O sucesso do Manchester na liga inglesa nesses anos recentes aliado aos seus resultados financeiros os deixa bem à frente do resto do grupo. Já o Liverpool, o Newcastle United e o Arsenal estão agrupados como times que terminaram numa posição alta na Liga e tiveram um desempenho relativamente bom em termos de lucros operacionais. Contudo, com base na linha de tendência da figura 1, eles poderiam estar mais lucrativos. O Tottenham Hotspur teve um desempenho financeiro superior ao seu desempenho médio no campo, enquanto o oposto é verdadeiro para o Blackburn e para o Leeds United. Com relação ao grupo

¹ Estas relações (ou relacionamentos) entre variáveis foram medidas usando-se o método de regressão linear. Este método é essencialmente um cálculo da melhor adaptação entre dois conjuntos de dados. A proporção do relacionamento que pode ser explicado pela linha de regressão é chamada de fator R2 da regressão. Ele pode ser pensado como uma medida da confiabilidade do relacionamento e é também conhecido como o “valor da adaptação”, podendo variar de uma adaptação perfeita ($R^2=1$) até uma correlação nula ($R^2=0$).

formado pelos clubes Aston Villa, Chelsea e Wimbledon, eles tiveram um desempenho financeiro compatível com o desempenho em campo, de acordo com a linha de tendência da figura 1. Por último, há o grupo – Sheffield Wednesday, West Ham United, Leicester City, Everton, Coventry e Southampton – que nos últimos cinco anos atingiram em média baixos lucros operacionais e posições ainda mais baixas do que a média global da liga. Mas estes clubes ainda são lucrativos e, mesmo parecendo que seus desempenhos sejam menos brilhantes, para alguns clubes “sucesso” pode ser definido como sobrevivência na Liga Principal (Premier League) e lucratividade sustentável.

Figura 1

Performance Esportiva versus Lucro Operacional – Premier League 1993/94 até 1997/98



Fonte: Deloitte & Touche Annual Review of Football Finance, agosto de 1999.

Já a correlação entre gastos com salários e sucesso no campeonato (ou na Liga) foi bastante significativa, indicando um funcionamento eficiente do que foi chamado “mercado por jogadores”. Tanto na análise dos números de um único ano (em 1996-7, o fator R^2 foi igual 0,78) como na análise dos números de um período mais longo (de 1978-97, o fator R^2 foi igual a 0,92), a correlação entre as despesas com salários e o desempenho na Liga foi significativa, o que sugere que o gasto com salários é importante na explicação do desempenho no Campeonato.

O que a análise estatística mostrou reflete a eficiência do funcionamento deste mercado por jogadores. Num mundo de “free agency”² há competição entre os clubes para a obtenção dos melhores jogadores. Já que os talentos são escassos, aos melhores jogadores são oferecidos os melhores salários, e os melhores times são aqueles com os melhores jogadores. Seria difícil imaginar, para um período longo de anos, salários altos para jogadores fracos. Se o gasto com salários se traduzisse exatamente na performance na Liga (isto é, se o fator de regressão fosse 100 %), poderíamos dizer que o mercado por jogadores era “eficiente”. Isto é, cada clube conseguiria aquilo que ele pudesse pagar, o que para a maioria das pessoas poderia tornar o futebol menos interessante. Mas, já que o mercado não é perfeitamente eficiente, quando comparamos os números relativos da década de 1950 com os números atuais, fica mais evidente que o mercado por jogadores se tornou muito mais eficiente desde a introdução da *free agency*. A figura 2 mostra como a correlação entre despesa com salários e performance na Liga era muito menos significativa na década de 1950 (o fator R^2 foi igual 0,50).

² Este termo é usado para diferenciar dois momentos diferentes do mercado por jogadores – o primeiro, até a década de 1950, em que haviam tanto restrições sobre os direitos dos jogadores se movimentarem livremente quanto limites sobre seus salários; e o segundo, chamado de era da “free agency”, em que tais restrições sobre o mercado por jogadores foram removidas.

Figura 2

Gasto com Salário e Performance de Vinte e Oito Clubes em 1950-60



Fonte: SZYMANSKI, Stefan, & KUYPERS, Tim, 1999.

Na tentativa de comprovar a eficiência do mercado por jogadores e de obter a mais completa explicação possível para a performance dos clubes de futebol, SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T. (1999) conduziram uma análise estatística complementar. O mercado por jogadores é o mecanismo através do qual o valor do jogador dentro de campo é traduzido numa taxa de salário para cada jogador. Se o mercado fosse 100% eficiente, o gasto com salários poderia capturar sozinho a variação na performance da liga. Contudo, como é possível identificar, além dos seus salários, muitas outras características quantificáveis através das quais o desempenho dos jogadores pode variar, é possível testar a eficiência do mercado por jogadores. Os autores supracitados conduzem tal teste observando se estes outros fatores contribuem ou não de alguma forma para a explicação da performance na Liga, sem deixar de levar em conta o efeito do gasto com salários. Os fatores

considerados e os resultados da análise estão resumidos na tabela 1 a seguir. Estes resultados apenas confirmam a importância da correlação entre gastos com salários e desempenho na Liga, ou seja, eles confirmam que o mercado para jogadores é significativamente eficiente.

Com relação ao estudo da correlação entre sucesso na liga e receitas, a análise de SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T. (1999) mostrou que este relacionamento também é significativo para explicar a lógica do negócio para os clubes. Assim como a correlação entre despesa com salários e performance em campo indicou o funcionamento do mercado por jogadores, a correlação entre sucesso na Liga e receitas indica o funcionamento do mercado por torcedores. Novamente os autores supracitados observaram que esta última relação fica mais significativa³ quando se comparam períodos mais recentes do futebol (vide figuras 3 e 4), sendo menos direta⁴ em períodos mais antigos (vide figura 5).

³ Figura 3 – $R^2 = 0,82$ e Figura 4 – $R^2 = 0,89$.

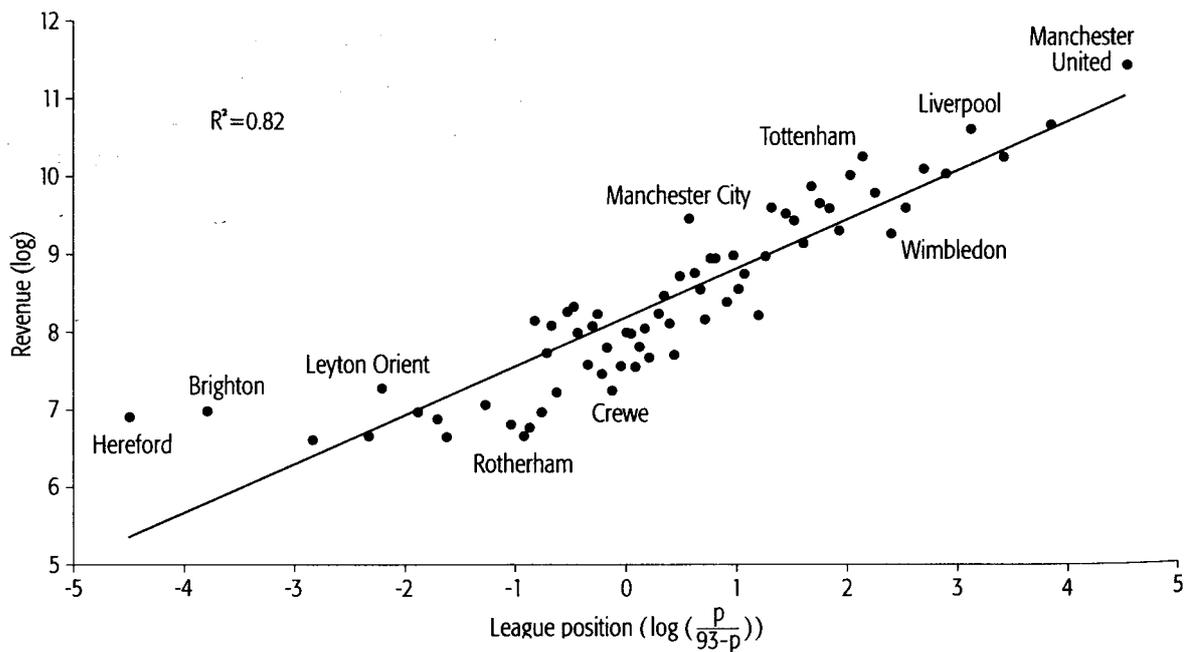
⁴ Figura 5 – $R^2 = 0,62$.

Tabela 1**Fatores que Afetam a Performance na Liga**

FATOR⁵	EFEITO SOBRE O POSICIONAMENTO NA LIGA
Gasto com salários	tende a melhorá-lo, altamente significativo
Gasto com transferência	tende a melhorá-lo, pouco impacto adicional
Jogadores usados	mais jogadores levam a piores performances, provavelmente o efeito de contusões
Jogadores de casa	sem efeito depois de controlado pelo gasto com salário
Tamanho do time	sem efeito depois de controlado pelo gasto com salário
Jogadores Internacionais	Times de sucesso tendem a ter mais jogadores internacionais ingleses, mas não parece ser causa e efeito
Permanência do Treinador	Times de sucesso tendem a ter mais treinadores cuja permanência é mais longa, mas não parece ser causa e efeito
Raça	mais jogadores negros tendem a levar a uma melhor performance mesmo depois de levar em conta os salários, indicando alguma evidência de discriminação
História	sem gastos consistentes com salários, os clubes em altas posições tendem a gravitar ao redor do ponto médio das posições da Liga

Fonte: SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T.,1999.

⁵ Fatores adicionais ao fator gasto com salários: 1) gastos anuais líquidos com transferência; 2) número de jogadores usados no primeiro time nos jogos da Liga; 3) proporção dos jogadores revelados em casa; 4) tamanho do time; 5) número de jogadores no time que representaram a Inglaterra a nível internacional; 6) prazo de permanência do treinador; 7) número de jogadores negros; 8) história esportiva do clube.

Figura 3**Receita e Performance de Sessenta e Nove Clubes em 1996-7**

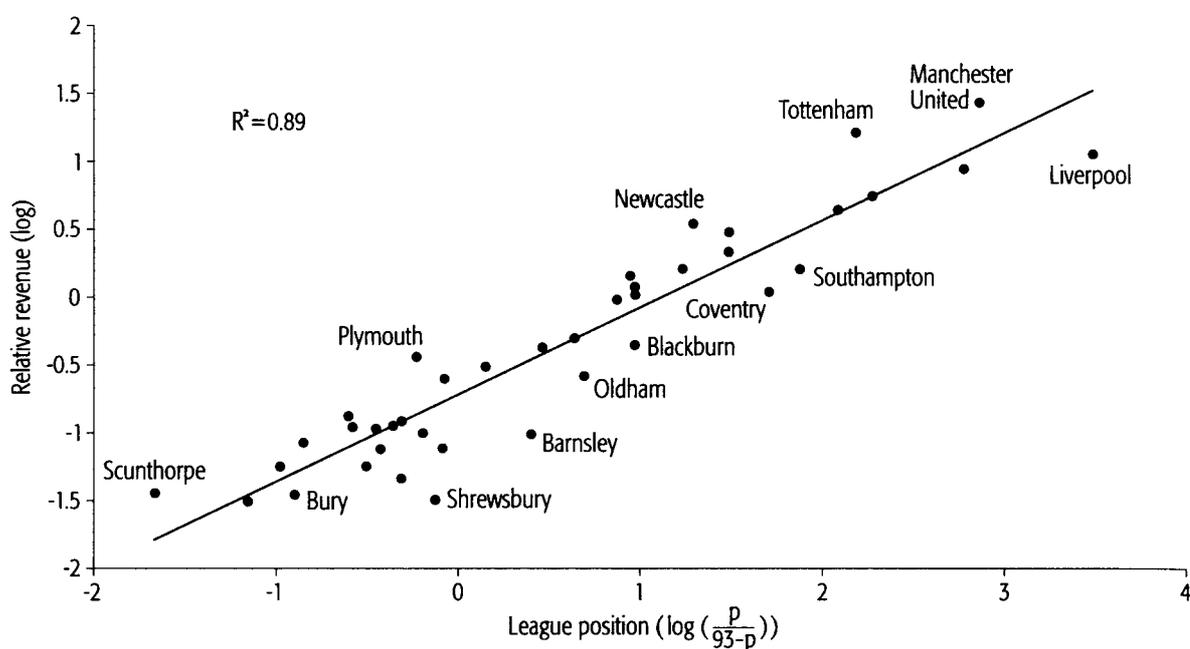
Fonte: SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim, 1999.

A explicação para o aumento da correlação entre sucesso na Liga e receitas nas últimas décadas fica por conta da diversificação de receitas possível em períodos mais recentes - TV, patrocínio, marketing, etc., além da tradicional arrecadação com bilheteria. Na verdade, antigamente a arrecadação com bilheteria era a principal fonte de renda para os clubes. Isto poderia indicar que o mercado para os espectadores fosse muito menos eficiente que o mercado por jogadores, uma vez que se imagina que os torcedores sejam fiéis e se mantenham leais aos seus clubes independentemente do seu sucesso esportivo. Mesmo assim, os números mostram que os torcedores, ao menos medidos através da receita gerada, são tão volúveis quanto os jogadores: ambos são dirigidos pelo sucesso. Contudo, esta não é uma

caracterização inteiramente verdadeira para os torcedores, já que existem exceções⁶. A maior correlação entre sucesso esportivo e receitas nas últimas décadas, portanto, é função do aumento da proporção da receita proveniente das outras fontes (TV, marketing, etc.), já que estas devem ser muito mais sensíveis ao sucesso esportivo.

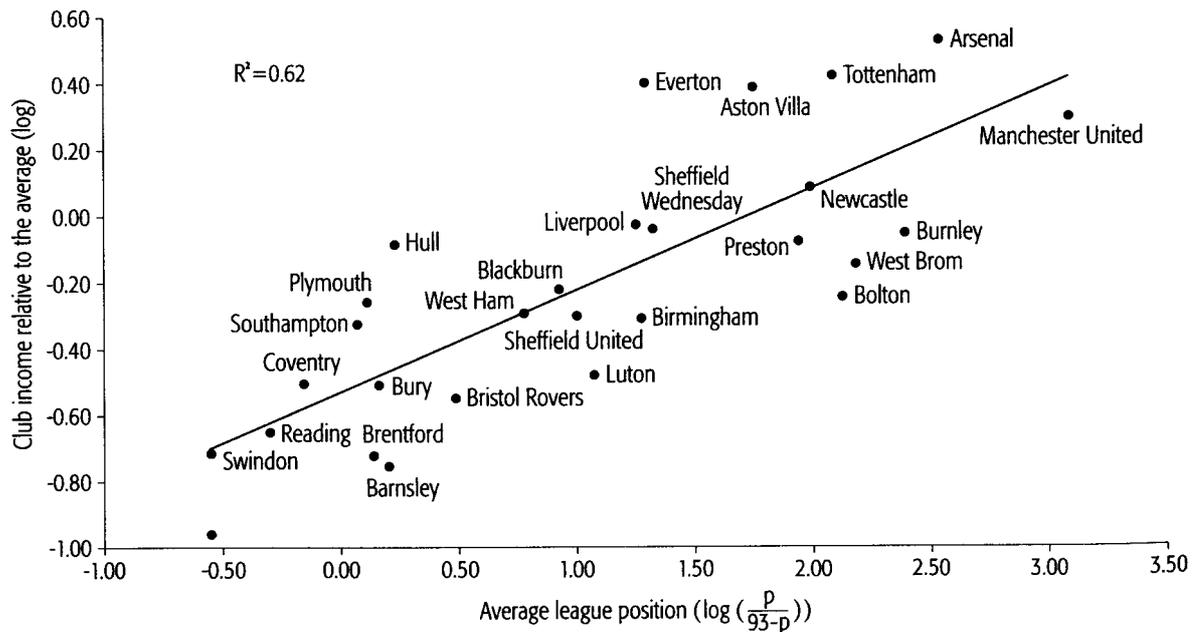
Figura 4

Receita e Performance de Quarenta Clubes de 1978 a 1997



Fonte: SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim, 1999.

⁶ Por exemplo, o Everton em 1996-7 ficou em décimo quinto na Premier League com uma receita de aproximadamente 19 milhões de libras, enquanto o Wimbledon ficou em oitavo mas gerou apenas uma receita de 10,4 milhões de libras.

Figura 5**Receita e Performance de Vinte e Oito Clubes de 1950 a 1960**

Fonte: SZYMANSKI, Stefan, & KUYPERS, Tim, 1999.

Como vimos, se a relação é significativa entre receitas e performance e entre gasto com salários e performance, e é frágil entre lucros e performance, a diferença pode estar na eficácia da gestão. Como declararam SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim (1999), “ Since the flotation of Manchester United in 1991, an increase in player expenditure has always led to an increase in profits. The evidence that Manchester United has created this virtuous circle has led professional investors to believe that the same connection can be created at other clubs.”

Este tema será central no desenvolvimento do nosso trabalho. Sendo o Manchester United claramente um caso de benchmarking de gestão estratégica eficaz, será apresentado um estudo de caso sobre ele na conclusão desta parte do trabalho.

Obviamente os clubes que foram comprados por empresas com finalidade lucrativa ou os clubes com ações lançadas em bolsas de valores têm por definição a finalidade do lucro. Mas todos os clubes brigam por títulos. Para contornar esta discussão sem sair do assunto, propomos definir profissionalização como a gestão eficaz dos recursos do clube, maximizando suas receitas e reduzindo seus custos, tendo como objetivo a obtenção de títulos. Vale notar que neste caso, poderíamos gerar excedente (receitas – despesas), sem utilizar necessariamente a palavra lucro. Este excedente pode ser distribuído aos acionistas se estamos falando do Manchester United, ou revertido em aumento do patrimônio dos sócios, se o caso é o do Barcelona. (Um, o Manchester, é exemplo típico de finalidade de maximização de lucros, com cotação em bolsa, e o outro, o Barcelona, sustentado pelos sócios, orgulho catalão e que até hoje rejeita propostas milionárias para patrocínio em sua camisa). Nos dois casos, a definição de profissionalismo pode ser definida como a gestão eficaz dos recursos (no caso do Barcelona a não venda do patrocínio na camisa está definida nos estatutos e portanto não atrapalha nossa definição).

Aceitando esta definição fica evidente que o futebol brasileiro de maneira geral não foi gerido profissionalmente até hoje. Os clubes sistematicamente apresentaram situação deficitária, resultando em endividamento bancário, inadimplência junto ao fisco e junto à previdência social. Além disso, muitas vezes os salários dos jogadores não foram pagos em dia. Além da questão da probidade administrativa que muitas vezes pode não ter sido respeitada, a questão chave está na confusão entre razão e emoção para a tomada das decisões. Contratar um jogador sem obedecer a qualquer orçamento e sem saber se seus salários poderão ser pagos é um exemplo típico de decisão tomada com base na emoção. Martin Edwards, presidente do Manchester United, mostra o oposto disto na seguinte frase: “ If we win the European Cup we’ve got to get there in our own way, from a position of financial strength, not just going out and spending a fortune”. (Fonte: FYNN, Alex & GUEST, Lynton, 1998). Ainda dentro da gestão não profissional, podemos enquadrar o interesse político no sentido mais amplo. Nos últimos anos vários gestores utilizaram-se dos clubes de futebol para adquirir visibilidade e conquistar

cargos políticos. A gestão destas pessoas, praticamente sem nenhuma exceção, não poderia ser chamada de profissional, conforme os critérios aqui propostos.

Portanto, a profissionalização da gestão esportiva requer uma completa mudança de mentalidade na gestão dos clubes. Neste capítulo propositadamente vamos fugir da discussão sobre maximização ou não dos lucros, como objetivo, conforme já foi mencionado acima. Mas vamos insistir na gestão eficaz dos recursos, que naturalmente inclui decisões somente com base na razão. Para começar, as múltiplas funções hoje exigidas na gestão exigem seu exercício em tempo integral. Presidente e diretores devem ser remunerados a valor de mercado e trabalhar em período integral. O presidente do Palmeiras não precisa, em tese, ser palmeirense. Mas precisa ser um bom administrador de empresas e trabalhar em tempo integral. É muito difícil aceitar esta hipótese nos dias de hoje. Mas o exemplo dos técnicos é claro. O Wanderley Luxemburgo é santista, palmeirense ou corinthiano? A profissionalização exige a separação da razão e da emoção. José Roberto Guimarães, primeiro diretor contratado pela Hicks Muse para gerir o Corinthians é notório são-paulino. Sua profissão exigirá colocar a razão acima da emoção. Notem que até agora evitamos dar o exemplo mais evidente dos próprios jogadores. Vale o profissionalismo na gestão. É fundamental apontar aqui a frase de abertura deste capítulo. O esporte morre sem a paixão. Mas paixão fica para a torcida e não para a gestão.

A gestão deve ser remunerada, de tempo integral e trabalhar todo o tempo para maximizar receitas e reduzir custos, tendo como objetivo a obtenção de títulos. Deve haver competência reconhecida em Finanças e Marketing além da óbvia necessidade da gestão de pessoas. A estrutura gerencial tem de ser semelhante à de uma empresa normal, sem nenhum traço de amadorismo.

Neste ponto é importante introduzir uma discussão um pouco diferente sobre a lei Pelé. Não abordaremos aqui suas qualidades e defeitos. Interessa apontar aqui, que foi a profissionalização irreversível do futebol que exigiu algo como a lei Pelé, para

poder regulamentar este processo, e não o contrário. Ou seja, não foi a partir da Lei Pelé que o assunto profissionalização começou a ser debatido. Na história da humanidade os processos evolutivos são regulamentados pela sociedade e não “criados” por leis. O aumento brutal das receitas dos clubes de futebol trazidas principalmente pela televisão e pelos patrocinadores há algum tempo já vinha conduzindo a gestão do futebol por caminhos mais complexos. Talvez o exemplo mais evidente seja o da parceria entre a Sociedade Esportiva Palmeiras e a multinacional Parmalat, que antecede em muito tempo, qualquer referência sobre a Lei Pelé.

A história econômica recente do Brasil e da agricultura brasileira aponta uma situação que serve de excelente ilustração para este fenômeno que estamos salientando. Tradicionalmente desenvolvido com base na agropecuária, o Brasil chegou até o início da década de 1980, sem que existisse uma única escola que formasse administradores rurais. Existiam apenas as escolas de agronomia. Ora, a formação de um agrônomo é bastante diferente da formação de um administrador rural. O agrônomo não é preparado para as tarefas da administração. E mesmo assim, boa parte das fazendas era administrada por seus proprietários, sem nenhum tipo de preparo, nem mesmo a formação agrônômica. Por que todo este amadorismo, toda esta falta de profissionalismo? Porque historicamente as atividades agropecuárias sempre foram fortemente subsidiadas pelo governo, fazendo com que fossem sempre “lucrativas”, ainda que a atividade em si estivesse sendo tocada de forma ineficaz. O governo garantia os recursos, fazendo com que os produtores sobrevivessem mesmo quando geriam mal seus negócios. E desde nossas origens foi assim, a posse da terra garantia poder e acesso aos subsídios. Basta que nos lembremos das Sesmarias e das Capitânicas Hereditárias. Sem cansar o leitor e apenas para lembrar um fato histórico mais recente e conhecido, voltemos para logo após a revolução de 1930. Getúlio Vargas acabara de assumir o poder em nome de uma nova aliança burguesa não agrária, antagônica à oligarquia cafeeira. Ao contrário do que se poderia esperar, uma de suas medidas de maior impacto, foi a

compra dos estoques de café para serem queimados, valorizando assim este produto, que havia sofrido dramática redução de preços após a crise mundial de 1929.

A semelhança com o caso do esporte pode ser amarrada quando voltamos para o início da década de 1980. Neste momento, premido pela crise econômica que se alastra com a moratória mexicana em 1982, o governo brasileiro elimina os subsídios ao crédito rural fazendo com que a ineficácia de muitos gestores agropecuários viesse à tona. A partir daí a agropecuária passaria a ser um negócio como outro qualquer, ou seja, dependeria da competência para a sua sobrevivência⁷.

A partir de meados da década de 1980, os produtores, obrigados pelas circunstâncias, começam a se preocupar com custos de produção e com a gestão em si. Não é por acaso que começam a surgir cursos de administração rural. Até então, tomava-se dinheiro no banco, com custos menores do que a inflação (o governo bancava o jogo) e o ganho era garantido. A eficácia não era condição de sobrevivência. Quem era eficaz, ganhava mais dinheiro do que os outros. O final dos subsídios à agropecuária e não outra razão é que gerou toda a revolução dos últimos 15 anos neste setor. Muita gritaria, redução do número de proprietários rurais e crise permanente no setor. O governo não preparou a transição, não houve qualquer tipo de política para isto. Aí, os resultados são caóticos, como pudemos observar nos últimos anos. E a realidade faz a necessidade: os cursos de administração rural se multiplicam, a preocupação com eficácia está na ordem do dia e o governo procura medidas de rolagem e perdão de parte da dívida bancária dos produtores rurais. (Não é por acaso que o curso de administração rural da EAESP-FGV, dentro do Programa de Educação Continuada – PEC –, data de 1984; também não é por acaso que desde 1996 o governo vem legislando sobre dívidas rurais cujas origens remontam muitas vezes a 1987/88, pouco depois da extinção dos subsídios ao crédito rural).

⁷ Não estamos analisando a correção, ou não, da política agrícola brasileira recente, estamos apenas fazendo uma constatação irrefutável, para efeito de comparação com o esporte.

Utilizamos o caso da agropecuária não só para mostrar que os processos sócio-econômicos avançam (obviamente sempre com interferência do governo, já que em qualquer sociedade organizada o governo atua em algum grau) e precisam ir sendo regulados, como também para ressaltar a questão do amadorismo na gestão, fechando nossa comparação com o esporte. Muitos produtores tem tal amor a seu pedaço de terra que se recusam a vendê-lo, mesmo quando economicamente já não é mais racional a sua manutenção. Ou seja, não se consegue extrair excedente da terra (estamos propositadamente evitando as palavras lucro e renda, já que este tipo de discussão teórica não interessa aqui) e seria muito mais vantajosa a venda deste pedaço de terra e a aplicação dos recursos em outras atividades, ou no mercado financeiro. Muitos produtores nesta situação permanecem em suas terras, operando com prejuízos, e reduzindo seu patrimônio ao longo do tempo. Estão confundindo razão com emoção, da mesma forma como fazem os dirigentes amadores dos times de futebol. Estas pessoas acabam por perder tudo, ou no mínimo, boa parte de seus patrimônios, fato que infelizmente vem sendo observado nos dias atuais.

Creemos ter contribuído para a evolução da discussão da profissionalização da gestão dos esportes neste capítulo. Precisamos ter os conceitos qualificados para que esta discussão não fuja num primeiro momento deste critério de eficácia na utilização dos recursos. Como veremos ao longo deste trabalho, este conceito será útil para os clubes com objetivo de maximização de lucros (exemplo típico do Manchester United) bem como para clubes onde o objetivo é a maximização do patrimônio dos sócios (Barcelona), sem esquecer a missão destas entidades, qual seja, ganhar títulos. Que o exemplo de nossa agropecuária sirva para atalhar este processo e ordená-lo melhor, evitando assim muitos dissabores para quem não consegue enxergar um processo sócio econômico.

II. EVOLUÇÃO DO FUTEBOL COMO NEGÓCIO

Estudar a evolução do futebol como negócio não é tarefa simples. Nem tampouco deve ser exaurida em apenas um capítulo de um trabalho como este. Porém, algum conhecimento sobre tal questão é condição essencial para que se entenda a *concepção* ou origem deste novo setor econômico – o negócio futebol.

Nesta parte do trabalho a idéia geral é caminhar na direção de um entendimento que hoje é vital para os futuros administradores das organizações de futebol profissional – a compreensão da natureza e da lógica da estrutura de negócios de tais organizações. Para entender a natureza da estrutura de negócios dessas organizações esportivas, dois tipos de análise sobre a história do futebol complementar-se-ão.

Na primeira, supondo-se o que Bourdieu⁸ chamou de “efeito de campo”, buscaremos entender como foi possível a constituição do sistema de agentes e instituições que atualmente compõem o campo futebolístico brasileiro e mundial. Para isto, a análise da cronologia ou da história específica do futebol é condição essencial. A análise de Bourdieu nos fornece um modelo apropriado para analisarmos a concepção deste sistema de agentes e instituições que atualmente compõem o campo futebolístico brasileiro e mundial. Este modelo de análise representa o pano de fundo para nossa segunda análise histórica, agora do futebol brasileiro como negócio de clubes e federações (chamados na Constituição Brasileira, respectivamente, de Entidades de prática e de Entidades de administração desportivas).

Na segunda, considerando a organização de futebol profissional como objeto de análise, a abordagem sobre a História do Negócio deste tipo de organização sugere que o negócio deve ser visto como um sub-sistema da Sociedade global em que

⁸ Para BOURDIEU (1983), “há um efeito de campo quando se torna impossível compreender uma obra (e seu valor, isto é, a crença que lhe é dada) sem conhecer a história do campo de produção da obra”. Por exemplo, o problema da “profissionalização” da gestão da propriedade rural no Brasil, citada anteriormente, ilustrou como é importante sabermos a história específica da agricultura brasileira para podermos compreender tal problema.

vivemos, já que as ameaças e oportunidades estão no ambiente total de qualquer organização. Nesta análise, buscamos entender as mudanças ocorridas no ambiente em que se desenvolveu o futebol como negócio de clubes e federações (e atualmente ligas) no Brasil.

Ao final, de posse dos subsídios fornecidos por essas duas análises anteriores, iremos em busca de uma estrutura que represente as especificidades e a lógica deste negócio complexo (chamado futebol) para as organizações de futebol profissional.

1. COMO ENTENDER A ORIGEM DO ESPORTE MODERNO

Como vimos, a cronologia específica do esporte moderno, no nosso caso do futebol, é essencial para que se possa entender a concepção da estrutura de negócios e a lógica atual dos principais relacionamentos comerciais que permeiam atualmente as organizações de futebol profissional no Brasil.

A cronologia ou história do futebol irá nos mostrar como o futebol, a partir de uma manifestação cultural dos nossos ancestrais, se transformou em esporte amador e depois em um esporte profissional que desperta o interesse de 4,1 bilhões de pessoas (número de telespectadores que assistiram à Copa do Mundo de 1998, contra apenas 2,1 bilhões nas Olimpíadas de 1996).

Conforme BOURDIEU (1983), para introduzir uma discussão sobre a história do esporte, podemos considerar o conjunto de *práticas e consumos esportivos* - futebol, natação, etc. - oferecidos aos agentes sociais como uma **oferta** destinada a encontrar uma certa **demand**a social.

Oferta representa um espaço de produção no interior do qual são gerados os “produtos esportivos”: práticas – “consumo” enquanto prática (prática do futebol,

do tênis, etc.) – e consumos – “consumo” enquanto espetáculo (transmissão da copa do mundo de futebol, leitura de jornais esportivos, etc.). Já a demanda é o “consumo” desses produtos esportivos.

Com este modelo em mente, o autor supracitado argumenta que, para iniciar uma análise sobre a história social do esporte moderno é necessário considerar três premissas básicas e complementares.

A primeira considera o esporte moderno, o que Bourdieu chamou anteriormente de **oferta**, como um sistema composto por instituições e agentes diretamente ou indiretamente ligados à existência de práticas e de consumos esportivos:

- agrupamentos esportivos (clubes, ligas privadas, CBF – Confederação Brasileira de Futebol –, FPF – Federação Paulista de Futebol –, etc.);
- produtores e vendedores de bens necessários à prática do esporte (chuteiras e equipamentos esportivos – NIKE, Adidas, etc.);
- produtores e vendedores de serviços diretos (necessários à prática do esporte – professores, treinadores, médicos especialistas, etc.);
- produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados (fotos dos campeões, loteria esportiva, transmissões pela TV, etc.).

A segunda assume que esse sistema esportivo responsável pela oferta de produtos esportivos tende a funcionar como um campo autônomo. Logo, podemos dizer que, mesmo estando articulada com os grandes acontecimentos da história econômica e política num dado momento e num dado ambiente social, a história do esporte tem seu próprio tempo, suas próprias leis de evolução, suas próprias crises, em suma, sua cronologia específica.

Finalizando, a terceira premissa assume que, para entendermos a constituição do sistema esportivo atual, o princípio das transformações das práticas e consumos esportivos deve ser buscado na relação entre as transformações da oferta (invenção ou importação de esportes) e as transformações da demanda (transformações dos estilos de vida).

Tendo como guia esse modelo de análise proposto por BOURDIEU (1983), nossa análise a seguir culmina com a representação das principais fases evolutivas do futebol moderno e serve de base para nossa análise sobre a história do negócio futebol para as organizações esportivas do Brasil.

Antes de entrarmos na discussão da passagem de jogo de bola ao futebol como esporte profissional, é interessante lembrarmos, a título de ilustração, os “ancestrais” mais marcantes do futebol, descritos assim por MURAD (1996):

- TSÜ TSÜ - ritual de **guerra** na antiga China, 2600 a.C., onde, após os combates bélicos, a tribo vencedora jogava um futebol ritual com a cabeça do chefe inimigo e/ou com as cabeças dos seis guerreiros mais valentes;
- CALCIO (chute ou coice em italiano)- ritual de **lazer** da nobreza italiana do século 14, jogado por dezenas de pessoas em cada um dos lados. Quando se queria “organizar” melhor a atividade, o número de atletas era limitado entre 25 e 30 nobres por equipe. Havia, portanto, uma depuração quantitativa e uma seleção por classe social;
- No século 17, bem mais popular e agressivo, o Calcio foi levado para a Inglaterra pelos partidários de Carlos II, exilados na Itália, quando houve a restauração do trono. Neste país, nos burgos da Bretanha, o *mob football* (ou futebol popular) era praticado nos **jogos anárquicos e violentos** da terça-feira gorda de carnaval.

Parece indiscutível que a passagem do jogo ao esporte propriamente dito tenha se realizado nas grandes escolas reservadas às elites da sociedade burguesa inglesa, onde os filhos das famílias da aristocracia ou da grande burguesia retomaram alguns **jogos populares** (mob football), impondo-lhes uma *mudança de significado e de função*.

O significado dessa nova prática cultural da elite burguesa pode ser expresso pelo próprio discurso burguês sobre cultura: a burguesia tende a apresentar o interesse pela atividade cultural como uma coisa desinteressada. O valor da atividade cultural, ou seja, o capital cultural para a burguesia, proporciona “lucros” diretos, primeiramente no mercado escolar, e também “lucros” de distinção (que automaticamente resultam de sua raridade). Portanto, no discurso burguês, o “lucro” da distinção é o “lucro” que proporciona a *diferença que separa do comum*, acrescido por um “lucro” suplementar, ao mesmo tempo subjetivo e objetivo, o “*lucro*” *do desinteresse*.

O que aconteceu foi que os exercícios corporais da “elite” foram separados das ocasiões sociais ordinárias às quais os jogos populares permaneciam associados; além disso, foram também desprovidos das funções sociais ainda ligadas a vários jogos tradicionais (como os jogos rituais praticados em muitas sociedades pré-capitalistas em certas passagens do ano agrícola). Aqui podemos notar os dois tipos de “lucros” proporcionados pelas atividades culturais burguesas - o “lucro” de distinção, separando o exercício da burguesia do exercício popular, e o “lucro” do desinteresse, convertendo as funções sociais em exercícios corporais gratuitos, desinteressados. O **fair play** é a maneira de jogar o jogo dos que não se deixam levar pelo jogo a ponto de esquecer que é um jogo.

A autonomização do campo das práticas esportivas também se acompanha de um processo de racionalização destinado a assegurar a previsibilidade para além das diferenças e particularismos. A necessidade de aplicação universal de regras fixas se impõem desde o momento em que as “trocas” esportivas se estabelecem entre as

diferentes instituições escolares, e depois entre regiões, etc. A autonomia relativa do campo das práticas esportivas se afirma mais claramente quando se reconhece aos agrupamentos esportivos o direito de auto-administração e regulamentação, com base numa tradição histórica ou garantidos pelo Estado.

A constituição de um campo das práticas esportivas se acompanha então da elaboração de uma filosofia política do esporte. Dimensão de uma filosofia aristocrática, a teoria do amadorismo faz do esporte uma prática conveniente para a afirmação das virtudes viris dos futuros líderes, capaz de “formar o caráter” e fazer manifestar a vontade de vencer (**will to win**), mas uma vontade de vencer que se conforma às regras (fair play).

O que acontece a partir da divulgação do esporte é uma reinterpretação, por parte das classes dominadas, das funções, princípios e das próprias práticas (que vai no mesmo sentido da transformação das expectativas e exigências do público). O fair play e o espírito de equipe são transformados, pelas classes dominadas, no gosto pela violência, na busca de *records* através do sacrifício. Esses novos valores e “interesses” se harmonizam e são correlatos ao desenvolvimento de uma indústria - privada ou pública - do espetáculo esportivo. Além disso, a carreira esportiva representa uma das únicas vias de ascensão social para as crianças da classe dominada.

Assim, por maior que seja a importância que reveste a prática de esportes (como o futebol) para os adolescentes das classes populares, os esportes ditos populares também e principalmente funcionam como espetáculos – cujo interesse dos consumidores se deve principalmente à participação imaginária que a experiência passada de uma prática real autoriza. O esporte, que nasceu dos jogos realmente populares, isto é, produzidos pelo povo, retorna ao povo sob a forma de espetáculos produzidos para o povo.

Na verdade, seria necessário agora analisar, antes de ir mais além na análise dos **efeitos**, os **determinantes** da passagem do esporte como prática da elite, reservada aos amadores, ao esporte como espetáculo, produzido por profissionais e destinado ao consumo de massa. Este, sem dúvida, é um problema complexo, e não se pode invocar a lógica relativamente autônoma do campo da produção de bens e serviços esportivos e, mais precisamente, o desenvolvimento, no interior deste campo, de uma indústria do espetáculo esportivo.

O próprio desenvolvimento da prática do esporte, mesmo entre as classes dominadas, se deu devido às suas principais predisposições, como formar o caráter e ocupar os jovens a menor custo. Estas foram, sem dúvida, características chaves para a multiplicação das associações esportivas que foram progressivamente recebendo apoio dos poderes públicos.

Este meio econômico de controlar e monitorar adolescentes estava predisposto a se tornar um instrumento e um objeto de lutas entre instituições de certa forma organizadas para a mobilização e a conquista política das massas e que ao mesmo tempo competiam pela **conquista simbólica** da juventude. Ou seja, sempre existiram lutas pelo controle no esporte nas várias instâncias políticas. No Brasil, vários são os casos em que, utilizando-se de certas “vantagens” propiciadas pela ocupação de cargos diretivos em organizações de futebol profissional, certas pessoas se elegem representantes políticos nas várias instâncias do poder público.

No cerne desta evolução do campo esportivo estão as lutas que disputam o monopólio de imposição da definição legítima da prática esportiva e da função legítima da atividade esportiva: amadorismo contra profissionalismo, esporte-prática contra esporte-espetáculo, esporte de elite e esporte popular. Mais recentemente, a luta principal travada no interior do campo é a luta que disputa a gestão e o controle do esporte profissional: gestão amadora contra gestão profissional, clube social contra empresa profissional.

Esta breve evolução do esporte moderno pode ser representada pela figura 6.

Concluindo, podemos supor que é a partir da passagem do esporte amador ao esporte profissional (no nosso caso inscrita na cronologia específica do futebol brasileiro) que se deve buscar a concepção das organizações de prática e de administração do futebol profissional, bem como as origens e a evolução de seus principais relacionamentos comerciais. A partir de agora, então, tomamos as entidades de prática e de administração do futebol brasileiro como “empresas” e passamos a analisar a história desse negócio chamado futebol.

Figura 6

As Três Fases Principais do Esporte Moderno



2. A HISTÓRIA DO NEGÓCIO FUTEBOL NO BRASIL

A meta principal deste breve estudo é compreender a natureza da estrutura de negócios das organizações de futebol profissional no Brasil, o que chamamos hoje de sistema de oferta de valor de tais organizações, e o que Bourdieu chamou de indústria do espetáculo esportivo.

Quando propomos a análise da História do Negócio para as organizações de futebol no Brasil, implicitamente estamos supondo que tais organizações atuem como empresa. A Lei Pelé, que obriga a transformação dos clubes e entidades de administração do futebol em empresas não é a criadora do futebol empresa. Foi a profissionalização irreversível do futebol que exigiu algo como a lei Pelé, e não o contrário. A atuação dos clubes de futebol como empresas é um processo evolutivo que há muito tempo vem acontecendo no futebol brasileiro e mundial.

A análise proposta por BOURDIEU (1983) é uma análise de um sociólogo que toma o mundo esportivo como objeto de análise. Agora, como estamos buscando entender a natureza e a lógica da estrutura de negócios das organizações de futebol profissional, nossa análise simplifica o modelo de Bourdieu e agrega o estudo da história das relações econômicas. Nesta análise, buscamos entender as mudanças ocorridas no ambiente em que se desenvolveu o futebol como negócio de clubes e federações (e atualmente ligas) no Brasil.

Este ambiente pode ser dividido em duas categorias básicas para efeito de simplificação de nossa análise e aproveitando os conceitos propostos por BOURDIEU (1983):

- **Prática:** representa os agentes e instituições ligados direta ou indiretamente à produção de espetáculos futebolísticos – agrupamentos esportivos (clubes federações e confederações) e produtores e vendedores de serviços diretos (médicos, treinadores, psicólogos, etc.); esta categoria representa o ambiente

interno às organizações de futebol profissional, ambiente este responsável pelas suas ofertas aos seus vários tipos de consumidores enquanto consumidores do futebol como espetáculo;

- **Consumo:** representa os consumidores de bens ou serviços ligados ao futebol, que não participam da produção do espetáculo em si, mas podem ser divididos em consumidores diretos - torcedores – e indiretos – produtores e vendedores de bens (necessários à prática – Nike, adidas, etc. – e em geral – patrocinadores) e produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados (TV, loteria, empresas licenciadas, etc.); esta categoria representa os principais relacionamentos comerciais dos consumidores que fazem parte do ambiente operacional das organizações de futebol, ambiente este que ainda inclui outros públicos⁹ relevantes para tais organizações.

Enquanto prática, inúmeras são as análises que podem ser feitas do futebol levando-se em conta critérios sociológicos e históricos. Nossa análise a seguir se baseia em alguns livros sobre a história do futebol brasileiro e na análise de Maurício Murad, um dos precursores da disciplina Sociologia do Futebol no Brasil. **Ela não pretende ser exaustiva, mas apenas destacar alguns dos principais aspectos históricos sobre a evolução das entidades de prática e de administração do futebol brasileiro.**

Enquanto consumo, o que nos interessa, por enquanto, é descobrir as fases determinantes que marcaram a constituição da atual estrutura de negócios das principais organizações de futebol no Brasil.

⁹ Estes públicos são responsáveis pelos demais tipos de relacionamento, ou seja os não econômicos (por exemplo com o governo, comunidade, concorrentes, etc.).

2.1. Futebol no Brasil – da prática elitista ao esporte profissional

Para GALEANO (1995) “a história do futebol é uma triste viagem do prazer ao dever. Ao mesmo tempo em que o esporte se tornou indústria, foi desterrando a beleza que nasce da alegria de jogar só pelo prazer de jogar”. Nesta frase de Galeano está a essência da crítica sobre a evolução do futebol enquanto prática, não só no Brasil, mas também no Mundo.

O futebol brasileiro, principalmente enquanto prática, é mais arte do que esporte. Elementos da invenção artística, a liberdade, a espontaneidade e a criatividade são características definidoras da estética do futebol brasileiro. Dentro desta categoria estão os agentes e instituições que contribuem diretamente para a produção do espetáculo em si.

Nossa análise histórica, para efeito de simplificação, irá dividir a história do futebol brasileiro em duas fases distintas: a primeira, tratando do futebol amador e a segunda do início e da consolidação do profissionalismo.

1) Futebol Amador - o esporte era proibitivo, elitista e racista. Era praticado apenas nos Clubes de elite. O futebol nas várzeas devolveu ao povo o que era seu por direito, já que este esporte, como o conhecemos hoje, é originário das manifestações culturais das camadas populares da Inglaterra do final do século XIX. Nesta fase, as Entidades de prática eram compostas por Clubes da elite e jogadores amadores.

As Entidades de administração e as Instituições evoluíram da seguinte maneira: International Football Association Board, fundada em 1886 - guardiã das regras e da organização desse esporte até hoje. Para o Brasil, as regras são trazidas da Inglaterra por Charles Miller em 1894; a FIFA (Federação Internacional de Futebol Association), cujas funções principais são organizar e fiscalizar o futebol mundial, é

fundada em 1904; a CBD (Confederação Brasileira de Desportos), é fundada em 1916.

Em São Paulo, na primeira década do século, *se pensa pela primeira vez na cobrança de ingressos*. É um sinal da transição do esporte amador para o profissional (surgimento de consumidores do futebol enquanto espetáculo).

Nesta fase do futebol amador, podemos ainda incluir a seguinte periodização¹⁰:

- **1894 / 1923:** Pré-história - elitização = proibição a negros e pobres;

1894: Introdução do futebol no Brasil, por Charles Miller, como esporte elitista, racista e proibitivo.

O início. O futebol foi introduzido oficialmente no Brasil em 1894, em São Paulo, por Charles Miller. Por aqui, o futebol começou como esporte extremamente elitista e racista. Barreiras sociais rígidas, intransponíveis, nas primeiras décadas, esta sim a primeira forma de violência no futebol brasileiro e contra nossas camadas populares.

- 1924: Vasco da Gama se torna bi-campeão invicto do Campeonato Carioca com um “timaço” de negros e pobres.

O que era originário do povo retorna ao povo. Na mesma época, paralelamente a esta “história oficial”, vinha sendo gestado, no seio das camadas populares, um processo subterrâneo, clandestino, de paixão, divulgação e prática futebolísticas. Driblando todas as interdições, por meio das várzeas, das “peladas” e da periferia, negros, mulatos e brancos pobres engendraram uma posição firme: a da apropriação e da inversão do código vigente, isto é, a popularização e a democratização do

¹⁰ Periodização para a História Social do Futebol Brasileiro, conforme MURAD (1996), tomando-se a exclusão/inclusão das camadas populares como critério sociológico para o recorte das diferentes etapas.

futebol (destaque para a fundação do Corinthians, em 1910, de origem realmente popular). Este processo atravessa os anos da Belle Époque mais ou menos no anonimato e se instala e se consolida quando o Vasco da Gama se torna bi-campeão em 1924 (invicto) com um time basicamente composto por negros e pobres.

Este processo foi resultante de um contexto político de confrontos e conflitos entre diferentes interesses de grupos sociais antagônicos. A história do nascimento do Sport Club Corinthians Paulista retrata este aspecto de confrontos sociais e de dificuldades. Conforme KFOURI (1996), a idéia de um grupo de cinco jovens operários paulistanos de formar um time de futebol foi ouvida por um imigrante italiano de nome Miguel Bataglia. Este, inspetor de bondes da Light, era muito querido no Bairro de Bom Retiro. Seu irmão tinha uma barbearia que era um ponto de encontro onde se falava de tudo, desde fofocas sobre a vida alheia, até as polêmicas sobre os jogos de futebol que reuniam a alta classe da sociedade em clubes de elite como o Paulistano e o Mackenzie. Na noite de 1º de setembro de 1910, Miguel juntamente com um grupo já ampliado fundavam o S. C. Corinthians Paulista; nome, aliás, escolhido graças às peripécias que a equipe inglesa do Corinthian Football Club acabara de aprontar em vitoriosa excursão pelo eixo Rio - São Paulo.

Dominada pela elite, a Liga Paulista de Futebol fazia pouco caso daquele clube de operários que precisou disputar um triangular com mais dois outros pretendentes para conseguir a filiação junto à entidade. Com vitórias por 1 a 0 sobre o Minas Gerais F. C. e por 4 a 0 sobre o São Paulo S. C., o Corinthians garantiu sua primeira participação no Campeonato Paulista de 1913. Já em 1914 se tornara campeão invicto, fato que se repetiria em 1916, mesmo ano da construção relâmpago de seu estádio. No entanto, em 1915, o time do povo como coloca KFOURI (1996), “foi trapaceado e acabou não disputando nenhum campeonato”.

A partir da década de 20 notadamente, a história do futebol brasileiro vai forjar os antecedentes de uma nova fase, a mais original, produtiva e espetacular de sua

trajetória, ou seja, a sua *popularização e democratização*. O que marca o final desta etapa do futebol é a sua expansão rápida e o surgimento de clubes por todo o país. Portanto, conforme WITTER (1996), durante os vinte primeiros anos do século XX, o futebol, ainda amador, consolidou-se, popularizou-se e encantou o mundo. Aos poucos os meninos ricos começaram a se misturar aos meninos pobres, e os brancos, aos negros e mulatos.

2) Início e consolidação do profissionalismo - nesta fase, marginalizados, os craques surgidos nas várzeas começavam a ser “contratados” pelos Clubes que queriam melhorar seu desempenho dentro do campo. A partir daí, o profissionalismo busca conter o êxodo de craques para o exterior e tornar os times mais competitivos.

Nesta fase, as Entidades de prática (Clubes) de origem amadora resistem à idéia de profissionalização, porém, a popularidade do esporte (os campeonatos estaduais ganham força e passam a atrair grande público) e dos jogadores forçava os clubes a remunerarem seus atletas. Mesmo assim, os dirigentes dos clubes tratavam seus atletas de forma bastante paternalista, mas impunham sua vontade nos contratos. Em 1976, após a fase de romantismo do futebol brasileiro (de 1950 até 1970), quando foi praticamente impossível reivindicar mudanças, os jogadores tiveram a profissão regulamentada na CLT. Com o fortalecimento do profissionalismo, médicos, preparadores físicos, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos, e até a informática, além de outros departamentos de apoio se uniram ao treinador visando melhorar o “atendimento” dos profissionais da bola. São os chamados produtores e vendedores de serviços diretos.

As Entidades de administração e as Instituições evoluíram da seguinte maneira: A Federação Paulista de Futebol (FPF) é fundada em 1941, mesmo ano da fundação do Conselho Nacional de Desportos (CND); a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) é criada em 1980.

Nesta fase, podemos ainda incluir a seguinte periodização¹¹:

- **1923/1933**: Clandestinidade = fase inicial do ingresso de negros e pobres;

1933: Implantação do profissionalismo com dupla finalidade - 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.

Chamado de “anos românticos”, esse período marcou, em São Paulo, a década do Corinthians. Duas vezes tri-campeão, o timão, como é chamado pelos torcedores, começava a se transformar numa paixão popular, jamais vista. O semi-profissionalismo surgiu como um apoio que se dava ao jogador que ainda tinha que ter outro emprego. O profissionalismo chegava para ficar e os principais jogadores brasileiros da época – imigrantes – começavam a deixar o país para jogar no exterior. Um exemplo deste êxodo foi a ida de quatro jogadores do S. C. Corinthians para a Itália. Dois deles (Filó e Del Debbio) foram os primeiros brasileiros campeões mundiais, em 1934, pela seleção da Itália, inscritos e aceitos por serem descendentes de italianos.

- **1933/1950**: Transição = do futebol elitista à popularização do futebol.

Nesta fase se inicia a criação dos mitos do futebol. Na Copa de 1938 destacou-se o inesquecível Leônidas da Silva, que ficaria conhecido como “Diamante Negro”, devido à sua brilhante participação nos jogos que disputou na Europa (o apelido também se consagrou, e até virou marca de chocolate). É a fase do “profissionalismo marrom”, que consistia numa recompensa dada pelos dirigentes aos jogadores que eram craques e, ou não tinham contrato, ou estavam com salário abaixo do que mereciam.

¹¹ Periodização para a História Social do Futebol Brasileiro, conforme MURAD (1996), tomando-se a exclusão/inclusão das camadas populares como critério sociológico para o recorte das diferentes etapas.

A Segunda Guerra interrompe a sequência dos campeonatos mundiais, porém não deixariam de ser disputados os campeonatos nacionais e regionais. Foi uma época em que nada se pode fazer no campo esportivo. Nesta fase, o esporte no Brasil sentiria os efeitos da Guerra na medida em que as imposições de fidelidade às causas dos Aliados levaram muitos clubes a alterar os seus nomes: o atual Palmeiras chamava-se Palestra Itália.

Conforme WITTER (1996), **é neste período que surge a prática de compra do passe do jogador.**

1950: As relações paradoxais da coletividade brasileira com o escrete da Copa de 1950, um “timaço” de origem predominantemente popular, simbolizam este período híbrido. Endeusado durante toda a competição, o time é crucificado após a derrota para o Uruguai. “Perdemos porque somos inferiores e somos inferiores porque somos mestiços.” Esta foi a explicação generalizada e alguns jogadores mestiços foram considerados pela crítica os principais culpados.

- **1950/1970:** Revolução, Consolidação = auge do futebol brasileiro e conquista do tricampeonato, o primeiro na história mundial.

1970: O tricampeonato no México foi o ápice de uma época de ouro da Seleção e de grandes triunfos em competições internacionais clubísticas.

O mundo esportivo desenvolvia-se, os conhecimentos científicos na área esportiva foram aperfeiçoados e os jogadores começaram a ser mais exigidos. Com o fortalecimento do profissionalismo, novos departamentos foram criados: médicos, massagistas, dentistas (naquela época era comum os jogadores melhorarem muito seu desempenho atlético depois de resolverem problemas dentários), etc. Os treinadores apostavam cada vez mais num jogo racional.

- **1970/1990:** Reelitização, Retrocesso = subtração de oportunidades a negros e pobres, pela eliminação de campinhos (várzeas) de futebol no país (urbanização desordenada e especulação imobiliária).

O futebol brasileiro muda, os grandes craques se tornam escassos, assim como as conquistas do futebol brasileiro. O profissionalismo evoluiu. Como resultado, as estratégias dos treinadores e o desempenho atlético dos jogadores melhoraram; adotamos métodos mais apropriados para a confecção dos produtos esportivos necessários para a prática do esporte.

É importante salientar, conforme WITTER (1996), que a hegemonia do mundo capitalista altera as relações entre o atleta profissional e os clubes. As transações de jogadores envolvem milhões de dólares. O comportamento dos jogadores se altera: os antigos, talvez menos “profissionais” e com histórias trágicas, tinham uma “postura” mais condigna para com os clubes que os contratavam; permaneciam fiéis às tradições dos clubes e eram ligados emocionalmente a eles. Hoje, em busca da independência financeira, e em virtude da prática de compra e venda de jogadores ser uma constante e até regulamentada pela FIFA, os jogadores se transferem com maior frequência de uma equipe para outra.

- **1990/ ...** Uma nova era? Sinais afirmativos: a política dos clubes de formação dos núcleos de periferia; treinamento de habilidades, o que resgata o universo da pelada e a vitória particular do futebol tipicamente brasileiro - ginga, imprevisibilidade, improvisação, rebeldia, malandragem, liberdade, criatividade, arte.

Para MURAD (1996), quando o futebol brasileiro assume sua verdadeira identidade cultural, vai bem. Quando não, vai mal. Toda regra tem exceção e a exceção confirma a regra.

2.2. O Negócio Futebol no Brasil – principais aspectos históricos sobre o consumo esportivo

CONSUMO. Dentro desta categoria, são considerados os principais agentes consumidores das práticas esportivas enquanto espetáculo, ou seja, todos aqueles interessados e consumidores do futebol, enquanto consumidores de bens ou serviços ligados ao espetáculo de futebol.

Consumidor indireto - (1) *produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados* - a imprensa escrita, no início do futebol no Brasil, não dava cobertura ao esporte. Porém, com a popularidade do futebol, os jornalistas esportivos, não só na imprensa escrita (mas também no rádio e na TV), se juntaram a esse tipo de consumidor indireto – a mídia. A loteria esportiva surge (década de 1970) e a TV aparece como cliente intermediador poderoso (revolucionando a economia do futebol); o licenciamento de produtos é outra fonte de renda principalmente para os clubes, porém, ainda pouco explorada no Brasil. (2) *Produtores e vendedores de bens* (o interesse destes agentes está diretamente relacionado ao aumento da popularidade do futebol) O marketing esportivo surge como precioso instrumento para outro tipo de mercado consumidor indireto - mercados organizacionais: a publicidade de material esportivo (patrocínio técnico) é outra fonte de receitas para os clubes e federações, além dos patrocinadores não ligados à produção e venda de material esportivo (patrocínio em geral – publicidade estática nos estádios e patrocínio principal de clubes e eventos).

Consumidor direto - este consumidor representa um elemento de suma importância para o futebol como negócio, pois é o cliente final de toda a estrutura de negócios do futebol - o torcedor ou amante do futebol. Ele é o princípio de tudo, pois foi a partir dele que todos os outros agentes se transformaram em consumidores indiretos. Para efeito de diferenciação, é necessário separarmos dois tipos de consumidores ou torcedores diretos. O primeiro, o qual chamaremos de torcedor ou **consumidor direto ativo**, quase que se insere na

própria categoria prática. Ele é o público que vai ao estádio de futebol e participa ativamente da produção do espetáculo futebolístico, porém no papel de consumidor (enquanto comprador para o gasto próprio). O segundo é o público passivo, que se insere na categoria de **consumidor direto passivo**, assim chamado por não estar participando ativamente do espetáculo de futebol, isto é, por não estar presente no estádio de futebol.

Para identificarmos as principais fases da evolução do consumo esportivo no Brasil, podemos considerar a evolução do sistema de receitas do futebol inglês como sendo um padrão universal da **evolução do consumo na “indústria” do futebol profissional**. EKELUND (1998), falando sobre a experiência da Liga Inglesa de Futebol, propõe a seguinte evolução do sistema de receitas (no nosso caso os principais relacionamentos comerciais):

A ERA DO ESTÁDIO (até a década de 50) - tudo girava em torno da receita das entradas. Nesta fase, surge a principal ligação para o negócio futebol: a ligação torcedor-clubes. A história desta ligação, bem como suas principais implicações para o negócio futebol serão detalhadas mais adiante.

A ERA DA TV COMERCIAL TRADICIONAL (nos anos 50, 60 e 70) - quando o sistema de transmissão pública da TV tinha os direitos gratuitos e os jogos eram transmitidos sem pagar nada aos clubes. **Isto originou os patrocinadores.**

A ERA DOS PATROCINADORES (anos 80) - os patrocinadores começaram a surgir e cada vez mais eles têm uma participação mais importante tanto para os clubes como para as ligas.

A ERA DA NOVA MÍDIA (a partir da década de 80) - a TV paga verdadeiras fortunas atualmente para transmitir os jogos, mas sua evolução rápida requer uma perspectiva diferente para o futuro do negócio. A era da nova mídia inclui a TV via satélite (pay-per-view), novas mídias e computador pessoal. O importante aqui é

saber que se estes consumidores (indiretos) estão pagando pelos seus direitos, eles também têm que ter lucro, assim como os jogadores e os clubes.

Esta breve evolução do consumo futebolístico apenas identificou as principais fases evolutivas do sistema de receitas do futebol inglês. Esta evolução parece ter se dado da mesma maneira no futebol brasileiro, já que ela pressupõe um certo padrão sequencial universal (primeiro surge o torcedor, depois a cobertura gratuita da TV, depois os patrocinadores e por fim a TV paga).

Agora é interessante destacarmos alguns aspectos que cercam o ambiente operacional (comercial e não comercial) das organizações esportivas. Eles irão nos ajudar a compreender melhor as principais dinâmicas da estrutura de negócios das entidades de prática e administração de futebol existentes atualmente.

Atualmente, as dinâmicas dos relacionamentos comerciais entre as organizações de futebol profissional e seus principais consumidores se tornam a cada dia mais complexas. O futebol, de uma certa maneira, é um catalisador para um **novo modelo econômico que precisa ser definido** e que pode dar grandes vantagens não só à sociedade mas também aos fãs de futebol e aos investidores (ligando razão e emoção).

Sobre o título “O Quarto Setor” a Gazeta Mercantil publicou uma série de reportagens (de 8 de junho a 16 de junho de 1998) sobre o esporte como negócio. Esta série de artigos foi baseada no relatório da *The Economist* e retrata as novas características sócio-econômicas do campo esportivo mundial.

“Esporte está se tornando um negócio complexo”. Este é o título de um dos artigos publicados na série que trata das principais *dificuldades nos relacionamentos das empresas esportivas*.

Dentre outros assuntos, o artigo fala do **poder dos dirigentes** de instituições esportivas e dos **conflitos entre suas regras e instituições** internas e as **leis e pressões do ambiente** dessas entidades esportivas. O caso Bosman, como ficou conhecido, foi um exemplo claro desses conflitos e de suas implicações na estratégia dos clubes de futebol.

A Corte Européia de Justiça, em 1995, deu ganho de causa ao jogador belga Jean Marc Bosman que se queixara de que em 1990 não conseguiu se transferir para um clube na França porque seu clube belga, o Liège, estava exigindo um valor de transferência (o que no jargão futebolístico corresponde ao “passe” do jogador) excessivamente alto, embora o contrato de Bosman tivesse terminado.

Para desânimo da FIFA e demais federações e confederações equivalentes nos outros países e continentes, o tribunal decidiu que Bosman tivera negado seu direito assegurado no artigo 48 do tratado de fundação da União Européia (UE) para movimentar-se livremente para trabalhar. Foi assim que uma parte importante do sistema de transferência internacional e até nacional de jogadores de futebol ficou ilegal.

Outro aspecto que afeta a vida das organizações esportivas é o que trata da concorrência. No esporte, diferentemente dos outros tipos de negócios, os principais **ativos das organizações esportivas** são simbólicos e “**Intangíveis**”. O COI (Comitê Olímpico Internacional) tem seus Anéis Olímpicos. As “propriedades” das Federações de Futebol são seus Campeonatos. As propriedades da Federação Internacional de Atletismo são seus Meetings. É a forma *como as organizações preservam o valor* dessas propriedades que preocupa a UE.

Com relação aos interesses econômicos no esporte, nada é mais evidente hoje do que o **poder da mídia e da publicidade** na geração de recursos para as organizações esportivas.

A grande audiência de alguns esportes pelo mundo permite que, além dos corpos e rostos de atletas, a marca de patrocinadores apareça em seus bonés, camisas, etc. No entanto, às vezes é fácil esquecer que estamos diante de um fenômeno relativamente recente. Durante a maior parte deste século dinheiro e esporte foram considerados incompatíveis. A razão era simples: o dinheiro poderia corromper a pureza do esporte. Por isso, era preciso haver uma rígida distinção entre o esporte amador, disputado entre “cavalheiros” por puro amor ao jogo, e o esporte profissional. Hoje, as autoridades do esporte já não pensam desta maneira. Segundo o artigo citado anteriormente, “o dinheiro deixou de ser corruptor e passou a ser o fluido vital do esporte”.

Mesmo assim, muitos críticos “acusam” os comandantes dessas organizações de terem vendido seus esportes pelo maior preço possível. “Até certo ponto, isto é verdade”, afirma o artigo da *The Economist*. A FIFA reproduz frequentemente as cifras dos direitos de transmissão e dos patrocínios comerciais. São 45 “parceiros” comerciais oficiais da Copa do Mundo. Mas são os direitos televisivos que comandam a lucrativa rede de negócios que inclui e beneficia todos os consumidores indiretos (aqui inclui-se também os espectadores das TVs – os consumidores diretos passivos). O problema desses novos parceiros, e principalmente da TV, é que eles usam o esporte como se fossem seus donos (mudam horários de jogos, negociam jogadores, inventam novos campeonatos, etc.) sob a vista das organizações esportivas que nada fazem para evitar que tais decisões sejam tomadas sob uma lógica incompatível com a lógica implícita do futebol e dos esportes de maneira geral. Pois, como dizem os representantes políticos, o esporte é patrimônio público e sendo o público seu cliente final, este deveria ser consultado sobre tais decisões.

Exemplos dessa incompatibilidade podem ser encontrados nas várias críticas que se fazem ao futebol “moderno”. Alguns trechos da entrevista de José Trajano (jornalista esportivo) à Revista Caros Amigos: “...o futebol mudou de um jeito meio perverso...o amor à camisa era a coisa mais sagrada”. “O charme do futebol era ver

pouco”. “A Seleção Brasileira não jogava em qualquer lugar”. “A Copa do Mundo não tem mais esses valores, esse sentido, só que ainda acredito que nas pessoas ainda exista um sentimento”.

Como podemos perceber, este novo setor econômico apresenta peculiaridades contextuais que diferem substancialmente dos setores econômicos tradicionais, principalmente com relação à complexidade de relacionamentos que as chamadas organizações esportivas mantêm com os mais variados tipos de agentes. Mesmo assim, esses vários relacionamentos, quando administrados harmonicamente, produzem uma simbiose comercial que hoje está cada vez mais lucrativa. Porém, este setor ainda necessita ser estudado em mais profundidade, principalmente com relação à sua lógica econômica de produção de valor e aos problemas de gestão de suas organizações.

Conforme EKELUND (1998), o ponto de partida para um sistema administrativo profissional é definir o novo modelo econômico em que torcedores e banqueiros fiquem satisfeitos.

Segundo o jornal O Estado de São Paulo, no caderno FORTUNE AMÉRICAS de 4 de julho de 1998, o futebol está se tornando cada vez mais um importante setor da indústria do entretenimento, fazendo com que ligas e clubes europeus mudem suas estratégias e passem a privilegiar novos tipos de clientes com maior poder aquisitivo, além dos já tradicionais torcedores exaltados, oferecendo-lhes melhores instalações e agregando aos estádios novos serviços como restaurantes, museus, etc.

3. FUTEBOL: QUAL É O NEGÓCIO? – EM BUSCA DE UMA ESTRUTURA

Tendo visto a breve história dos principais relacionamentos entre os agentes e instituições que compõem a “Prática” do campo esportivo - denominadas Entidades

de Prática Desportiva (Clubes e Ligas) e Entidades Nacionais de Administração do Desporto (Federações e Confederações) - e os agentes e instituições que compõem o “Consumo” do campo esportivo, fica claro a necessidade de uma estrutura lógica que indique as principais especificidades deste negócio complexo (principalmente pela existência de vários tipos de “negociatas” e consumidores com interesses muitas vezes conflitantes) e que o enquadre na economia de serviços, mais especificamente no setor de Entretenimento.

Como vimos anteriormente, o torcedor foi o elemento-chave na constituição dos principais relacionamentos comerciais das organizações de futebol. Sua “paixão” pelos clubes e seleções nacionais é fruto de um relacionamento de longo prazo que se consolida a cada dia, mas que deve, primeiro, ser discutido em mais detalhes. Essa discussão é importante para que não se corra o risco de subestimar a importância desse relacionamento para o negócio futebol como um todo.

Nossa proposta aqui é apresentar uma primeira perspectiva sobre a estrutura de negócios das organizações de futebol. Esta análise desemboca numa primeira representação do negócio como um macro-sistema que enfeixa a estrutura atual de negócios de tais organizações e pode servir também como um símbolo da lógica do negócio futebol.

Essa análise é oriunda de perguntas como estas:

Que tipo de negócio é o futebol? Quem são as organizações que comandam este negócio? Quem são seus principais clientes?

3.1. O cliente Torcedor: o princípio de tudo

No futebol, relacionamento é tudo. As partes constituintes de cada nível do “jogo” dependem da existência saudável dos rivais, desde os direitos de propriedade e

administração até as torcidas ativas e o público passivo de TV. Por exemplo, é inimaginável a rivalidade Corinthians x Palmeiras deixar de fomentar a paixão de seus torcedores. Ciclicamente, esta paixão fomenta aquela rivalidade.

É a combinação histórica de dois fatores que cria o futebol que conhecemos hoje, conforme TAYLOR (1998).

Primeiro, as massas que levaram o futebol a seus corações na Grã-Bretanha nesta última parte do século foram os emigrantes das comunidades rurais que vieram para os centros industriais e precisavam de novas **identidades**. O futebol funciona no mundo inteiro como a melhor forma de dar às pessoas uma identificação primária e secundária. No Brasil, parece ter ocorrido o mesmo processo. O Palmeiras fundado pelos imigrantes italianos, o Vasco da Gama pelos portugueses, etc. O futebol realoca e reidentifica as pessoas e se torna virtualmente uma religião urbana.

Segundo, os clubes de futebol não podiam ser comercializados e isto os paralisou no **local** em que eles nasceram, dando a eles esta conexão com este lugar.

Estas duas coisas produziram um relacionamento profundo e duradouro entre os clubes de futebol e seus fãs, e este relacionamento é o maior recurso natural que o futebol tem. Os torcedores não mudam. Você troca de esposa, de cidade mas não muda de time. Logo, o futebol não é um negócio comum, **não tem nada a ver com satisfação do produto**. É uma relação emocional, na maioria das vezes de sofrimento, que pode ser convertida ou até explorada como uma relação comercial, conforme TAYLOR (1998).

O relacionamento torcedor-clube é o que chamamos de patrimônio, e quando você valoriza um clube de futebol o seu valor está na força e distribuição de seus clientes principais - os torcedores (como veremos adiante, o valor de um clube depende do número de seus torcedores):

- quantos torcedores o clube tem;
- qual é o retorno de um jogo;
- quantas pessoas adoram este clube e qual a intensidade desta devoção;
- qual é a expansão demográfica dos torcedores.

Foi a partir desse patrimônio que todos os outros clientes (TV, patrocinadores, etc.) surgiram. Este mercado relativamente cativo é a chave que atrai a televisão. O que capitaliza o valor do mercado esportivo é o poder da torcida, o poder da televisão e o poder dos jogadores. Quando se deixa de considerar essa ligação primária entre torcedor e clube, o poder da torcida pode perder a intensidade, acarretando uma perda do valor global do mercado futebolístico.

Como podemos ver, o principal recurso dos clubes de futebol é o seu patrimônio de fãs e a sua exploração parece inevitável. Mas bons negócios vão exigir algo mais inteligente, porque é um negócio tão diferente que a exploração desse recurso natural deve ser acompanhada de certa sensibilidade gerencial. Os perigos de uma exploração comercial bruta são claros e parecem estar ligados a dois fatores básicos: um social e outro de negócios.

“O futebol está dentro da vida social de muitos habitantes do Globo”. Conforme TAYLOR (1998), não se sabe como isto funciona, quão importante isto é, mas o futebol está fundido no tecido social da Europa, da América Latina, das maneiras mais complexas. O que se sabe, após longos períodos de pesquisa realizadas pelo autor, é que o futebol representa uma válvula social para inúmeros jovens e adultos, uma espécie de **nutrição psicológica** que possibilita o senso da vitória, do sucesso, do reconhecimento e da identificação para estas pessoas. Portanto, se o futebol lhes for retirado, os custos sociais desta deterioração cultural serão altos - tumultos, exclusão, etc.

“O segundo perigo de uma exploração comercial bruta é o dano inevitável ao valor central do negócio, isto é, o seu patrimônio de fãs”. Do ponto de vista empresarial, o pensamento no curto prazo, além de já estar ultrapassado nas empresas modernas, se mostra inadequado para a gestão de clubes de futebol. A falta de sensibilidade ao contexto pode significar críticas pesadas da população. Logicamente é grande a tentação para se explorar este recurso natural, fruto do relacionamento histórico entre clubes e torcedores. E não é preciso ser muito esperto para se enxergar isto.

Sobre esta questão, TAYLOR (1998) defende uma exploração mais cuidadosa e cita o exemplo do aumento dos preços dos ingressos e as mudanças sociais dentro da platéia, alertando para os possíveis danos para o negócio no longo prazo fruto desta **nova visão estratégica**. O autor argumenta que este processo de ascensão social das torcidas é uma preocupação com relação à fidelidade destes novos torcedores (estas informações foram retiradas de uma pesquisa realizada na Inglaterra entre 1995 e 1996):

- há uma correlação marcante entre a intensidade do envolvimento emocional e o seu nível de renda;
- os torcedores de salário mais baixo frequentam mais os campos, e quanto mais rico menos se vai ao estádio mesmo que o torcedor tenha comprado a assinatura para a temporada;
- mudanças físicas no estádio em decorrência deste **novo perfil da torcida** provocam queixas da torcida tradicional quanto à perda do espírito e da intensidade da **experiência emocional** do jogo nos campos de futebol.

O futebol precisa levar em conta as queixas do público tradicional que provou ser tão vital ao negócio. Perder este público seria uma estupidez muito grande em qualquer negócio, segundo TAYLOR (1998).

O problema básico com o qual se deparam os clubes de futebol, concentra-se no fato de que hoje eles são concomitantemente criaturas locais, regionais e globais. Por um lado, o mercado no qual os grandes clubes competem com outros de envergadura semelhante é global. Por outro, eles precisam buscar lugar e comunidade específicos que os sustentem geração após geração. Esta é a corda bamba na qual os clubes têm que andar: entre o local e o global, entre a responsabilidade social e uma explosão comercial incontida. Um exemplo de competição global é a competição por jogadores. O alto valor dos salários e “passes” dos jogadores faz com que o clube tenha que lidar com alguma parte do valor daquele capital de torcedores e com a relação histórica que ele tem com eles. Para manter o Ronaldinho no Cruzeiro por exemplo, essa relação emocional deveria ser traduzida numa relação comercial que possibilitasse ao clube arcar com o custo de manter tal jogador.

A visão do professor Taylor parece bastante correta, e pode perfeitamente ser aplicada na gestão dos Clubes brasileiros. Esta discussão sobre visão de negócio será retomada mais adiante. Por hora, essas considerações juntamente com as considerações históricas que vimos anteriormente serão de suma importância para respondermos a outras duas questões que nos foram postas anteriormente: afinal, quem são as organizações que comandam este negócio? Quem são seus principais clientes ?

3.2. As cadeias de relacionamentos – a base da estrutura de negócios no futebol

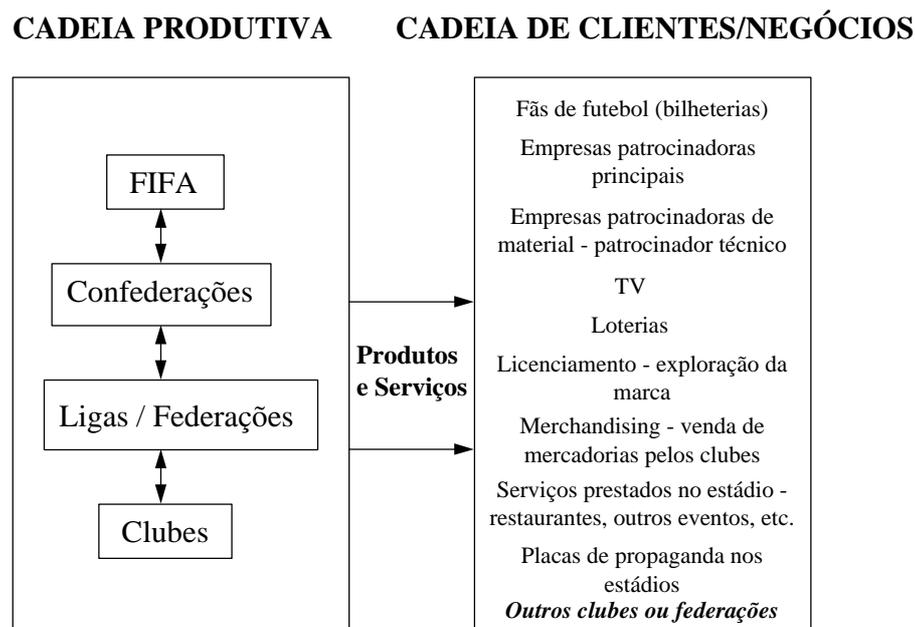
Como pudemos perceber, no futebol, a exploração comercial sensata do principal relacionamento do clube, o relacionamento com o patrimônio de fãs, é uma tarefa de suma importância para sua estratégia de longo prazo. No entanto, como vimos anteriormente, apesar de este ser o principal relacionamento a ser gerenciado pelo clube, existem outros relacionamentos comerciais que atualmente dão o suporte financeiro central para a maioria dos grandes clubes do futebol mundial, como por

exemplo a TV, os patrocinadores interessados no marketing, etc. O que não devemos esquecer, lembrando TAYLOR (1998), é que o patrimônio de fãs é o mercado relativamente cativo que atrai a televisão. Além disso, o que capitaliza o valor do mercado esportivo é o poder da torcida, o poder da televisão e o poder dos jogadores, e quando se deixa de considerar a ligação primária entre torcedor e clube, o poder da torcida pode perder a intensidade, acarretando uma perda do valor global do mercado futebolístico.

Complementando esta visão, no Brasil, atualmente os melhores jogadores estão deixando os principais clubes de futebol. Isto acarreta também uma perda do valor global do mercado futebolístico brasileiro. No entanto, com a entrada de investidores no gerenciamento dos clubes, este problema vem sendo atacado.

Mas, afinal, como se compõem os relacionamentos no mercado futebolístico. Quem são as organizações vendedoras? Quais são os clientes e negócios?

Ao olharmos a história do futebol brasileiro e mundial, podemos notar a existência de duas grandes *cadeias de relacionamentos*: uma cadeia “produtiva” principal que comanda e organiza essa matéria-prima (o futebol) de grande valor; e uma cadeia de “clientes” que compram os vários produtos e serviços ligados ao futebol. Veja a figura 7.

Figura 7**As Duas Cadeias de Relacionamento**

Logicamente, não podemos nos esquecer que a relação com o ambiente (relações não-econômicas) é de suma importância para as pretensões de longo prazo da chamada cadeia produtiva. Como vimos anteriormente, as pressões externas, principalmente no futebol (um produto cultural de grande interesse público), sempre existirão e serão forças importantes a serem levadas em conta na condução dos negócios da cadeia produtiva com a cadeia de clientes. Existem vários exemplos deste tipo de força agindo nos clubes e ligas e/ou federações, como por exemplo:

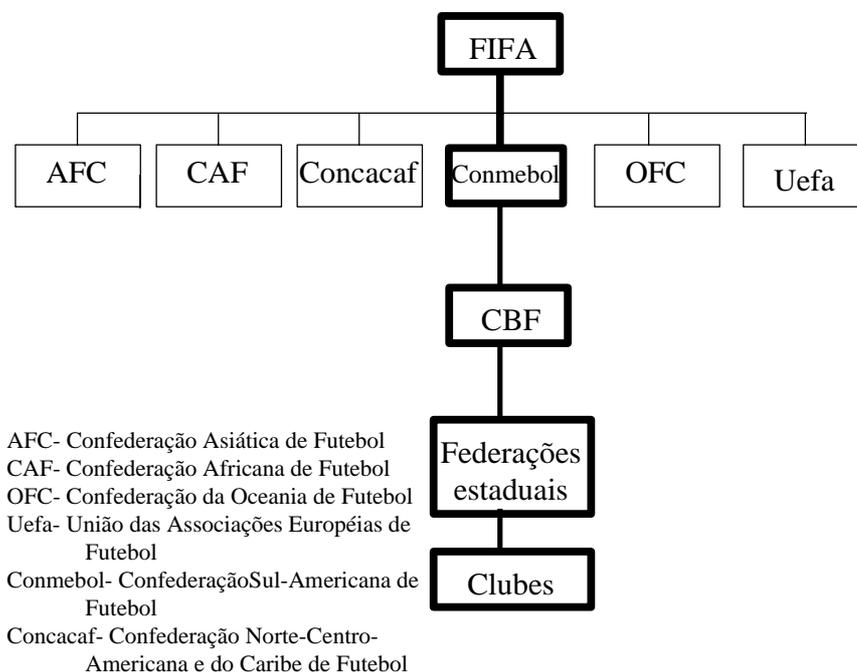
- a pressão do opinião pública para a instalação de uma C.P.I. (Comissão Parlamentar de Inquérito) para analisar o contrato de patrocínio entre a empresa de material esportivo Nike e a Confederação Brasileira de Futebol (CBF);

- o caso Bosman, que foi descrito anteriormente;
- o caso da empresa de televisão Televisa S.A., que detém a propriedade de três equipes da Cidade do México, além dos direitos de transmissão das partidas de vários outros times - o que, para muitos observadores, confere à Televisa muito poder sobre o futebol no México.

A cadeia produtiva está organizada em uma estrutura hierárquica que organiza e administra os principais relacionamentos comerciais com a cadeia de clientes e pode ser visualizada da seguinte maneira (ênfatisando a espinha dorsal que “comanda” o futebol brasileiro):

Figura 8

Organograma do Futebol Mundial



Para entendermos a forma de organização e funcionamento dentro da principal cadeia produtiva do negócio futebol, começaremos um breve passeio pelos principais objetivos da FIFA, conforme BRUNORO (1997). Dentre estes principais objetivos destacamos:

- Promover o futebol em todas as formas que julgar conveniente;
- Desenvolver relações amistosas entre clubes, confederações e jogadores, colaborando para a organização dos jogos, em todos os níveis, ...;
- Controlar o futebol em todas as suas formas ... para que não sejam infringidos os estatutos e os regulamentos da entidade, ou as regras do jogo ... (não serão permitidas discriminações de qualquer natureza);
- Prover, via disposições estatutárias, os princípios válidos para decidir e resolver todas as diferenças que poderão surgir entre as associações nacionais.

Com relação às federações nacionais e internacionais, sua organização e política de atuação, varia de acordo com as culturas existentes nos países onde atuam. No Brasil, o futebol vivia num sistema fechado antes da aprovação da lei Pelé. Uma contradição, por exemplo, é a eleição dos presidentes de federações (que lidam com o futebol profissional) pelos presidentes das ligas amadoras e dos clubes afiliados.

É importante colocar neste momento a experiência européia, que indica que o sistema federativo para o futebol de primeira linha foi superado. Esses países têm uma instância superior (no Brasil, a CBF) que cuida das chamadas questões institucionais do futebol, mas que não administra a vida dos clubes e a organização dos campeonatos (principal produto ou matéria-prima dessa estrutura). A organização e administração dos campeonatos fica a cargo de empresas (ligas profissionais) que perceberam o futebol mais como negócio do que como objeto de disputas políticas e regionais do sistema tradicional. Na verdade, se observarmos as

questões abordadas na Lei Pelé, veremos a presença da questão da autonomia dos Clubes que na forma de Ligas são livres para organizar seu principal produto, os campeonatos.

No entanto, o que estamos vendo hoje no Brasil é a criação de inúmeros campeonatos com as mais variadas siglas (Copa dos Campeões da Libertadores, Copa Mercosul, etc.) e organizados por empresas variadas, acarretando uma sobrecarga ou exploração de jogadores e até mesmo do relacionamento torcedor-clube. Enquanto isto, a CBF e a Confederação Sul-americana não chegam a um consenso sobre um calendário apropriado. Isto será discutido mais adiante.

Portanto, a organização dos campeonatos é a atividade mais importante para as chamadas entidades de administração do futebol profissional. É a partir dos critérios de elaboração do campeonato que os principais clientes se posicionam para comprar os produtos e serviços a eles oferecidos. Como vimos, na Europa essa atividade já é desempenhada por uma extensão dos Clubes, ou seja, empresas (Ligas) formadas especificamente com este fim. Hoje, no Brasil, os clubes, no caso o “Clube dos 13”, composto pelos principais clubes nacionais, vende uma mercadoria que não é totalmente sua (os clubes negociam a venda de direitos de transmissão para a TV de um campeonato organizado pela CBF).

Com relação às funções e objetivos dos Clubes dentro dessa cadeia produtiva principal, eles podem ser considerados **entidades empresariais** dotadas de certa autonomia, que negociam suas “**marcas**” legitimadas historicamente.

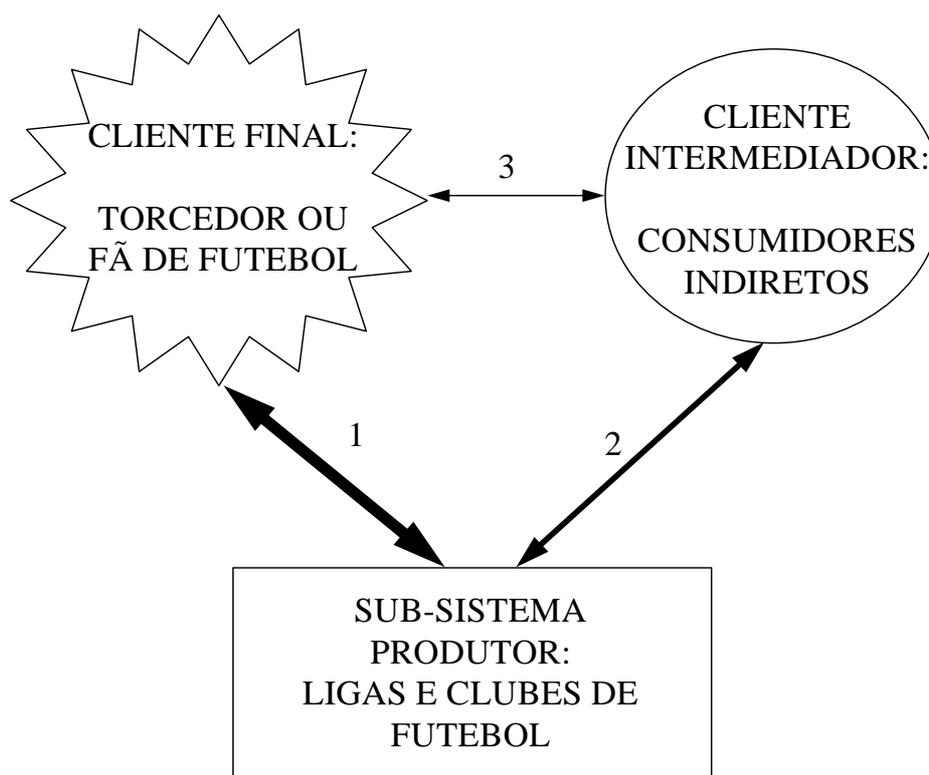
Os clubes também possuem outro tipo de relacionamento comercial bastante conhecido nos dias atuais - a compra e venda de jogadores. Este é o motivo para a inclusão dos clubes e federações na cadeia de clientes / negócios da figura 7.

A cadeia de clientes é composta pelo torcedor ou consumidor direto e pelos outros clientes indiretos. O relacionamento torcedor-clube e suas implicações estratégicas

para os negócios dos Clubes já foi suficientemente discutido anteriormente. É necessário agora discutirmos a complexidade dos relacionamentos que a cadeia produtiva mantém com esses clientes diferenciados. A figura 7 mostrou uma primeira sistematização do negócio futebol. “As duas cadeias de relacionamentos”, simplificada, apenas separou produção e consumo. Porém, um esquema um pouco mais detalhado se faz necessário a partir de agora. Um esquema que identifique os tipos principais de relacionamentos nos quais se enquadrem os vários relacionamentos comerciais que irão compor a estrutura de negócios para o futebol. Veja a figura 9.

Figura 9

O Macrossistema de Relacionamentos no Futebol como Negócio



Esses três tipos básicos de relacionamentos com clientes são a base da estrutura de negócios na qual se enquadram os vários relacionamentos comerciais envolvendo “ofertas de produtos ligados ao espetáculo futebolístico”.

O relacionamento tipo 1 é o principal relacionamento, sem levar em conta a quantidade de recursos diretos obtidos através dele atualmente. O relacionamento tipo 2 representa os vários tipos de relacionamentos comerciais com os consumidores indiretos (*Produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados; Produtores e vendedores de bens (material esportivo e produtos não esportivos) – interessados no Marketing Esportivo*). E o relacionamento tipo 3 representa os vários tipos de relacionamentos (diretos - *pay-per-view*, por exemplo - ou indiretos) existentes entre os consumidores indiretos e o torcedor. A este tipo de relacionamento está vinculada uma cadeia secundária de produção de serviços e produtos que incluem os campeonatos, clubes e jogadores como recursos, a mídia como instrumento de divulgação, a propaganda como negócio, o comércio de mercadorias esportivas, a construção da logomarca de um produto, tendo como cliente final de toda essa estrutura o torcedor.

Não é objeto do presente trabalho estudar a fundo os relacionamentos comerciais da cadeia secundária de produção dos consumidores indiretos do futebol. Aqui focalizaremos a análise estrutural nos dois principais tipos de relacionamentos para os agentes da cadeia produtiva principal. Logicamente, os agentes indiretos farão parte da estrutura, principalmente no papel de clientes indiretos, não se esquecendo de que o torcedor será sempre o elemento final da cadeia.

O papel dos jogadores dentro de toda essa estrutura complexa não será deixado de lado, pois eles representam os **PRINCIPAIS AGENTES** (recurso) para o negócio, além de representar um “produto” de alto valor principalmente para os clubes brasileiros, como declarou o presidente da principal associação de clubes do Brasil, o Clube dos 13. Segundo ele, a negociação de jogadores é a principal fonte de renda para os Clubes brasileiros.

Finalizando, para representarmos o negócio futebol no Brasil e no Mundo podemos tomar por base as informações sobre os tipos de relacionamentos comerciais atualmente mais comuns para as Ligas e Clubes Italianos e Ingleses - nossa caracterização será baseada principalmente nos vários tipos de receitas desses clubes e ligas¹²:

RELACIONAMENTO COMERCIAL 1 - relacionamento com a TV (direitos de transmissão);

RELACIONAMENTO COMERCIAL 2 - relacionamento com o patrocinador principal (uso via marketing / Co-Gestão);

RELACIONAMENTO COMERCIAL 3 - relacionamento com LOTERIAS (exploração de jogos de azar);

RELACIONAMENTO COMERCIAL 4 - relacionamento com o cliente torcedor/amante do futebol (bilheteria/merchandising);

RELACIONAMENTO COMERCIAL 5 - relacionamento com o patrocinador técnico (uso via marketing);

RELACIONAMENTO COMERCIAL 6 - relacionamento com empresas produtoras de bens (exploração da marca via licenciamento/placas de publicidade);

RELACIONAMENTO COMERCIAL 7¹³ - relacionamento com outros clubes/federações/empresas patrocinadoras (negociação de jogadores).

¹² Segundo informações obtidas nos *Anais do 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes organizado pela Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.*

¹³ Este negócio, apesar de fazer parte dos negócios de alguns clubes italianos, no Brasil, declaradamente, o presidente da principal associação de clubes - o Clube dos Treze – afirma (1998) que a negociação de “jogadores” representa o principal ativo financeiro.

A estrutura atual de negócios para clubes e Ligas varia de acordo com os países e regiões nas quais essas organizações estão sediadas, e está fortemente relacionada às possibilidades de Inovação oferecidas pela conjuntura sócio-econômica local, além de depender bastante da “história gerencial” de seus administradores. Além disso, o ambiente regulamentador que permeia os relacionamentos de tal estrutura de negócios é um fator importante. Por exemplo, o poder público na Inglaterra acaba de proibir a compra do Manchester United pela empresa de TV BSkyB alegando que isto poderia representar problemas no ambiente regulador da concorrência entre as empresas televisivas. Em contrapartida, como vimos anteriormente, no México tal iniciativa não foi questionada, o que permitiu a compra de três grandes clubes da Cidade do México pela Televisa S.A. Cabe-nos colocar aqui, conforme TAYLOR (1998), se isto não representaria uma exploração comercial bruta e perigosa para o futebol mundial no longo prazo.

No entanto, é importante notar que cada relacionamento comercial citado acima se enquadra em algum tipo de relacionamento mostrado na figura 9.

Relacionamento do tipo 1 (indústria de futebol e torcedores):

- bilheteria;
- merchandising.

Relacionamento do tipo 2 (indústria de futebol e clientes indiretos):

- venda de direitos de transmissão;
- LOTERIAS (exploração de jogos de azar);
- patrocinador principal (Marketing/Co-Gestão);

- patrocinador técnico (Marketing);
- licenciamento de produtos;
- placas de publicidade nos estádios.

O processo de negociação de jogadores é um processo à parte devido às peculiaridades históricas do campo futebolístico no mundo. Os jogadores, além de fazerem parte do mercado de recursos dos clubes, têm alto valor no mercado futebolístico global, como declarou TAYLOR (1998). Por isso alguns clubes, principalmente brasileiros, se voltam quase que exclusivamente para a negociação de jogadores como principal estratégia de negócios.

III. AS LEIS ECONÔMICAS E A ESTRUTURA DO NEGÓCIO

Este capítulo apresenta um modelo econômico para que se possa analisar o processo de “transformação na gestão do futebol”. Este modelo inclui considerações iniciais sobre as lógicas econômica e de gestão do negócio que parecem ser as mais adequadas para que os objetivos destas novas “organizações” (clubes-empresas) e dos seus “parceiros comerciais” sejam atingidos. O capítulo está dividido em quatro partes : inicialmente será discutida a lógica econômica que através da gestão profissional eficaz é responsável pelo incremento de geração de valor dos clubes; a segunda parte do capítulo mostra dados que ilustram a primeira parte, justificando o interesse dos investidores no futebol brasileiro; a terceira parte descreve os principais casos de transformação de clubes em empresas ocorridos até agora, mostrando a estrutura organizacional escolhida, sem análise crítica e nem de valores envolvidos¹⁴ - Vasco da Gama, Bahia, Corinthians, Flamengo e Cruzeiro terão seus

¹⁴ A segunda parte da pesquisa cuidará de dois casos com análise crítica e de valores.

modelos estruturais básicos descritos; e a última parte constrói o modelo organizacional de transformação mais adequado na opinião dos autores.

1. AS LEIS ECONÔMICAS NO FUTEBOL COMO NEGÓCIO

O sonho de qualquer produtor é o de ter um produto que não sofra alterações de demanda quando seu preço se altera e que ao mesmo tempo tenha sua demanda incrementada quando a renda cresce. Na linguagem econômica dizemos que o produto deve ter elasticidade muito baixa com relação a preço e alta elasticidade com relação à renda. Em geral os bens e serviços tem apenas uma destas duas características. Os bens básicos normalmente tem demanda inelástica com relação a preço. 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 a preços porque são fundamentais para os seres humanos e não possuem substitutos diretos. Alguém pode imaginar um substituto para a água ? Obviamente, a demanda por estes bens seria reduzida fortemente se os aumentos fossem totalmente fora do padrão de normalidade. Por exemplo, se um quilo de sal (que hoje custa em torno de R\$ 0,60) dobrar de preço, a demanda tende a se reduzir pouco, mas se passasse a custar R\$ 25,00 reais, a demanda teria drástica redução. (Provavelmente as pessoas de menor poder aquisitivo passariam a comer muito menos sal). Mas estes bens básicos tem demanda inelástica com relação à renda. À medida que a renda aumenta, o consumo dos bens básicos aumenta em proporção muito menor do que o aumento da renda. Para o mesmo exemplo do sal, caso o salário de uma pessoa aumente, dificilmente seu consumo de sal aumentaria. 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.

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. Outro exemplo clássico deste tipo de bem supérfluo é o automóvel. Sua flutuação de demanda está claramente ligada a variações de preços e de nível de renda. 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, acima citadas, 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.).

Nossa hipótese é a de que o futebol se bem gerido, pode ter as duas condições desejadas, baixa elasticidade em relação a preço e alta elasticidade em relação à renda. Ou seja, os preços podem ser aumentados com menor do que proporcional redução de receitas, e aumentos da renda tendem a aumentar o consumo mais do que proporcionalmente a estes aumentos de renda. O argumento é de que o futebol é paixão e o torcedor não vive sem ele. Nosso folclore aponta vários casos em que chefes de família mais humildes deixam de comprar até leite para seus filhos para poder assistir a uma final de campeonato. A última copa do mundo disputada na França, com toda a desorganização na venda dos ingressos provocou verdadeiras batalhas na porta dos estádios. E ingressos com valor de face de setenta dólares chegaram a ser vendidos por três mil dólares. Para a partida final entre Brasil e França praticamente não havia limite para os preços. 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 em alimentação 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). “ In the jargon of economics the demand for football is said to be “price inelastic”: it does not respond strongly to changes in prices. Over the years there have been a number of studies by economists attempting to estimate the price elasticity of the demand for football, all of which confirm that demand is insensitive to changes in price, taking into account all other factors that might influence demand”¹⁵ (SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T.,1999).

Nossa hipótese é a de que 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. Ou seja, o produto futebol deve passar a ter um tratamento voltado para o cliente (torcedor), e não ser mal tratado como vem ocorrendo com este produto no Brasil. Por exemplo, uma partida de futebol disputada às 21 horas e 40 minutos de uma quarta-feira, sem valer nada para qualquer classificação, realizada em um estádio com baixo nível de comodidade e de acesso difícil não é um produto básico para o torcedor. Para este produto o torcedor tem vários substitutos, como uma boa novela na tv, ou mesmo um bom sono. Se o espetáculo é bom e há disputa em jogo, uma cidade pode parar. Em outro extremo, a disputa entre Palmeiras e Manchester United em novembro de 1999, pela “Toyota Cup” foi realizada em Tóquio e televisionada para o Brasil às 8 horas da manhã, de uma Terça-feira. A audiência foi enorme e a cidade de São Paulo somente entrou em ritmo normal depois das dez horas da manhã. Isto para não

¹⁵ A elasticidade de preço da demanda é a porcentagem de mudança na demanda em resposta a 1% de mudança no preço; se a elasticidade de preço estiver entre 0 e -1 ela será considerada inelástica e se ela for menor que -1 ela será elástica. Um dos mais recentes estudos (Dobson, S. M. & Goddard, J. A., 1995 apud SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T.,1999) estima em -0,078 a elasticidade de demanda do futebol para um período que vai de 1925 a 1992. Isto sugere que a demanda por futebol é extremamente inelástica em relação ao preço. Já um outro estudo (Szymanski, S. & Smith, R., 1997, apud SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T.,1999), usando dados de 1974 a 1989, estima a elasticidade em -0,38.

falarmos de jogos da seleção brasileira em copas do mundo. Entre estes extremos temos as partidas de “playoff” do campeonato brasileiro sempre com excelente público e enorme audiência de televisão.

A tarefa da gestão eficaz, objeto deste trabalho, é tratar o torcedor como cliente. Os times devem disputar campeonatos inteligentes e conectados, onde todos os jogos valham alguma coisa. O número de jogos deve ser bastante reduzido. Para isto, o calendário atual deve ser totalmente remodelado, com alterações profundas nos campeonatos existentes. Vale notar que este movimento já está em marcha. Os campeonatos estaduais menores estão sendo substituídos por copas regionais e o primeiro campeonato mundial inter-clubes (ainda em versão muito precária, mas já bem melhor do que a “Toyota Cup”) será disputado no Brasil em janeiro de 2.000. Se Corinthians e Palmeiras deixarem de jogar 10 vezes por ano em várias partidas sem valor classificatório algum e passarem a jogar 3 ou 4 vezes, sempre valendo classificação, a qualidade do espetáculo para o cliente-torcedor será completamente diferente. Fica evidente a situação se pensarmos no caso de uma pessoa faminta e que adore pizza. Ela não dará a menor importância para a terceira pizza grande que for colocada a sua frente, logo em seguida às duas primeiras.

Os jogos devem ser transformados em “eventos”. Conforme SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T. (1999), os jogos “eventos” são aqueles que proporcionam uma vibração especial para todos os espectadores, estejam eles no estádio ou em casa assistindo os jogos pela TV. Para um clube como o Manchester United, um jogo contra o Liverpool é um evento enquanto um jogo contra o Coventry não é. De qualquer maneira, qualquer que seja a estrutura do campeonato adotada, uma Liga que privilegie os jogos “eventos” provavelmente irá gerar mais receita para os clubes participantes. Além disso, os estádios devem ser remodelados para apresentar conforto. Muitas pessoas das classes média e alta não frequentam estádios por falta de banheiros adequados, estacionamento e mesmo segurança. Isto sem falar na péssima qualidade da comida servida. O maior dos absurdos é a verificação de que em um domingo de partida importante as famílias tem preocupação de “comer

correndo” para que os homens possam ir para o estádio. A situação resultante de uma gestão eficaz seria a ida de toda a família para almoçar no estádio e depois assistir ao jogo, sempre com muito conforto (No capítulo sobre o Manchester United estas situações irão ficar muito claras). **Alguém duvida de quanto pode atingir o valor de um “pay per view” em jogos fundamentais, como por exemplo este último do Palmeiras contra o Manchester em Tóquio? (Obviamente não podemos esquecer que o torcedor mais humilde não pode ser afastado dos estádios, e portanto o preço dos ingressos deve ser limitado).**

Ainda dentro da lógica econômica vale dizer que além da boa gestão poder transformar o futebol em produto com baixa elasticidade em relação a preços e alta elasticidade em relação à renda, temos o aspecto de estrutura de mercado a destacar. Em qualquer indústria o sonho de um produtor individual é ficar sozinho no mercado. A desgraça de todos os seus concorrentes seria seu grande sonho. 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. Como diz Martin Edwards, presidente do Manchester United, a força de um campeonato é a força de seu time mais fraco, conforme FYNN, Alex & GUEST, Lynton (1998). 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 peça fundamental para o sucesso do clube.

“Competition in team sports is not feasible without collusion among the competitors, and this basic fact renders team sports companies almost unique in the business world. A competitive team sport cannot be produced and sold to the public unless two teams agree to stage a match. In the jargon of economics, competitors in team sports such as football are also complements in the production process: unlike in any other industry competitors need each other in order to produce what they sell. Thus, in the case of football match the clubs have to both co-operate and

compete.”(SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T., 1999, p. 247/248). Assim, a maioria dos negócios dos times esportivos são coordenados através da estrutura de uma liga, com um corpo administrativo encarregado das regras¹⁶.

Com relação à competição em si, “... when two equally matched teams meet, all other things being equal, you would expect the crowd to be bigger than when a strong team plays a weak team because interest is stimulated by match uncertainty...” “...All else being equal, the more teams in contention for the championship (and for relegation), the more attractive league matches become. Absence of long- run domination is where there is uncertainty at the beginning of the season as to who will win the championship. If one club has dominated over many seasons then this uncertainty will be low and it is expected that fewer people will be interested in the championship, thus decreasing attendances and television audiences.” (SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T., 1999, p. 256).

Daí a importância de uma liga forte e de um bom calendário. “The general proposition that a league with outcome uncertainty, that has several strong teams competing for honours, is much more attractive than a league dominated by a few sides is generally accepted. The way to maintain outcome uncertainty is to have a competitive balance in the league. Thus a league with equally matched teams will produce both match and seasonal outcome uncertainty and avoid long-run domination by any one club. This illustrates the tension in the league structure. It is in every club’s interest to win the league, and win it every year. This will meet their objective of maximizing both performance and revenue. But every club wants the league to be competitively balanced in order to create an attractive competition. Thus there is a natural tension between the objectives of individual clubs and those of league administrators representing the combined interests of the clubs.” (SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T., 1999, p. 257).

¹⁶ Na Inglaterra, o futebol desenvolveu dois corpos administrativos – a Football Association, que representa o jogo a nível nacional, determina as regras e autoriza as atividades de competição da liga; e a Football League que administra a competição da liga entre os melhores times, organiza os jogos e adiciona regras suplementares.

Finalmente vale dizer que se o principal ativo da indústria do futebol é o cliente, os times terão maior ou menor potencial de geração de receitas em função do tamanho de suas torcidas. “A club can be considered to have a core level of support which is independent of how well it is currently doing, and this core level of support is an important determinant of the revenue-earning potential of each club...” “...The tradition of supporting a football club is often passed on through the generations, and therefore a key determinant of core support is the past performance and length of league membership that each club has.” (SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T., 1999, p. 263). O tamanho da torcida é o principal fator na determinação 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, ou seja, a um relacionamento histórico do torcedor com o clube. Alterar o número de torcedores é algo que leva pelo menos uma geração e depende basicamente da performance técnica ao longo do tempo.

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.

Passemos agora para a segunda parte do capítulo verificando alguns números que comprovam o enorme caminho de agregação de valor que está se iniciando para o futebol brasileiro.

2. OS NÚMEROS QUE ATRAEM OS INVESTIDORES

A partir de agora, de posse deste quadro conceitual mostrando as especificidades das leis econômicas que regem o negócio futebol, iniciaremos nossa análise sobre

alguns dos primeiros modelos de transformação de clubes em empresas que estão surgindo no Brasil.

Inicialmente porém, é interessante discutir alguns números representativos do potencial econômico do futebol brasileiro que fizeram com que os “nossos” clubes se tornassem alvos de grandes investidores internacionais.

Segundo a revista inglesa “Deloitte & Touche”¹⁷, a lucratividade continua sendo o indicador chave da performance financeira do futebol. Lucratividade, neste caso, é definida como a capacidade do clube gerar receita versus sua administração de custos (incluindo os recursos envolvidos na compra de jogadores na luta pelo sucesso).

Tomando este modelo como básico, e lembrando da nossa análise sobre a evolução das demandas sócio-econômicas e a necessidade de mudança de paradigma de gestão para os clubes de futebol no Brasil, fica evidente que o que atraiu os investidores foi o potencial de geração de receitas destes clubes. Mesmo porque as dívidas¹⁸ dos nossos principais clubes “sociais” de futebol são astronômicas. Um exemplo disto pode ser visto nos números do Flamengo (tabela 2).

O futebol é, sem dúvida, o esporte nacional. São milhões de torcedores apaixonados e fiéis que podem também, por que não, se transformar em clientes¹⁹ fiéis, o que é muito importante para qualquer empresa. É nessa lógica que os investidores estrangeiros apostam. O potencial de geração de receitas para times como o

¹⁷ Deloitte & Touche Annual Review of Football Finance, Agosto de 1999, Manchester, Inglaterra.

¹⁸ Conforme NETO (1998), essas dívidas derivam de um modelo-padrão de administração ineficiente com grande volume de impostos a pagar, de dívidas previdenciárias, de ações trabalhistas, de débitos com fornecedores e empréstimos bancários.

¹⁹ Na Inglaterra, por exemplo, o governo iniciou um movimento de transformação do futebol inglês através de um trabalho chamado “Taylor Report”. Este trabalho representou uma nova forma de relacionamento entre times e torcedores: praças de alimentação, lojas, serviços de segurança e mais conforto abriram uma nova “era de serviços”, fazendo com que os torcedores passassem a ser vistos como clientes, e não como uma massa de fanáticos que aceitam qualquer coisa para ver seus times (Fonte Gazeta Mercantil – Sexta-feira, 12, e fim de semana, 13 e 14 de Novembro de 1999. Caderno Leitura de Fim de Semana, p. 1).

Flamengo, com cerca de 24 milhões de torcedores, o Corinthians com cerca de 16 milhões, o São Paulo com cerca de 9,7 milhões, o Grêmio com cerca de 5,8 milhões, o Cruzeiro com cerca de 4,4 milhões (para ilustrar apenas as maiores torcidas de alguns estados brasileiros), é enorme. Logicamente as diferenças sócio-econômicas entre o Brasil e os países europeus são significativas e devem ser levadas em conta quando se pensa nisso. A tabela 3 especula sobre esse potencial de geração de receitas ajustado à realidade brasileira²⁰.

Tabela 2

Números da Gestão Financeira no Flamengo em 1996

Gestão de 1996				Evolução da dívida	
Receita		R\$ 36.329.716		1992	R\$ 4 milhões
Despesas	futebol prof. eamad.	R\$ 22.479.025	R\$ 45.118.248	1994	R\$ 18 milhões
	financeiras	R\$ 7.780.636			
	administrativas	R\$ 7.060.919			
	esporte amador	R\$ 6.887.602			
	depreciações	R\$ 910.066			
Déficit		R\$ 8.788.532		1996	R\$ 34,8 milhões

Fonte: O Globo, 7 de maio de 1997, Caderno de Esportes.

²⁰ O gasto médio com futebol de R\$ 57,00 por torcedor foi ajustado conforme a comparação dos valores do PIB per capita (produto interno bruto por pessoa) brasileiro (R\$ 5.781) e inglês (R\$ 36.260). O fator de ajuste, neste caso foi igual a 15,9%. Como a média de gasto com futebol do torcedor inglês é de R\$ 360,00 por ano, a média ajustada para o Brasil foi de R\$ 57,00 por torcedor (Fontes: Bloomberg News/Deloitte & Touche Annual Review of Football Finance/Pesquisa Lance/Ibope/TopSports).

Tabela 3**Números Representativos do Potencial de Geração de Receitas do Futebol Brasileiro**

Time	Empresas	Nº de torcedores (milhões)	Média ajustada (R\$/torcedor)	Valor potencial (R\$ milhões)
Brasil		160,0	57	9.171
Flamengo	ISL/Pelé Sports	24,3	57	1.393
Corinthians	Hicks Muse/TMSG/Traffic	17,0	57	974
Palmeiras	Parmalat	8,6	57	493
Cruzeiro	Hicks Muse/TMSG/Traffic	4,6	57	264

Fonte: Gazeta Mercantil – quinta-feira, 14 de outubro de 1999. Caderno Empresas e Carreiras, p. c-8.

Os números aqui apontados ficam mais ilustrativos, quando lembramos que a receita destes clubes citados está entre R\$ 32 milhões (São Paulo F. C.) e R\$ 43 milhões (Clube de Regatas Flamengo) por ano. Portanto, podemos ter incrementos de até 20 vezes na receita quando o futebol passa a ser bem tratado. Além disso, olhando os valores atuais de receita gerados pelo futebol inglês na tabela 4, vemos que há realmente espaço para que as receitas cresçam.

Tabela 4**Comparação entre a Geração de Receitas do Futebol Brasileiro e do Futebol Inglês**

Período	Total de receitas brutas dos times da 1ª Divisão (US\$ milhões/ano)	
	Brasil	Inglaterra
1994/1995	275	520
1996/1997	350	742
1998/1999	425	1300
2000	500	1600

Fonte: Gazeta Mercantil – sexta-feira, 12, e fim de semana, 13 e 14 de novembro de 1999. Caderno Leitura de Fim de Semana, p. 1.

Logo, se compararmos o valor potencial (cerca de 9 bilhões de reais) com o atual faturamento (1 bilhão de reais) do futebol brasileiro, podemos compreender melhor o interesse dos investidores nos clubes/marcas do futebol brasileiro.

Outro exemplo da diferença entre o futebol inglês e o brasileiro, e que também explica o interesse dos investidores no nosso futebol, são os números do Campeonato Brasileiro, principal evento regular do nosso futebol, e os da Premier League, o principal campeonato do futebol inglês. As TVs (Globo e Bandeirante) pagaram em 1999 US\$ 70 milhões pelos direitos de transmissão das partidas no Brasil. Aqui, os estádios recebem uma média de 14 mil torcedores por jogo (ocupação média inferior a 20% da capacidade total instalada). Na Inglaterra esses números são, respectivamente, US\$ 270 milhões pagos pela BSkyB e 32 mil torcedores (ocupação de 90% da capacidade total instalada).

Esta breve análise serviu como introdução ao nosso estudo sobre os modelos de transformação de clubes em empresas que estão surgindo no futebol brasileiro. Afinal, foi baseado nestes números que os investidores surgiram, como mostra a

reportagem do caderno de Finanças da Gazeta Mercantil de 20 de maio de 1999: os novos donos do futebol querem é ganhar dinheiro. Eles saem pelo mundo comprando negócios mal geridos ou em crise, mas com grande potencial de valorização²¹.

3. MODELOS DE TRANSFORMAÇÃO DE CLUBES EM EMPRESAS

A Legislação brasileira (Lei Pelé) prevê a transformação compulsória dos clubes (entidades de prática) e das federações (entidades de administração) em empresas para o início do ano 2000²². Como vimos no início deste trabalho, são três as possibilidades previstas: i) criar uma sociedade civil com fins econômicos ou lucrativos; ii) criar uma sociedade comercial com fins econômicos; iii) constituir uma sociedade comercial para administração da atividade profissional.

No entanto, o que estamos observando atualmente nos processos de transformação dos clubes brasileiros é a criação de modelos de “empresarização” variados, cada qual com suas “idiossincrasias”. Esses modelos retratam um longo e obscuro processo de negociação envolvendo, entre outros aspectos, questões sobre o tipo de empresa a ser formada (participação do clube na criação desta nova empresa) para administrar os negócios ligados ao departamento de futebol do clube, o controle da nova empresa e questões contratuais (direitos e obrigações sobre lucros e despesas, o prazo do contrato, etc.). Ao final, os modelos adotados representam, na verdade, as visões de negócio e as intenções²³ estratégicas dos novos investidores e/ou

²¹ “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”, confirma o diretor executivo da Federação Inglesa, Alec McGivan, sobre o potencial do mercado brasileiro (Fonte: Gazeta Mercantil – Sexta-feira, 12, e fim de semana, 13 e 14 de Novembro de 1999. Caderno Leitura de Fim de Semana, p. 3).

²² Atualmente o prazo de entrada em vigor da Lei Pelé foi prorrogado para março de 2001.

²³ “Eles estão aqui para mandar e exigem ter a parte majoritária. O Brasil representa a parte mais importante do tabuleiro mundial desse nicho do entretenimento que é o futebol. Por isso as multinacionais querem o controle das operações”. Esta declaração de Cláudio Szajman, presidente do Grupo VR, mostra a intenção principal dos novos

parceiros estrangeiros. Vejamos alguns dos modelos já adotados no futebol brasileiro.

1) Co-Gestão – este 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 dura até hoje. Este modelo se caracteriza pela parceria na administração da atividade profissional de futebol. Conforme Celso Empinotti, apud CABALLERO LOIS & CARVALHO (1998), no caso Juventude-Parmalat, cujo contrato foi idêntico ao do Palmeiras, 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. Este tipo de gestão esportiva, chamado de co-gestão, tem como característica principal o estabelecimento de direitos e deveres de ambas as partes. Alguns exemplos de direitos e deveres da Parmalat no seu processo de co-gestão (Juventude de Caxias do Sul – RS): fornecer verbas para pagamento de bichos, despesas com jogadores, reforma do estádio, etc., que vinham não com o rótulo de patrocínio, mas como co-gestão; já a Parmalat poderia enviar e tirar jogadores do elenco, tinha exclusividade das 92 placas de publicidade inseridas no Estádio Alfredo Jaconi, etc.;

2) Licenciamento da marca/Terceirização do departamento de futebol – este modelo de transformação está prevalecendo no futebol brasileiro. Diferentemente do futebol inglês em que cada time é, desde sua fundação, uma entidade comercial, por aqui a “transformação em empresa” surge principalmente com o clube social cedendo ao investidor (que forma uma empresa com 100% de capital próprio) os direitos da marca. A partir daí, os detalhes de contrato entre ambas as partes (investidor e clube) toma contornos diferenciados quando se analisa diferentes clubes (vide descrição dos casos abaixo). No entanto, conforme **a reportagem do caderno de esportes Lance!, de 14 de Dezembro de 1999**, esse caminho foi adotado

investidores – o controle dos novos clubes-empresas de futebol. Fonte: Gazeta Mercantil - Quinta-feira, 14 de Outubro de 1999; Caderno Empresas & Carreiras, p. c-8).

principalmente porque, no Brasil, os clubes são, em sua maioria, endividados. Para eles, entrar como sócios junto com os investidores em uma nova empresa não é uma opção interessante, já que não têm capital para aportar. E mesmo que tivessem, correriam o risco de perder a sua participação acionária à medida que fosse necessário novos investimentos. A cada novo aporte do investidor, menor seria a participação acionária do clube até que todo patrimônio fosse transferido aos investidores (vide o caso Bahia S.A.). Outro motivo que explica o predomínio deste tipo de transformação é o temor de alguns dirigentes em se submeterem aos procedimentos típicos de uma empresa, como transparência, prestação de contas e, claro, risco de perder o emprego.

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.

No caso do S. C. Corinthians Paulista, 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 modelo 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. No entanto, por motivos que, por hora, são estratégicos para o investidor, todo o departamento técnico de futebol (treinadores, jogadores, diretores técnicos como José Roberto Guimarães) continua vinculado legalmente ao Clube Corinthians, mas seguindo as políticas do parceiro. Os negócios são tocados por executivos da Hicks Muse, que nomeou uma empresa especializada, a Muller Sports, para essa área.

O caso do Flamengo é idêntico. A empresa suíça ISL criou a empresa Flamengo Licenciamento com capital próprio para administrar os negócios ligados ao departamento de futebol do Clube Flamengo. Aqui também o controle do “negócio futebol” passa para o investidor em termos reais. O Presidente do Clube fica como figura simbólica na nova organização do departamento de futebol. O orçamento de tal departamento passa a ser controlado pelo investidor. O lucro é dividido de várias formas, conforme cada contrato. Inicialmente o investidor paga um valor elevado de “entrada” para adquirir o direito de exploração da marca e garante despesas do futebol e eventualmente a construção de um estádio. O Prazo previsto do contrato é de 15 a 25 anos. Dois outros aspectos são importantes: o primeiro é o problema da “sucessão” das dívidas (dívidas e contingências fiscais e trabalhistas), o que atinge a maioria dos grandes clubes brasileiros – a sucessão neste modelo é pelo menos questionável, o que não acontece em um modelo de compra/venda do clube (neste caso a sucessão é direta); o segundo é o problema relacionado ao aspecto emocional da diretoria e dos torcedores, que fica resolvido, já que o clube que adota este modelo não é “vendido”.

3) Compra – 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, conforme dados do caderno de Finanças da Gazeta Mercantil de 24 de março de 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.

O caso Bahia foi o primeiro a adotar tal modelo. O Clube entrou na nova sociedade com seus principais ativos – sua marca, seus jogadores e seu estádio (uso) – o que representou 49% do capital da empresa. O Opportunity garantiu os outros 51% da nova empresa com o capital (R\$ 13 milhões). No entanto, hoje o Esporte Clube Bahia detém 33% do Bahia S. A. e o Opportunity tem 66,6%. Um conselho administrativo de 12 pessoas (sete do Opportunity e cinco do clube) escolhe os diretores e traça os planos administrativos e do futebol.

4) Criação de um time – o investidor cria um time já como empresa. Esse time nasce sem torcida, tendo que investir em nova estrutura e em formação e contratação de jogadores. No entanto, todos os ativos são do novo clube-empresa (marca, jogadores, imóveis) e suas receitas vêm de todos os negócios possíveis do clube.

Os dados da tabela 5 indicam os detalhes dos modelos adotados por alguns dos principais Clubes do Futebol Brasileiro.

Tabela 5

Os Detalhes dos Modelos de Transformação de Clubes em Empresas no Futebol Brasileiro

Clube	Bahia	Vasco	Corinthians	Flamengo
Parceiros	Opportunity	NationsBank	Hicks Muse	ISL e Pelé Sports & Marketing
Contrato	Sociedade total	Licenciamento da Marca	Licenciamento da Marca	Licenciamento da Marca

Fonte: Lance!, quarta-feira, 15 de dezembro de 1999.

O que está por detrás destes modelos de transformação de clubes em empresas são as especificidades da estrutura "clubística" brasileira. Por exemplo, na Inglaterra, os clubes já são empresas desde sua fundação; uma entidade comercial com acionistas, contabilidade auditada e executivos remunerados que podem ser demitidos a qualquer momento pelos donos do time – que podem ser um empresário, uma família ou uma outra empresa. Na Itália os times também são empresas há décadas, embora só tenham sido consideradas entidades com fins lucrativos em 1996, mas

vivem sob influência direta de pessoas controladoras e não de *boards* como na Inglaterra.

A “empresarização” dos clubes de futebol no Brasil caminha na direção de um modelo um pouco diferente dos modelos europeus devido às suas especificidades históricas, mas com a mesma missão de transformar a gestão do futebol numa gestão profissional.

Tabela 5 (continuação)

Clube	Bahia	Vasco	Corinthians	Flamengo
Prazo	indefinido	25 anos	10 anos	15 anos
Investimento inicial	US\$ 12 milhões	US\$ 30 milhões	US\$ 55 milhões	US\$ 80 milhões
Total investido	indefinido	US\$ 150 milhões mais custos anuais do futebol	US\$ 600 milhões média de US\$ 50 milhões ao ano	US\$ 850 milhões, média de US\$ 50 milhões anuais
Venda de jogadores	dividido igualmente	60% Nations e 40% Vasco	15% Corinthians e 85% Hicks	25% Flamengo e 75% ISL
Estádio	--	US\$ 30 milhões para ampliar São Januário para 55 mil lugares	US\$ 100 milhões para estádio de 60 mil pessoas	US\$ 100 milhões para tamanho ainda indefinido
Divisão de lucros	67% Opportunity e 33% Bahia	60% Nations e 40% Vasco	15% Corinthians e 85% Hicks	45% Flamengo e 55% ISL
Estágio do acordo	Desde novembro de 1997	Desde março de 1998	Desde abril de 1999	Desde novembro de 1999

4. A PROPOSTA DO MODELO INSTITUCIONAL/ORGANIZACIONAL IDEAL

Tendo em mente as leis econômicas que regem a indústria do futebol e a realidade brasileira, vamos tentar apontar o modelo que melhor se adapta ao processo de profissionalização da gestão em curso nos clubes brasileiros. Começamos lembrando que o objetivo do clube é a conquista de títulos, ou seja, sua performance dentro do campo. E que a profissionalização significa a perseguição deste objetivo através da gestão eficaz de recursos escassos, conforme analisado anteriormente. Se o clube está associado a uma empresa capitalista normal, então o objetivo da gestão será a obtenção de títulos e simultaneamente a maximização de lucros. Para o caso brasileiro vamos assumir (com base nos casos acontecidos até agora) que todos os eventuais profissionais que estejam dispostos a se associar de alguma forma aos clubes sejam capitalistas e visem maximizar lucros. Ou seja, o modelo deve ser desenvolvido para maximizar ao mesmo tempo performance dentro do campo e lucros. Vale lembrar que, conforme apontado no capítulo 1 através de uma análise estatística, apenas o Manchester United, tem conseguido desempenho significativo tanto no campo quanto financeiramente, comprovando a relação entre lucro e performance. As demais análises estatísticas apontam para uma relação significativa apenas entre performance e receitas e entre performance e gastos com jogadores. Nossa hipótese fundamental é a de que a gestão estratégica eficaz é a responsável pelo sucesso do Manchester. Ou seja, a ligação entre lucro e performance depende da eficácia da gestão para o caso do Manchester²⁴. Temos ainda restrições claras no caso brasileiro para a montagem do modelo: a existência de enormes passivos e contingências fiscais e trabalhistas que dificilmente serão assumidas por algum sócio (contingências são passivos não reconhecidos e que no futuro podem ser levantados, descobertos, como por exemplo ausência de pagamentos devidos à seguridade social, receita federal, etc., muito comuns nos clubes de futebol. Uma prática comum é o pagamento dos salários dos atletas além do valor registrado em

²⁴ Como vimos anteriormente, para alguns clubes ingleses menores, apenas uma lucratividade sustentável e a permanência na Premier League já são coisas consideradas estrategicamente desejáveis.

carteira, para “economia” dos encargos sociais, os chamados pagamentos “por fora”); e a resistência dos atuais dirigentes e conselheiros dos clubes considerados grandes a “vender” participação nestes clubes. Jamais poderíamos imaginar neste momento um modelo como o do próprio Manchester. A palavra vender é praticamente proibida. A única exceção ate agora foi o caso do Bahia, conforme mostrado acima e que somente foi possível depois de muita ingerência política.

Com os objetivos mencionados e as restrições apontadas, o modelo de exploração da marca (utilizado nos casos mais explícitos de Corinthians, Flamengo, Cruzeiro e Vasco) 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 dividas discutível e ao mesmo tempo permite que profissionais passem a gerir as áreas de marketing e finanças do clube sem qualquer ingerência passional.

Para entendermos mais claramente os verdadeiros papéis desta nova organização empresarial que se pode chamar clube-empresa (e suas variantes), a questão principal que se coloca a partir de agora é a seguinte: na indústria do futebol (que inclui Ligas/Federações e clubes), quem são seus mercados consumidores? Utilizando a definição de KOTLER (1995) sobre mercados, veremos a seguinte estrutura para o negócio de produtos futebolísticos:

Mercado Produtor: Organizações de Prática e de Administração do Futebol (Clubes, Ligas, Federações);

Mercado Consumidor: os torcedores são os consumidores finais (indivíduos e famílias) que compram bens e serviços para seu consumo pessoal. Em virtude das cifras que atualmente colocam a TV como o cliente principal do negócio futebol e ofuscam a importância deste mercado de consumidores diretos, é importante lembrarmos do conselho de EKELUND (1998) – “só existe um único elemento – o

fã – para a indústria do futebol; nunca esqueça dele, nunca desaponte **esta pessoa para o qual tudo é dirigido**”.

Mercado Intermediador: este mercado é análogo ao mercado de intermediários descrito por KOTLER (1995) no sentido de que eles compram “serviços” (direitos de exploração e transmissão e serviços de marketing) tendo em vista “revendê-los” ao mercado de consumo. A este tipo de mercado daremos o nome de mercado organizacional em virtude de suas principais características:

- grandes vendas a compradores facilmente identificáveis - TV, empresas interessadas no marketing, etc.
- as decisões de negócio levam em conta principalmente fatores racionais e objetivos;
- o processo de compra depende de uma dinâmica de grupo;
- este mercado são organizações que compram bens e serviços a serem usados na produção de outros produtos e serviços que serão revendidos, alugados ou fornecidos para outros (consumidores finais – espectadores televisivos – ou outros intermediários – quando uma agência de marketing esportivo compra os direitos de transmissão de um evento esportivo e os revende a uma TV) a um dado lucro;
- demanda do comprador organizacional é derivada da demanda do consumidor final (no nosso caso o torcedor);
- o processo de decisão de compra organizacional é mais formal; além disso, compradores e vendedores trabalham em conjunto e criam relacionamentos de longo prazo (no futebol brasileiro, clubes e federações estão iniciando este processo com compradores).

Além dessa classificação, se observarmos as definições de mercado de revenda e de mercado industrial, podemos ainda classificar as operações de negócios do relacionamento 2 da figura 9 da seguinte maneira:

Mercado de Revenda: é constituído por indivíduos e organizações que adquirem “produtos” visando lucro ao revendê-los ou alugá-los a terceiros. Se pensarmos na operação de venda de direitos de transmissão para a TV poderíamos considerá-la uma operação destinada ao mercado de revenda, já que as TVs adquirem um “produto” (representado pelo campeonato) e lucra através da revenda direta ao mercado de consumo (TV por assinatura ou *pay per view*) e da revenda direta a outros mercados organizacionais (venda de propaganda nos horários dos jogos transmitidos gratuitamente ao mercado de consumo – TV aberta).

Mercado industrial: é constituído por empresas, de manufatura ou serviço, que compram produtos e serviços que são consumidos ou utilizados em seus processos produtivos globais. A operação de marketing esportivo é um serviço prestado pelas organizações esportivas às empresas interessadas neste tipo de marketing se considerarmos as atividades de marketing e publicidade prestadas pelas organizações esportivas como serviços utilizados no processo produtivo global das empresas clientes - marketing institucional ou tradicional; aqui, as características do mercado são semelhantes às descritas para o mercado de revenda; além disso, o mercado-alvo é o mesmo - o torcedor ou fã de futebol.

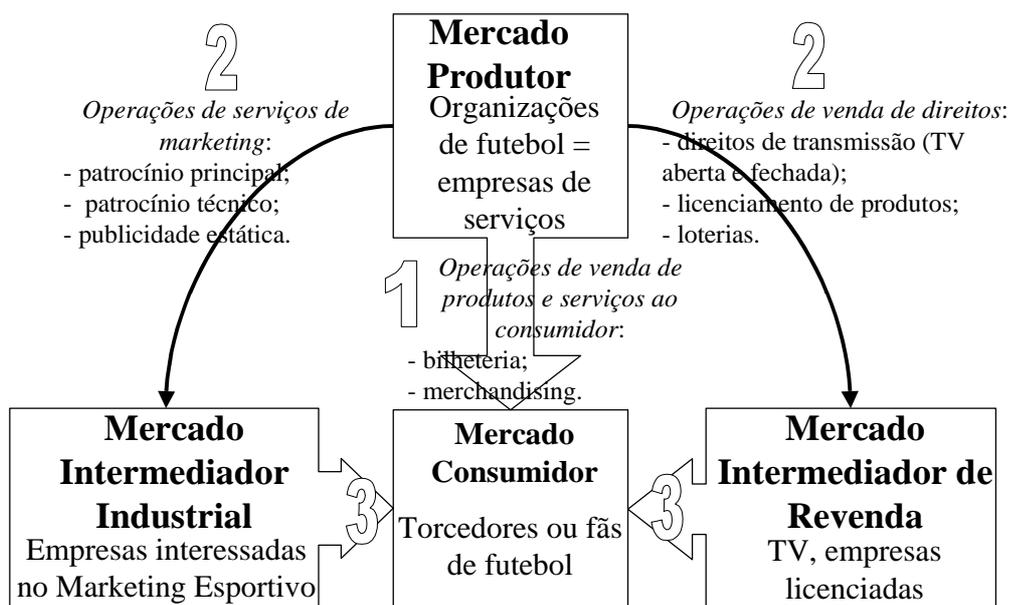
Portanto, notamos que a figura 9 realmente representa a estrutura integrada de negócios para as organizações de futebol profissional. Os torcedores são o mercado de consumo e os clientes indiretos se dividem em mercado de revenda (TV, mídia, empresas licenciadas) e mercado industrial (empresas interessadas no marketing) – veja a figura 10.

A análise de Kotler deixa claro que o torcedor passa a ser o cliente final e assim deve ser tratado pelo modelo de exploração da marca. Neste modelo o clube cria

uma empresa que se enquadra na Lei Pele. (daqui para a frente S.A. para efeito de simplificação). Esta empresa é subsidiária plena do clube e portanto sua sucessora em termos de passivos e contingências. Esta empresa contrata uma empresa de licenciamentos que vai administrar a marca do clube por um determinado número de anos (LIC daqui para a frente). É nesta empresa que entra o sócio profissional. A LIC é responsável pelas despesas de todo o departamento de futebol e tem o direito de explorar a marca do clube pelo número de anos estipulado no contrato.

Figura 10

Estrutura Integrada de Negócios para as Organizações de Futebol – a Economia do Mercado Futebolístico



Todas as receitas passam para a LIC, tais como bilheteria, direitos de TV, patrocínio, merchandising, etc. O contrato deve prever quanto destas receitas serão

repassadas para a S.A.. Ou seja, a LIC paga todas as contas do futebol e fica com as receitas, repassando para a S.A uma parte delas. A gestão operacional do futebol fica com a S.A. Contratualmente a S.A faz anualmente um plano de trabalho que deve ser aprovado pela LIC. Neste plano estão contempladas todas as despesas com o futebol, inclusive os investimentos, ou seja as contratações. Portanto, na prática, apesar da gestão operacional do futebol ficar com a S.A, a diretriz básica depende de acordo entre as duas empresas, a S.A e a LIC. O modelo parte deste plano anual de trabalho, que na prática se trata de um orçamento completo. Este valor é aceito e comprometido pela LIC. A partir daí, a gestão operacional do futebol (dia a dia) é feita pela S.A . O modelo deve prever regras para limitar a autonomia de gestão da S.A . (Por exemplo, toda a mudança de corpo técnico dependerá de aprovação da LIC). Na prática, a S.A tem pouca autonomia, ficando somente com a gestão técnica do futebol. O modelo pode prever ou não a gestão de outros esportes do clube, como por exemplo, o vôlei, o basquete, etc. A regra geral é sempre a mesma: aprovação de um orçamento pelas duas empresas, gestão técnica com a S.A e gestão das receitas e despesas (ou negócios) com a LIC. Normalmente será interessante para a LIC capitalizar a marca do clube assumindo também os esportes amadores. Mas a decisão final depende de uma muito bem feita análise financeira. E o espírito do modelo volta ao capítulo 1 de nosso trabalho, onde o objetivo do clube com gestão profissionalizada é maximizar a performance técnica e ter gerência eficaz de recursos escassos. Toda a gerência dos recursos financeiros (receitas e despesas) fica com o novo sócio profissional (LIC). A gestão técnica rotineira do esporte fica com o clube (S.A.). E as linhas mestras (estratégias) gerais são decididas pelas duas partes.

Voltando ao capítulo 1, notamos que existe grande correlação entre performance técnica e receitas (comunhão de objetivos entre S.A e LIC). A gestão eficaz terá de garantir que esta correlação se mantenha também para os lucros. Este papel será executado fundamentalmente pela LIC. A correta exploração da marca e a contenção adequada de custos (basicamente estamos falando de gastos com salários e contratações) é que poderá garantir o sucesso da operação. No capítulo sobre o

Manchester United, nosso “benchmarking”, ficará clara a enorme concentração de esforços na gestão dos salários.

Um ponto do modelo que imediatamente deve ser questionado é sobre como dividir os resultados obtidos pela LIC. Parece razoável imaginar divisão de lucros e não de parcela das receitas. A porcentagem desta divisão que caberá à S.A depende exclusivamente de negociação. Não existe uma regra. Vale lembrar que como todas as despesas do futebol (às vezes de outros esportes amadores também) estão cobertas pela LIC, as verbas repassadas para a S.A seriam patrimônio do clube, com destinação decidida pelo conselho deliberativo.

Uma sugestão que deve ser incorporada ao modelo é a de que, respeitados certos limites, a porcentagem que caberá à S.A deve ser inversamente proporcional à performance técnica obtida. Isto porque, o objetivo do clube é sempre performance. Se a parceria está atendendo a este objetivo, é razoável que o objetivo da parceira profissional de lucro seja também atendido. Seria como montar uma escala decrescente de participação da S.A em lucros da LIC, à medida que cresça uma escala de performance. Por exemplo, em determinado ano, o título do campeonato brasileiro faria com que a participação da S. A nos lucros caísse de, digamos, 20 para 15%. Pode-se pensar também, como reforço adicional de argumento, que a melhor performance estará aumentando os lucros, já que as receitas certamente estarão aumentando. Neste caso, a redução percentual de participação da S.A seria menor do que a redução de valor absoluto.

O sucesso do modelo estaria na criação de uma círculo virtuoso entre performance técnica e lucros, como aconteceu no caso do Manchester United, nosso “benchmarking”.

IV. HISTÓRIA DO MANCHESTER UNITED, UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUCESSO

A comprovação de um modelo de sucesso não poderia deixar de ser o do Manchester United. Não porque seja semelhante ao modelo “societário”/organizacional que estamos sugerindo para a profissionalização do futebol brasileiro (conforme o capítulo anterior), mas porque os **princípios de gestão** utilizados por este clube representam sem dúvida o “benchmarking” para qualquer análise sobre gestão no futebol profissional. Da mesma maneira que algumas empresas – Coca-cola, General Motors, Sony, Toyota, CityBank, Ferrari, Daimler-Benz, Microsoft, Disney e Exxon, apenas para mencionar algumas – se tornaram mito em algum momento da segunda metade do século XX, o Manchester United tornou-se sem dúvida o grande nome na indústria do futebol nesta virada de século.

A história que será contada a seguir baseia-se em dados bibliográficos que serão devidamente apontados e em encontros de trabalho com diretores do Manchester em três ocasiões diferentes : a) em janeiro de 1998, quando fomos a Manchester, acompanhados de nosso colega de EAESP, Francisco Mazzucca e de Celso Grellet, sócio da Pelé Sports & Marketing; b) em maio de 1998 quando a EAESP organizou o I Congresso Internacional de Gestão de Esportes e c) em junho e julho de 1998, durante a Copa do Mundo da França. Nestes três períodos entrevistamos os seguintes diretores e consultores: C. Martin Edwards – Chairman & Chief Executive; Peter F. Kenyon - Deputy Chief Executive; Maurice Watkins e James Chapman – Solicitors (advogados seniores, se houvesse uma classificação deste tipo no Brasil) e Glenn Cooper - Consultor Financeiro e responsável, juntamente com Watkins, pelo lançamento das ações do Manchester na bolsa.

Antes de entrarmos na sequência lógica desta história, queremos mencionar alguns pontos muito fortes que foram registrados nas reuniões acima mencionadas e que fornecem uma boa pista deste capítulo:

- a) a família de Martin Edwards, através de seu pai Louis Edwards, já comandava o Manchester desde a década de 60. Isto mostra, que em tese, a profissionalização pode ser realizada pela própria diretoria existente, se ela tiver “visão estratégica”. Mesmo assim, Martin Edwards confessou que somente permitiu o lançamento das ações em bolsa porque estava endividado e além disso necessitava de dinheiro para reformar o estádio para poder se enquadrar na nova legislação inglesa oriunda do relatório produzido por Lord Taylor²⁵. Dividir o poder não é agradável, mesmo para Martin Edwards;
- b) o Manchester United tem em sua história, a tragédia da perda da maior parte de seu time em um desastre aéreo em 1958. Tal fato funcionou como grande estímulo sentimental para a sua torcida (Simbolicamente comparada com uma população que enfrentou uma guerra);
- c) os diretores fazem questão de reforçar a questão de controle de custos, principalmente da folha salarial. A administração consiste em criar receitas, mas principalmente conter custos. Já está mencionado no trabalho que Martin Edwards somente seria campeão do mundo a sua maneira, sem fazer loucuras, trabalhando dentro do orçamento. E conseguiu....! Quando perguntado se não tinha vontade de contratar o Ronaldinho (antes de seus problemas atuais) ou Rivaldo, Martin Edwards respondeu com toda a tranquilidade que sim, que tinha vontade, mas que não poderia fazê-lo porque isso iria contra a diretriz salarial e orçamentária estipulada por sua diretoria . Inimaginável pelo exemplo brasileiro conhecido até hoje, um presidente com dinheiro em caixa para qualquer contratação, fornecer esta resposta;
- d) a visita a Manchester possibilitou entender o que pode ser uma arena multi-uso. Old Trafford gera receita 365 dias por ano, apesar de ser utilizado para o futebol apenas entre 20 e 30 dias. Camarotes “prestige”, alugados para empresas,

²⁵ A história deste relatório, bem como suas principais implicações para os clubes de futebol ingleses serão vistos posteriormente.

restaurantes das mais variadas categorias que acomodam até 4.000 pessoas sentadas e uma loja de produtos excepcional são apenas alguns exemplos deste potencial de geração de recursos. Vale notar que o estádio, apesar de ter passado por várias reformas é antigo. Fica fácil imaginar o que pode acontecer com uma arena construída para ser multi-uso.

1. CONSTRUINDO A “REPUTAÇÃO” DO MANCHESTER UNITED – HISTÓRIA DO NEGÓCIO ANTES DO LANÇAMENTO DE AÇÕES

Na Inglaterra os clubes sempre foram empresas. A história do Manchester United até o lançamento de ações na Bolsa de Valores não parece ser muito diferente à dos outros clubes ingleses, principalmente quando se fala de resultados financeiros para os acionistas/proprietários. Primeiro porque, desde a primeira metade do século XX, a FA (Football Association) sempre limitou os dividendos que um clube membro poderia pagar aos acionistas e, na prática, desde a década de 50 a maioria dos clubes deixou de pagar dividendos. Segundo porque os diretores de clubes sempre foram os principais acionistas e isto diminuía o conflito de interesses entre os acionistas (interessados supostamente no retorno financeiro) e os diretores (responsáveis pela realização do lucro). Além disso, uma grande proporção de ações de clubes de futebol ingleses estavam nas mãos de pequenos blocos de torcedores. E, na sua maioria, estes acionistas sempre estiveram mais interessados em obter descontos nos preços de ingressos para a temporada do que em obter ganhos financeiros substanciais.

Além desses motivos, podemos ainda incluir a “caridade” de torcedores ricos – que colocavam dinheiro no clube apenas para melhorar o seu desempenho global e o seu prestígio – como outro motivo para a falta de resultados financeiros consistentes.

O grande diferencial do Manchester United – sua reputação – foi construído ao longo da sua história, e se traduz, conforme SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim (1999), numa capacidade de atrair significativamente mais receita para um dado nível de performance em campo do que qualquer outro rival. A história do time e os eventos principais relacionados à construção desta reputação podem ser contados a partir de três períodos-chaves: 1) a era Busby – até meados de 1960; a era de transição para a família Edwards – até meados de 1970; e a era da família Edwards (que culminou com o lançamento de ações em 1991).

As origens do Manchester United remontam aos idos de 1878 e à fundação do Newton Heath LYR Football Club, o primeiro nome do clube. Em 1892 o clube foi admitido na Segunda Divisão. Este primeiro nome durou até 1902, quando o clube quase faliu, mas foi salvo por um rico fabricante de cerveja local (J. H. Davies), passando então a se chamar Manchester United Football Club. Davies tinha a ambição de criar o time inglês mais poderoso e investiu pesadamente na construção e desenvolvimento de um campo de futebol em Old Trafford, que a partir de sua conclusão em 1910 passou a ser a sede do clube. Nesta época o clube era conhecido como “moneybags United” e teve sucesso vencendo o Campeonato da Primeira Divisão (1908 e 1911) e a Copa da FA – Football Association – em 1909. Contudo, só depois da Segunda Guerra Mundial foi que o Clube começou a se estabelecer como um dos principais clubes do futebol inglês, principalmente como resultado da liderança de “Sir” Matt Busby.

No período entre Guerras o clube não foi bem, se movimentando entre a Primeira e a Segunda Divisão. Durante a Segunda Guerra Mundial Old Trafford foi bombardeada e parcialmente destruída; foi o ápice de um longo processo de crise. A reconstrução do estádio e do time então se iniciou com os diretores do clube apontando um antigo jogador que liderou o time antes da Guerra, “Sir Matt Busby”, como administrador (uma espécie de treinador e “diretor” do time).

A Era Matt Busby. Foi neste período que a reputação do Manchester United começou a ser construída. Conforme SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim (1999), “to see how Manchester United developed under Busby it is convenient to divide his tenure into two periods. The Munich disaster was undoubtedly a watershed for Busby and the club...”. A reputação se iniciou com o sucesso em campo, que veio quase que imediatamente após a chegada de Busby. Campeão da Copa FA em 1948 e vice-campeão três vezes da Liga da Primeira Divisão no final da década de 40, o time passou a encantar os torcedores com um futebol excitante que rendia placares “dilatados”, ou seja, goleadas. Foi através deste sucesso que o clube conseguiu reerguer seu estádio em 1949, e finalmente vencer a Liga da Primeira Divisão em 1952. Neste período de sucesso, Busby contou com uma vantagem herdada da época do Pré-Guerra e que também esteve sempre ligada ao sucesso do Manchester United – o programa de desenvolvimento de talentos.

Uma outra característica marcante deste período inicial da era Matt foi o rompimento com os costumes administrativos da época. Em um tempo de administração ao estilo militar em que as decisões eram tomadas top-down, era normal os diretores selecionarem os times e decidirem sobre transferências de jogadores, enquanto cabia aos treinadores (chamados de administradores) apenas a orientação do time no mesmo estilo top-down. Matt começou a quebrar esta abordagem administrativa através de decisões tais como consultar o time sobre decisões, perguntar a opinião dos jogadores e insistir na tese de que era a administração, não os diretores, que estava melhor posicionada para tomar decisões relativas ao futebol.

Contudo, o fato mais marcante da era Matt Busby, que representa o divisor de águas da sua gestão à frente do Manchester, sem dúvida foi o acidente aéreo em Munique que matou oito jogadores do time composto basicamente por jovens talentos (chamados na época de Busby Babes). Esse time de jovens talentosos havia sido formado após a conquista do campeonato de 52, quando Busby precisou reconstruir seu time. Os Busby Babes venceram a Liga Inglesa em 1956 e em 1957 – um fato

notável para garotos com cerca de 20 anos – da mesma maneira que o fizera o primeiro time de Busby, ou seja, jogando um futebol excitante e encantador.

Os avanços tecnológicos, principalmente na forma de serviços de transporte aéreo, possibilitaram a realização de uma competição regular entre os principais times europeus, com a TV prometendo tornar isto lucrativo.

Em 1957, na sua primeira participação nesta Copa Européia, o time de Busby não passou das semifinais. No ano seguinte, novamente o Manchester chega a semifinal e seu time entra para a história do futebol mundial de maneira trágica. No vôo de volta de Belgrado, o avião em que estavam os "Busby Babes" (que tinham acabado de conquistar a vaga para a final da Copa Européia) fez uma parada para reabastecimento em Munique. Quando tentava decolar na nevasca, o avião se chocou matando oito jogadores da jovem "esquadra", além de ferir gravemente o próprio Matt Busby. Conforme SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim (1999), "The tragedy was felt, not just by Manchester United fans or even in England alone, but internationally". Ou seja, a tragédia mudou a atitude de muitas pessoas com relação ao clube e tornou o nome Manchester United bastante conhecido.

O que marca o segundo período da era Matt Busby à frente do Manchester United se relaciona a uma questão importante da estrutura do futebol naquela época – a abolição do "salário mínimo" pago aos jogadores, em 1961. Como vimos no capítulo I, mais especificamente nas figuras 2 e 5, no período anterior a este fato marcante (de 1950 a 1961), o Manchester alcançou um alto nível de desempenho na Liga Inglesa com um gasto com salários relativamente modesto; apesar do sucesso em campo, este desempenho não se traduziu numa superioridade proporcional em termos de geração de receitas. Contudo, numa época em que o mercado era pequeno (basicamente o mercado de torcedores) e a televisão incipiente, a geração de receitas era muito limitada. Além disso, não era grande a distância entre os clubes grandes e os pequenos, em termos de salários pagos. É a partir desta nova fase na estrutura do futebol inglês (chamada de era da "free agency" – sem controle salarial e de

movimentação de jogadores) que o Manchester começa a trilhar seu caminho de sucesso e a construir algo que nenhum outro clube inglês tem – sua reputação.

A Era Busby/Edwards. Curiosamente, na época do acidente com o avião em Munique, Matt e seus diretores estavam procurando um novo sócio para o clube. O preferido de Busby era Willie Satinoff, um homem de negócios de Manchester, que estava ligado ao clube a mais tempo. Essa proximidade significou que Willie estava no avião acidentado e foi uma das vinte e três vítimas fatais. Com isto, Louis Edwards, um outro comerciante (Louis tinha uma rede de açougues) de sucesso da cidade e que há tempos vinha cortejando Matt para se juntar ao clube, se tornou diretor um dia depois do acidente.

A ascensão de Louis Edwards no clube marca também a ascensão do Manchester United como um dos cinco principais clubes ingleses (os “Big Five” – Manchester, Liverpool, Everton, Arsenal e Tottenham).

Em campo, Matt continuava a comandar o time e a formar e detectar talentos de maneira inigualável. Com a maturidade de Bobby Charlton, a contratação de Denis Law em 63 por uma quantia astronômica para a época e a emergência de George Best das categorias de base, Matt formou um dos times mais poderosos da história do futebol inglês. Eles venceram a copa FA em 1963, foram vice-campeões da Liga da Primeira Divisão em 1964 e então campeões em 1965 e 1967. Em 1968, Busby finalmente alcançaria sua ambição final – ser o primeiro time inglês a ser campeão da Copa Européia. Porém, nesta época, os sinais de um novo tempo para o negócio futebol começavam a aparecer. De um lado, o relacionamento entre gasto com salários e desempenho em campo começava a ficar mais significativo para os clubes. De outro o relacionamento entre sucesso em campo e geração de receita também se tornava cada vez mais significativo. E foi justamente através da análise histórica destes dois relacionamentos fundamentais para os negócios de um clube de futebol que SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim (1999) puderam observar os efeitos deste brilhante período da história do Manchester (de 1962 a 1971), período

este responsável pela consolidação do que os autores denominaram “Reputação” – uma capacidade de atrair significativamente mais receita para um dado nível de performance em campo do que qualquer outro rival.

Ao final da era Busby à frente do time, seus principais legados estavam consolidados e se traduziriam numa geração de receitas surpreendente, apesar do desempenho em campo pouco expressivo (sem títulos importantes) ao longo dos 20 anos que se sucederam a sua saída em 1971. Os principais legados de Busby (que permaneceu no Manchester durante toda sua carreira como treinador) são: associar a “marca” Manchester a um estilo de jogo vistoso e consolidar uma estrutura eficiente de formação de talentos capaz de passar de geração para geração esse estilo de jogo. Este estilo de jogo que marcou a era Busby aliado à tragédia de Munique em 1958 (que tornou o nome Manchester mundialmente conhecido) e à gestão atual (que será descrita posteriormente) deram à marca Manchester um poder de mercado semelhante a outras marcas mundialmente conhecidas como a Coca-cola, a Marlboro, etc. Segundo SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim (1999), marcas poderosas podem vender seus produtos a preços maiores do que seus concorrentes e continuar a dominar o mercado. Neste sentido, apesar de um nível mais baixo de performance na Liga do que seus principais rivais, o Manchester é capaz de atrair mais consumidores do que eles²⁶.

Voltando à questão da ascensão de Louis Edwards como proprietário e controlador do time, é justamente neste mesmo período (do final da década de 50 ao início da década de 70) que a família Edwards consegue a parte majoritária do “negócio” Manchester. Inicialmente (de 1958 a 1962) Louis Edwards foi gradativamente aumentando sua atuação no Clube, mas nunca teve mais do que 17 das 4.132 ações do Clube. Foi aí que sua empresa de sucesso (Louis Edward & Sons) lançou ações na Bolsa de Valores. Isto, além de enriquecê-lo, deu a Edward mais tempo para se

²⁶ De acordo com SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim (1999), de 1972 a 1992, em termos de média de público nos estádios nos jogos da Liga de Futebol, o Manchester foi o clube com maior média em 18 temporadas, e nas outras três teve a segunda maior média.

dedicar a seu grande sonho de consumo – ser proprietário do time. Em janeiro de 1964, Edwards já acumulava 2.223 ações, 54% do total, ou seja, controle pessoal do Manchester, e em junho de 1965, com a morte de Harold Hardman (que em 1963, como presidente do Manchester, havia proibido a negociação de ações do clube entre os três principais acionistas), não encontrou oposição para se eleger presidente.

A Era Edwards até o lançamento de ações. Com a saída de Matt em 1971, inicia-se a trajetória insólita de Louis Edward. Os novos treinadores que vieram não conseguiram um desempenho tão bom quanto Matt havia conseguido. Aliado a isto, os negócios particulares de Louis começaram a apresentar problemas. Em 1978, no auge da crise de sua empresa de fornecimento de alimentos, a falha dos diretores, que na década passada não conseguiram proteger o clube do domínio acionário de Edward, começou a ser explorada. Conforme CONN, David (1998), “In adversity, Manchester United looked less like a passion and more like an asset to the Edwards family”.

Como a FA restringia a distribuição de dividendos e o lançamento de ações na Bolsa de valores ainda não era algo realista para os clubes de futebol, Louis e seu filho Martin (que nunca fora um torcedor tão fanático quanto seu pai) buscaram efetivamente transformar o clube de futebol Manchester United em um negócio lucrativo para sua família (nesta época, a federação inglesa ainda tentava manter a filosofia do esporte amador, e os diretores não podiam ser remunerados pelo clube).

Este período de transição de filosofia na administração do Manchester United (de 1978 a 1981) marca o início da gestão de Martin Edwards, após a morte de seu pai, Louis Edwards, em 1980. Desde então, Martin buscou maneiras de realizar o valor dos investimentos de seu pai, quase vendendo o clube em 1989, mas raramente foi capaz de gerar lucros substanciais. Em campo foi um período longo sem títulos importantes, apesar do alto investimento em jogadores, possível graças a sua

reputação (que se traduziu uma arrecadação acima da média dos rivais que atingiram melhores resultados em campo).

O breve período anterior ao lançamento de ações na Bolsa de valores, justamente o período em que Martin esteve mais perto de vender o clube (de 1987 a 1989) mostra justamente a fase final da transição na filosofia administrativa que Martin estava tentando implantar – um clube de futebol pode e deve gerar lucros. Alex Ferguson (treinador contratado em 1986) chegou ao clube como um dos melhores treinadores do futebol escocês e logo na sua primeira temporada – 87/88 – levou o time à Segunda colocação na Liga Inglesa. Sem sucesso financeiro e sem títulos importantes em campo até aquele momento, mas com aumentos significativos na receita do clube, Martin, na busca de lucros, decidiu cortar drasticamente os gastos com salários e as compras de jogadores. O lucro veio, mas o desempenho em campo foi sofrível neste período. A declaração de Ferguson, apud SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim (1999), ilustra um dos principais problemas enfrentados por Martin e por qualquer administrador de um clube como o Manchester – balancear o desempenho em campo e o desempenho financeiro – “He (Martin Edwards) is now facing two very tough choices between having a very good team and balancing the books”.

No final de 1989, no entanto, tendo encontrado um comprador para o time, Martin permitiu que Ferguson gastasse à vontade com contratações de novos jogadores. Como o negócio da venda do clube não foi concretizado, e Ferguson já havia feito a “gastança”, a pressão por desempenho em campo foi inevitável. Apesar de um começo ruim no início da temporada e de um desempenho pior ainda na Liga (décimo terceiro), Ferguson finalmente deu um título ao Manchester – campeão da FA Cup em 1990. A partir daí, Ferguson se sentiu mais seguro e novos títulos vieram. Este período, além de ilustrar o principal dilema de um administrador de clube como o Manchester, serviu também para mostrar a importância do gasto com salários/transferências de jogadores para o desempenho em campo. Este período também coincide com a intervenção do governo inglês que, através do que foi

chamado Taylor Report, resumidamente obrigava os clubes a investirem na melhoria das condições dos serviços prestados aos torcedores, ou seja, dos seus estádios de futebol. O lançamento de ações na Bolsa de valores foi um dos caminhos encontrados pelos clubes para se adequar à nova Legislação, e foi este caminho o escolhido pelo Manchester United e por Martin Edward (endividado e sem condições de realizar tal investimento).

2. TAYLOR REPORT, O LANÇAMENTO DE AÇÕES, LUCROS E A PROPOSTA MURDOCH

O Relatório Taylor (Taylor Report) está para os clubes ingleses assim como a Lei Pelé está para os clubes de futebol brasileiros. Apesar das idiossincrasias de cada “Lei” e de cada ambiente, no fundo elas refletem o descontentamento da sociedade com os resultados proporcionados e com os caminhos escolhidos pelos clubes (e seus diretores) na condução deste “negócio” chamado futebol.

Na Inglaterra, o problema da violência nos estádios de futebol é um problema que evoluiu ao longo dos anos, principalmente através do que se costumou chamar de “Hooliganismo”. Nas décadas de 60 e 70, já no início das manifestações violentas dos torcedores, as autoridades do futebol tentaram por muito tempo não reconhecer este problema emergente como um problema do futebol. Consequentemente o abandono cresceu, tornando a violência mais perigosa e organizada, e o “hooliganismo” no futebol explodiu em muitos jogos por toda a Inglaterra. Esta tentativa de não reconhecer o hooliganismo como um problema do futebol, e relacioná-lo a questões sociais, pode ser representada pelo que disse à Primeira Ministra inglesa, Margaret Thatcher, um antigo secretário do futebol inglês da época, conforme CONN, David (1998): “Get your hooligans out of my game”.

Sem dúvida, tanto a violência crescente (que se manifestou em diversos massacres nos estádios de futebol ao longo da década de 80) como a conseqüente diminuição

do público nos estádios de futebol foram os principais fatores que fizeram com que as autoridades inglesas interviessem no futebol. O estopim da iniciativa governamental foi o desastre de Hillsborough, em 1989, que matou 95 pessoas (96 contando a morte de um torcedor que ficou em coma até 1993).

Resumidamente, o massacre e o “pisoteamento” de torcedores foi provocado por uma grande aglomeração nas arquibancadas fechadas do estádio de Leppings Lane, projetadas para evitar invasões de campo. Tal massacre foi resultado de uma série de equívocos do policiamento, aliados às péssimas condições do estádio (poucos e apertados portões de entrada, má orientação de torcedores no acesso às arquibancadas, etc.) e às contingências daquele fatídico dia para o futebol inglês e mundial. Em um dia ensolarado, o número de torcedores presentes no estádio para aquela semifinal da Copa Inglesa era muito maior do que o esperado. A preocupação básica do Policiamento naquele dia foi a mesma do ano anterior – evitar invasões de campo. Contudo, com a lentidão na passagem dos torcedores pelas poucas “catracas” (os torcedores entravam um a um), a pressão do grande número de torcedores do lado de fora do estádio foi aumentando à medida que a possibilidade de perder o início da partida também ia.

No local da aglomeração, os pedidos feitos pelos policiais encarregados ao chefe do Policiamento para que este liberasse a entrada em massa dos torcedores pelos grandes portões de saída não foram ouvidos. Quando finalmente os portões foram liberados, novos equívocos proporcionaram o massacre final. Impedidos de entrar nas arquibancadas com assento (e sem proteção contra invasões de campo) e sem orientação para se dirigirem aos lugares com mais espaço (que ficavam ao lado do túnel de acesso ao local do massacre – arquibancadas 3 e 4) os torcedores se dirigiram para estas já lotadas arquibancadas bem atrás do gol. Com isto, o desespero, o sufocamento e a pressão da torcida sobre as barreiras de proteção culminou com a quebra destes suportes e o conseqüente pisoteamento de torcedores.

Conforme CONN, David (1998), Peter Taylor, o responsável por investigar não só este desastre como também por analisar as condições dos estádios ingleses em geral, em seu último relatório publicado em janeiro de 1990, declarou o seguinte: “the picture revealed is of a general malaise or blight over the game due to a number of factors. Principally these are: old grounds, poor facilities, hooliganism, excessive drinking and poor leadership”. Este relatório final produzido por Peter Taylor ficou conhecido como “Taylor Report” e foi o principal responsável pelas mudanças nas condições dos estádios que tiveram de ser adotadas pelos clubes.

A questão da reformulação dos estádios de futebol, que passariam a ter todos os lugares com assento, foi apenas o ponto inicial na conclamação de Taylor para uma completa mudança na maneira com que eram tratados os torcedores e na maneira de se conduzir o jogo. Dentre os outros aspectos tratados pelo relatório, a questão dos preços dos ingressos também foi enfatizada, já que a partir de agora os clubes necessitariam alavancar recursos significativos para os investimentos nos estádios.

A recuperação da audiência nos estádios (como mostram os números da tabela 6 que medem essa evolução) e o aumento significativo nas receitas globais do futebol inglês, pode ser atribuída a uma nova maneira de se administrar estrategicamente o negócio futebol, em um novo ambiente de negócio muito mais dinâmico e competitivo mundialmente e que proporcionou uma verdadeira revolução comercial nas atividades dos clubes. Com relação ao Manchester United, esta nova visão estratégica, se assim podemos chamá-la, foi fruto de um processo que se iniciou na época da gestão de Louis Edwards e se consolidou após o lançamento de ações na Bolsa de Valores, conduzida pelo filho de Louis, Martin Edwards.

Tabela 6**Audiência, Preços dos Ingressos e Gasto do Consumidor desde 1947**

Período	Crescimento médio anual na audiência	Mudança média anual nos preços reais dos ingressos (ajustados)	Crescimento médio anual no gasto real dos consumidores nos estádios
1947-52	+1,8%	+1,6% *	+2,0%
1953-77	-1,4%	+4,2%	+2,4%
1978-86	-5,0%	+1,8%	+2,8%
1987-96	+2,8%	+6,9% **	+2,1%
* 1949-53 / **1987-94			

Fonte: SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim, 1999.

Como vimos no início do capítulo, Martin Edwards confessou que somente permitiu o lançamento das ações em bolsa porque estava endividado e além disso necessitava de dinheiro para reformar o estádio para poder se enquadrar na nova legislação inglesa oriunda do relatório Taylor.

O Manchester United foi o segundo clube inglês a lançar ações na Bolsa de Valores, tornando-se assim uma “public company” (ou empresa de capital aberto), conforme FYNN, Alex & GUEST, Lynton (1998). Um aspecto importante desta estratégia de transformação para os clubes ingleses é que enquanto a Associação de Futebol Inglesa (FA) deveria aprovar o apontamento dos membros diretores dos clubes, estas regras não se aplicariam à nova companhia. O outro aspecto mais importante é que a companhia criada não seria filiada à FA e portanto não estaria sujeita às restrições impostas por esta federação sobre o pagamento de dividendos.

Hoje a família Edwards detém apenas 14% da empresa Manchester United PLC, o suficiente para ainda ser o maior acionista individual, mas muito menos do que os 40% que detinha antes do lançamento de ações. Contudo, além de ser usado para pagar os empréstimos que a família Edwards fez ao longo dos anos na sua busca pelo domínio acionário do Manchester, o dinheiro da série de vendas de ações do clube deu a Martin a possibilidade de restaurar seu estádio e de finalmente ganhar dinheiro. Embora muitos críticos, como David Conn, acusem Martin de transformar o Manchester em uma mina de ouro para ele e seus acionistas, não há como negar o sucesso do clube dentro e fora de campo após ao lançamento de ações na Bolsa de Valores. Como mostra a tabela 7 no final deste capítulo, tanto os lucros, quanto os títulos vieram de maneira incontestável para o Clube.

Trazendo estes aspectos da história do Manchester para o caso da transformação legal-institucional dos clubes brasileiros, basta olharmos para a história dos nossos clubes para enxergarmos algumas diferenças significativas que fazem da opção de venda/lançamento de ações dos clubes uma opção desinteressante, pelo menos por enquanto.

O lançamento de ações na Bolsa de Valores é apenas uma dentre as várias maneiras que uma empresa tem para levantar dinheiro, e pode envolver a emissão de novas ações e/ou a venda das ações existentes. No primeiro caso, o resultado (dinheiro) das vendas vai para o clube como propostas de investimentos e os acionistas existentes não recebem nada. No segundo, se ações existentes são vendidas, então os resultados da venda irão diretamente para esses acionistas que estão vendendo ações e nenhum dinheiro irá para o clube.

O preço das ações pode flutuar, sendo influenciado por novidades relacionadas às atividades da própria companhia, pelas expectativas de desempenho da indústria como um todo e pela situação da economia local e/ou global. Conforme SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim (1999), para os clubes de futebol, os preços das ações também são influenciados pelos eventos ocorridos dentro de

campo. O efeito do movimento de preços de ações dos clubes de futebol, apesar de determinar o valor de mercado do clube, tem influência limitada em termos financeiros para o clube.

Contudo, a principal mudança no comportamento de um clube que realiza o lançamento de ações vem em decorrência dos novos interesses desses novos proprietários – ganhar dinheiro. Quando majoritários, estes novos investidores podem demitir administradores (ligados ao futebol ou responsáveis pelo departamento financeiro) que não estão obtendo resultados satisfatórios.

Como sabemos, os clubes brasileiros nunca foram empresas, mas clubes sociais que nunca tiveram o lucro como um dos seus objetivos implícitos. Na verdade, a condução do departamento de futebol destes clubes há tempos tem sido um negócio que sempre resultou em “lucros” (tanto políticos quanto financeiros para uma minoria de diretores e conselheiros) através de uma administração um tanto quanto “amadora”. A Lei Pelé, que obriga a transformação dos clubes brasileiros em empresas, implicitamente tenta transformar o antigo negócio futebol e sua antiga administração, num novo negócio e numa nova gestão, confirmando o movimento da sociedade nesta direção. Uma gestão que inclua abertamente o lucro como um dos objetivos, mas que proporcione também resultados satisfatórios para o interesse público (campeonatos empolgantes, times com grandes jogadores, etc.), tendo como cliente principal do negócio o torcedor.

Na prática, esta transformação não se dá simplesmente através da mudança legal institucional dos clubes profissionais. Da mesma maneira que o Taylor Report trouxe a necessidade de investimentos consistentes para os clubes ingleses, a Lei Pelé traz consigo a necessidade destes mesmos investimentos para os clubes brasileiros. O problema por aqui é como levantar os recursos necessários, já que além de estarem endividados, a estrutura societária dos “nossos” clubes é diferente da dos clubes ingleses. Se a isto somarmos o baixo nível de capitalização da Bolsa de Valores no Brasil, fica por enquanto desinteressante uma transformação aos

moldes ingleses (via lançamento de ações), mas torna possível o modelo de transformação basicamente caracterizado pela terceirização do departamento de futebol, o que tem sido chamado de exploração/licenciamento da marca.

A “transformação” do Manchester United “em empresa” (ou seja, o lançamento de ações), como vimos, teve como resultado principal uma mudança drástica na forma de se administrar o clube – a gestão voltada também para o lucro. A revolução comercial veio e o clube passou a realizar seu grande potencial comercial em todas as áreas de negócios ligadas ao clube, principalmente através do setor de merchandising (até hoje um dos principais negócios do clube – veja a tabela 9). Conforme Edward Freedman, o administrador da divisão de Merchandising do clube inglês, apud FYNN, Alex & GUEST, Lynton (1998), “when we (in football) realized we must treat the fan as a customer it was a big step forward.”

Com esta nova mentalidade gerencial, o que Martin Edward chamou de nova Visão Estratégica, o clube passou a obter lucros significativos e consistentes, além de sucesso dentro de campo. Junto com os lucros vieram também o interesse de investidores na compra do Manchester. A empresa BSkyB, do empresário da mídia Rupert Murdoch, decidiu oferecer 996 milhões de dólares pela aquisição do Manchester United PLC. Apesar de ser um valor 50% maior que seu “valor de mercado” na época, muitos analistas financeiros argumentaram que tal preço poderia ainda assim ser uma pechincha para Murdoch.

Na verdade, a proposta de Murdoch, quando analisada em termos de (preço da oferta)/(lucro anual esperado), pressupõe aproximadamente 60 anos²⁷ para o retorno do investimento. Ou seja, implicitamente o empresário da mídia espera um aumento significativo dos lucros nos próximos anos, já que ele está longe de ser aquele

²⁷ De acordo com o relatório que tratou de analisar a fusão das duas empresas (Manchester e BSkyB), a oferta de Murdoch foi de £623 milhões, e o lucro líquido para o exercício de 1998 foi de aproximadamente £11 milhões, o que daria um retorno de investimento em aproximadamente 60 anos. (Fonte: MONOPOLIES AND MERGERS COMMISSION – *British Sky Broadcasting Group plc and Manchester United PLC – A report on the proposed merger*, 1999)

antigo milionário que investia nos clubes de futebol apenas por vaidade ou por outro tipo de interesse que não o lucro.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA NA ERA DOS LUCROS – TORNANDO O CLUBE DE FUTEBOL UM NEGÓCIO LUCRATIVO

A Gestão estratégica de Martin Edwards a frente do Manchester United começa pelo que ele denominou Visão Estratégica. De maneira geral, uma estratégia empresarial é um esquema para lidar com os relacionamentos da empresa com seu ambiente. Como vimos, Martin havia tentado, anteriormente ao lançamento de ações, tornar o clube um negócio lucrativo. Naquele momento, sua estratégia foi tentar conter os custos, focalizando a redução da principal fonte de gastos dos principais clubes – o gasto com salários e transferências de jogadores. O lucro veio, mas o desempenho em campo foi sofrível trazendo a conseqüente insatisfação de torcedores e patrocinadores. Com o lançamento de ações na Bolsa e a entrada de novos agentes no negócio (investidores financeiros), interessados primariamente no lucro, além dos outros agentes que compõem o seu ambiente (torcedor, mídia, patrocinadores, etc.), interessados principalmente no desempenho em campo, o esquema ou a estratégia da administração do Manchester teve que mudar, e o lucro, além do desempenho em campo, passou a ser uma obrigação legal.

Posteriormente ao lançamento de ações, lucros e desempenho em campo finalmente se deram as mãos, e o clube se tornou um exemplo de gestão estratégica eficaz. De tudo que se pôde observar até agora, o modelo de gestão adotado pelo Manchester United é composto basicamente por três pilares ou aspectos principais: o controle salarial e de transferência de jogadores, a maximização de receitas (fruto de sua reputação e do tratamento do torcedor como cliente) e a exploração de seu estádio,

construído para gerar receita o ano todo através do que se convencionou chamar de arena multi-uso²⁸.

Na verdade, a essência da estratégia do Manchester é buscar balancear os interesses de todos os “stakeholders” que compõem o ambiente operacional do clube – acionistas, torcedores, mídia, patrocinadores e jogadores.

A questão do controle salarial já foi mencionada anteriormente e pode ser complementada com a seguinte declaração de Martin Edwards, apud FYNN, Alex & GUEST, Lynton (1998): “Getting the wage structure right is the number one priority. Every year I sit down with the manager towards the end of the season. We look at all the contracts.”

Este primeiro pilar do modelo de gestão estratégica do Manchester tem várias implicações em termos de resultados esperados pelos “stakeholders” (interessados). Em primeiro lugar, para os objetivos dos acionistas, a adoção de uma política de salários (este difícil trabalho de negociar com os agentes dos jogadores) deve ser rigorosa e consistente, uma vez que qualquer erro (quando o administrador “erra” ao estabelecer o salário de um jogador, isto é, quando paga um salário muito alto) pode produzir um efeito dominó, e conseqüentemente reduzir significativamente o lucro. Conforme Martin Edwards, apud FYNN, Alex & GUEST, Lynton (1998), o efeito dominó começa porque você é obrigado a estar sempre conversando com outros jogadores que estão próximos de renovar contrato e eles irão reivindicar aumentos se estiverem atuando bem. Em segundo lugar, para os patrocinadores e torcedores, se um clube adere a uma política de controle salarial, problemas podem surgir se tais interessados desejarem que seu time compita com os melhores times do mundo. Com relação aos interesses dos jogadores, dirigidos principalmente pelos salários, este tipo de estratégia chamada na Inglaterra de “wage structure”, e adotada pelo Manchester, pode dificultar a renovação de contrato de seus principais jogadores,

²⁸ Não é por acaso que a grande maioria dos contratos de parceria entre os clubes brasileiros e os investidores prevêem a construção de estádios multi-uso ou a reformulação dos estádios existentes.

tendo em vista propostas salariais significativamente melhores de outros clubes. Contudo, conforme FYNN, Alex & GUEST, Lynton (1998), esta estratégia ou política salarial teve como principal argumento de Martin a obrigação do clube (empresa), por força da legislação inglesa, de tomar decisões levando-se em conta os interesses dos acionistas.

A busca da maximização das receitas é um problema de duas facetas que se relacionam à ligação indireta entre geração de receitas e política de salários do clube (ou seja, se relacionam à maneira do clube gastar o dinheiro). Como vimos anteriormente, o desempenho em campo do clube, num mercado extremamente competitivo (livre) pelos melhores jogadores, é significativamente dependente do gasto do clube com salários de jogadores. Por sua vez, a geração de receitas, num mercado consumidor com fontes de receita fortemente interligadas e dependentes em última instância do torcedor²⁹, cada vez mais é influenciada pelo desempenho em campo. Neste contexto, a primeira faceta mostra que se a maximização de receitas é um meio de sobrevivência do clube na luta pelo sucesso nas várias competições extremamente competitivas, então, como colocam SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim (1999), a maioria dos fãs concordará que este é um preço a ser pago. Contudo, a segunda faceta mostra que se a maximização de receitas é simplesmente um meio de maximização dos lucros, os fãs poderão se sentir explorados e enganados e o resultado final poderá ser uma diminuição nas receitas globais. Portanto, a estratégia somente dará certo se a maximização de receitas estiver acompanhada de performance dentro do campo.

O grande diferencial do Manchester em relação à maioria dos grandes clubes mundiais (ver tabelas 9 e 10) é sua arrecadação com o merchandising de produtos

²⁹ Conforme SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim (1999), “As football clubs look to expand their earning potential, the traditional mainstay, gate receipts, is becoming less and less important. Despite ever-rising prices big clubs now generate only about half their income in this way. However, this does not mean that attendances are not important any more. **While clubs can earn revenue from many sources, the sources are closely interlinked.** A decrease in popularity, possibly associated with poor form, will impact on all revenue sources of the club; a drop in attendances will likely cause a fall in merchandising, catering and eventually sponsorship revenue.”

com a marca Manchester United. O grande responsável pela transformação da Unidade de Negócios de Merchandising do Manchester United PLC em um grande gerador de receitas foi Edward Freedman. Numa época (1991) em que a maioria dos clubes falhava na realização do grande potencial de comercialização de suas marcas, Freedman fez do merchandising uma operação lucrativa. O segredo, segundo Freedman apud FYNN, Alex & GUEST, Lynton (1998), foi a mudança da cultura tradicional da administração – acabar com a pirataria e com os pequenos negócios de franchising; e tratar o fã como consumidor. A partir daí, novos negócios relacionados à marca Manchester foram surgindo – venda de camisetas, lançamento da revista Manchester United, etc.

Dentro da nova visão de Freedman, um das principais fontes de renda, a venda de camisas do clube gerou muita discussão interna sobre a melhor estratégia de negócio – ceder os direitos de exploração do negócio para o fornecedor oficial do clube (UMBRO) ou investir na sua própria operação, não perdendo o controle sobre a política de vendas. A primeira opção foi a escolhida, não pelo valor oferecido pela UMBRO, mas por possibilitar a utilização do dinheiro da venda dos direitos em vários novos projetos.

Um outro pilar da gestão Manchester, que está relacionado à busca da maximização de receitas do clube, é o que podemos chamar de gestão da arena multi-uso. Seu estádio gera receita o ano todo (e não apenas nos dias de jogos) através de diversos tipos de **serviços**.

Camarotes “prestige”, alugados para empresas, restaurantes das mais variadas categorias que acomodam até 4.000 pessoas sentadas e uma loja de produtos excepcional são apenas alguns exemplos dos principais serviços fornecidos em Old Trafford.

Como mostrarão os números a seguir, o Manchester United até agora tem conseguido resultados satisfatórios em termos financeiros e esportivos, mostrando uma capacidade “sui generis” de administrar estrategicamente o negócio futebol.

4. ANÁLISE DOS NÚMEROS COMPROVAM – MANCHESTER, O MODELO DE SUCESSO NA NOVA ERA DO NEGÓCIO FUTEBOL

Sem dúvida, a comprovação de um modelo de gestão estratégica de sucesso para qualquer organização passa pela análise de seus resultados em comparação com seus objetivos. Não é fácil identificar os objetivos de uma organização. Contudo, SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim (1999).propõem duas maneiras para se conduzir tal análise: uma é considerar suas obrigações legais, expressas nas regras oficialmente constituídas; outra é examinar seu comportamento passado e tentar descobrir os objetivos implícitos através das escolhas específicas feitas.

A história do Manchester mostrou que enquanto o clube era administrado pelo proprietário do time, seus objetivos, ao menos implícitos, eram maximizar a performance em campo, sendo o lucro um resultado menos importante. A partir do momento em que o Relatório Taylor forçou os clubes a transformarem as condições de fornecimento de seu principal produto para seu principal cliente (quais sejam as condições dos estádios), o lançamento de ações foi o caminho escolhido pelo Manchester para alavancar os recursos para as mudanças necessárias, além de servir também para seu maior acionista, a família Edwards, realizar o valor de todo o investimento feito ao longo das décadas. A partir daí, os novos acionistas passariam a influenciar significativamente na condução do clube, principalmente agregando aos objetivos do clube um novo elemento – o lucro.

Portanto, hoje a eficácia de gestão do negócio futebol para o Manchester e para os outros clubes com ações na Bolsa de Valores, deve ser medido também em termos

de lucratividade, além da tradicional medida de sucesso em campo. Nesta nova fase do futebol moderno, o lucro, o desempenho em campo e os salários são os novos fatores críticos inscritos na lógica do negócio. O **Lucro** é o resultado esperado por qualquer acionista inglês que investe em ações de clubes de futebol. **Desempenho em campo**, além de ser o principal fator que explica a geração de receitas dos clubes de futebol, é o resultado esperado pela maioria dos torcedores. O Gasto com **Salários**, além de ser o principal fator que explica o desempenho em campo, é o principal motivador dos jogadores e a conta principal do passivo dos clubes.

A fórmula “mágica” encontrada pelo Manchester na condução do clube neste novo ambiente operacional (composto basicamente por acionistas, diretores, torcedores e jogadores) é a principal razão que explica a valorização das ações dos outros clubes ingleses com ações na bolsa. O que se espera é que esta “fórmula” possa ser “copiada” com sucesso nos outros clubes.

Na verdade, esta fórmula, o que podemos chamar de gestão estratégica eficaz, consegue fazer o que até agora parecia impossível – o balanceamento de interesses (lucro para os acionistas; títulos, desempenho em campo e satisfação para os torcedores e demais clientes, e salários “competitivos” para os jogadores). Lembrando que estes princípios de gestão, analisados brevemente no tópico anterior, valem para o que propomos no caso dos clubes brasileiros, apesar da diferença no modelo “societário”, a análise dos números do Manchester United, a partir de agora, terá a função de comprovar a eficácia do modelo de gestão atual do clube inglês. Para isto, esta análise atentará para os números que medem o resultado esperado pelos principais interessados ao longo da década que marca a transformação do escopo do negócio dos clubes – o lucro.

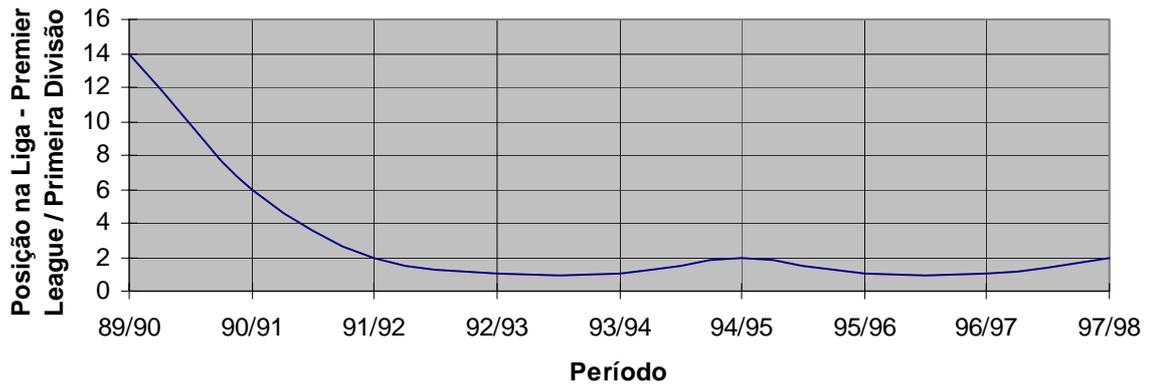
Tabela 7**Lucro x Desempenho em Campo (Acionistas x Torcedores) de 89-90 até 97-98**

Ano	Lucro antes do imposto de renda (£milhões aproximados)	Desempenho em campo (Posição na Liga/Primeira Divisão)
89/90	-2,7	14
90/91	5,3	6
91/92	+0,1	2
92/93	-0,1	1
93/94	11,0	1
94/95	20,0	2
95/96	15,4	1
96/97	27,6	1
97/98	14,0	2

Fontes: MONOPOLIES AND MERGERS COMMISSION – *British Sky Broadcasting Group plc and Manchester United PLC* – A report on the proposed merger, 1999. SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim, 1999.

Gráfico 1

Desempenho em Campo do Manchester United Medido através da Posição no Campeonato (Premier League / Primeira Divisão) – 89/90 a 97/98

**Gráfico 2**

Lucro/Perda do Manchester United antes do Imposto de Renda Medido em £Milhões Aproximados – 89/90 a 97/98

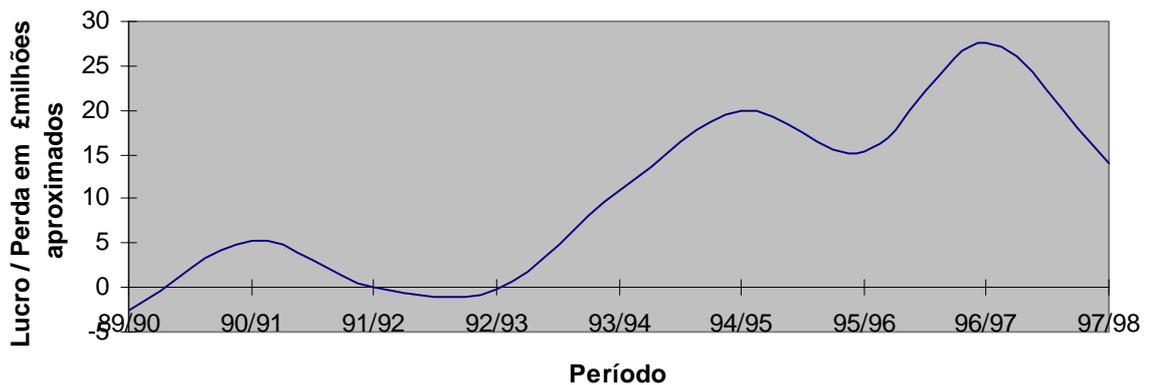


Tabela 8**Receitas x Salários (Diretores x Jogadores) 89-90 até 97-98**

Ano	Receita (£milhões aproximados)	Gasto com salários (£milhões aproximados)	Relação salários/receitas (%)
89/90	11,6	3,9	34
90/91	17,8	5,2	29
91/92	12,2	5,3	43
92/93	14,1	6,2	44
93/94	20,8	9,0	43
94/95	60,6	13,0	21
95/96	53,3	13,3	25
96/97	88,0	22,5	26
97/98	87,9	26,9	31

Fonte: SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim, 1999.

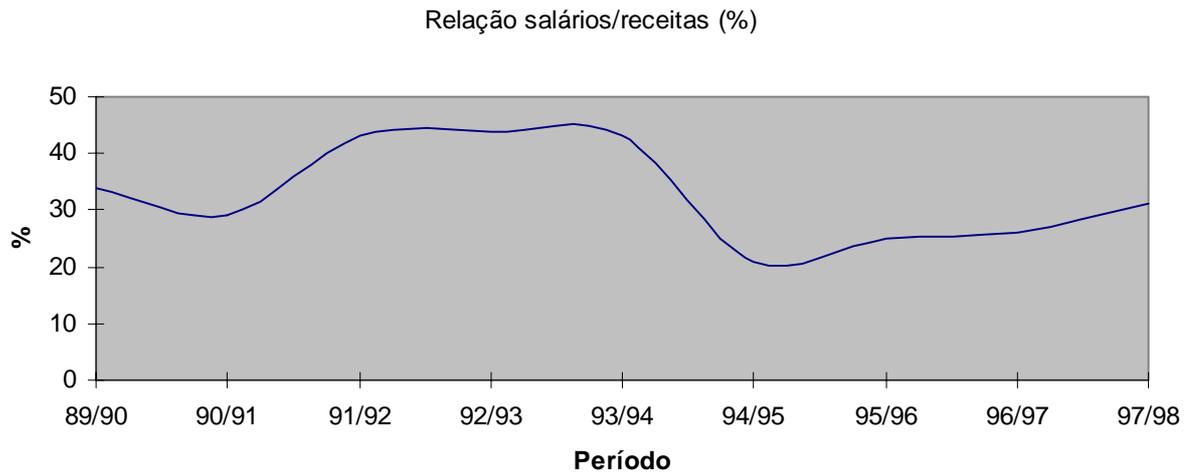
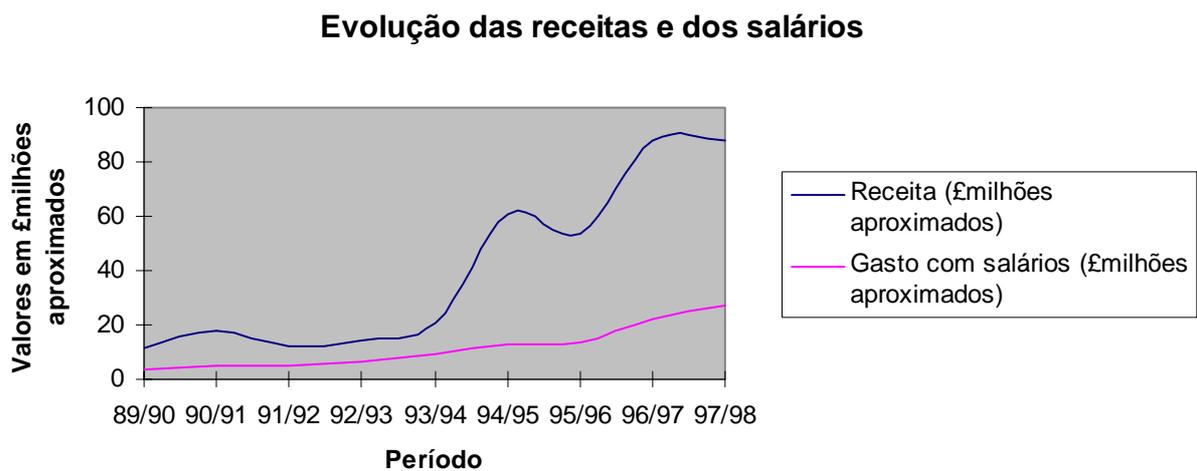
Gráfico 3**Relação Salários x Receitas do Manchester United em % - 89/90 a 97/98****Gráfico 4****Evolução das Receitas e do Gasto com Salários do Manchester United em £Milhões Aproximados – 89/90 a 97/98**

Tabela 9**Distribuição das Receitas (de 93/94 até 97/98) – em Valores Absolutos -
£Milhões Aproximados**

	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98
Bilheteria ³⁰	18,0	19,6	18,7	30,1	29,9
TV	4,0	6,7	5,7	12,6	15,8
Patrocínio e Publicidade	4,8	7,4	6,6	11,1	11,4
Conferências e “Catering”	3,1	3,4	3,5	5,5	6,2
Merchandising e outros	14,1	23,5	18,6	28,7	24,6
Total	44,0	60,6	53,3	88,0	87,9

Fonte: MONOPOLIES AND MERGERS COMMISSION – *British Sky Broadcasting Group plc and Manchester United PLC* – A report on the proposed merger, 1999.

³⁰ Inclui vendas de ingressos para a temporada.

Tabela 10**Distribuição das Receitas (de 93/94 até 97/98) – em Valores Relativos - % do Total**

	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98
Bilheteria ³¹	41	32	35	34	34
TV	9	11	11	14	18
Patrocínio e Publicidade	11	12	12	13	13
Conferências e “Catering”	7	6	7	6	7
Merchandising e outros	32	39	35	33	28
Total	100	100	100	100	100

Fonte: Idem à tabela anterior.

³¹ Inclui vendas de ingressos para a temporada.

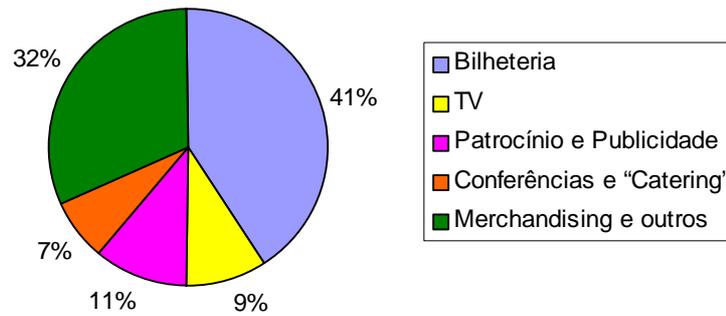
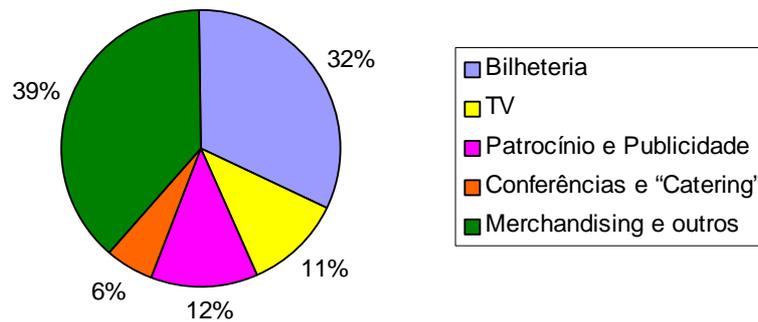
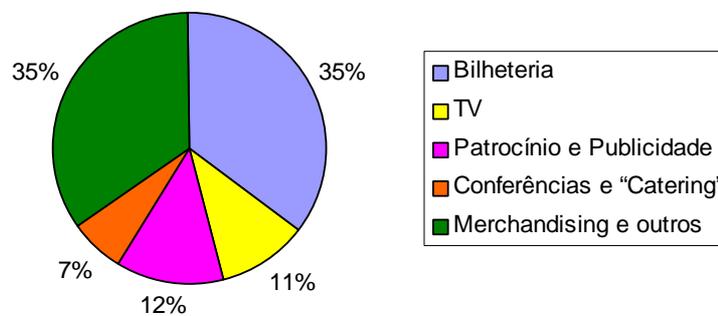
Gráfico 5**Distribuição de Receitas do Manchester United – 93/94****Gráfico 6****Distribuição de Receitas do Manchester United – 94/95****Gráfico 7****Distribuição de Receitas do Manchester United – 95/96**

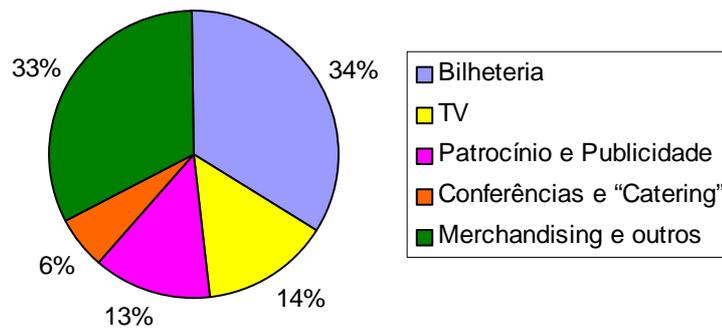
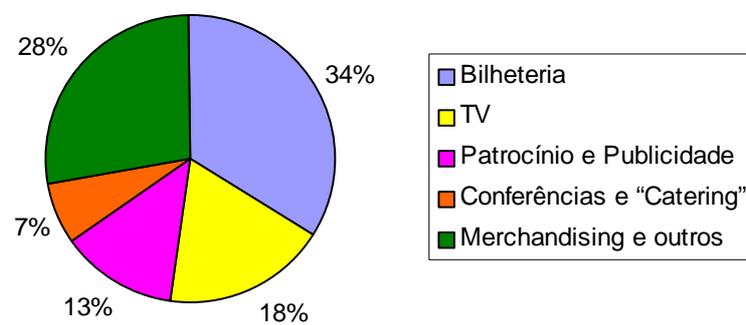
Gráfico 8**Distribuição de Receitas do Manchester United – 96/97****Gráfico 9****Distribuição de Receitas do Manchester United – 97/98**

Tabela 11**Relação Salários/Receita em % – de 89/90 a 97/98 – para Seis Times Ingleses atualmente na Premier League**

	Arsenal	Manchester United	Newcastle United ³²	Tottenham Hotspur	Leeds United ³³	Liverpool
89/90	36	34	63	19	84	58
90/91	40	29	62	28	53	66
91/92	44	43	64	28	52	56
92/93	45	44	53	25	39	44
93/94	36	43	39	41	46	57
94/95	37	21	29	39	51	52
95/96	48	25	68	42	54	48
96/97	56	26	43	43	57	38
97/98	54	31	45	54	56	66

Fonte: SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim, 1999.

³² De 1990 a 1993 o Newcastle disputou a Segunda divisão do futebol inglês.

³³ De 1983 a 1990 o Leeds disputou a Segunda divisão do futebol inglês.

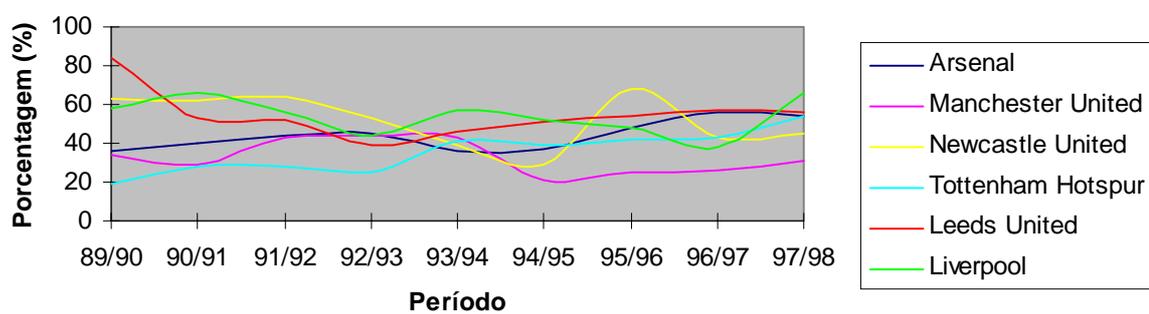
Gráfico 10**Comparação da Relação Gasto com Salários/Receita de Seis Times Ingleses da Premier League ao longo da Década de 90****Evolução da relação gasto com salários/receita**

Tabela 12**Gastos com Transferências em £Milhões Aproximados – de 89/90 a 97/98 – para Seis Times Ingleses atualmente na Premier League**

	Arsenal	Manchester United	Newcastle United ³⁴	Tottenham Hotspur	Leeds United ³⁵	Liverpool
89/90	1,7	5,2	0,0	2,1	1,8	1,1
90/91	-0,3	0,8	0,7	-0,3	3,7	2,2
91/92	1,4	2,6	0,4	1,5	0,3	3,6
92/93	0,4	4,0	2,6	1,9	2,6	3,9
93/94	0,9	0,7	3,0	0,7	-0,4	2,6
94/95	4,9	-3,7	12,1	-0,6	3,3	6,7
95/96	6,2	1,3	27,6	4,9	6,2	12,3
96/97	3,5	-0,3	-1,4	1,5	11,8	7,5
97/98	1,3	15,5	8,7	7,1	2,8	4,5

Fonte: SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim, 1999.

³⁴ De 1990 a 1993 o Newcastle disputou a Segunda divisão do futebol inglês.

³⁵ De 1983 a 1990 o Leeds disputou a Segunda divisão do futebol inglês.

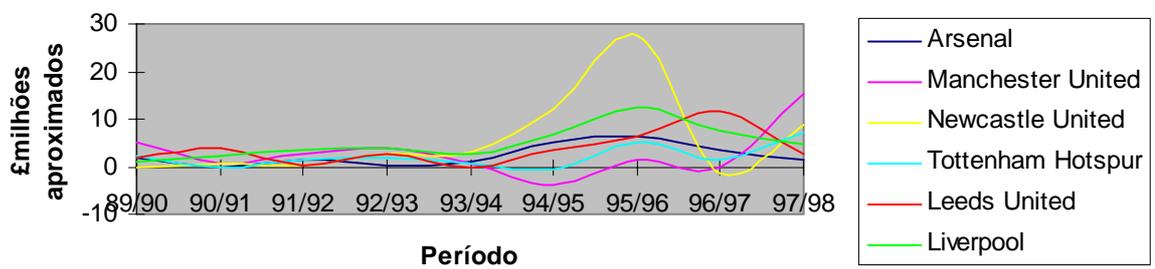
Gráfico 11**Comparação dos Gastos Líquidos com Transferências de Jogadores de Seis Times Ingleses da Premier League ao longo da Década de 90****Evolução dos Gastos líquidos com transferências de jogadores**

Tabela 13

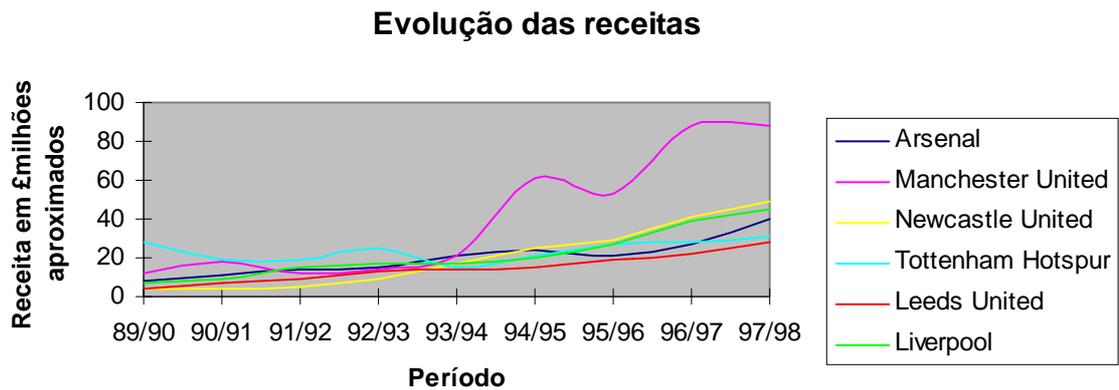
**Receita em £Milhões Aproximados – de 89/90 a 97/98 – para Seis Times
Ingleses atualmente na Premier League**

	Arsenal	Manchester United	Newcastle United ³⁶	Tottenham Hotspur	Leeds United ³⁷	Liverpool
89/90	7,6	11,6	4,1	28,0	3,7	6,8
90/91	11,3	17,8	4,4	18,7	7,4	9,4
91/92	13,74	12,2	5,3	19,3	8,6	14,8
92/93	15,3	14,1	8,7	25,3	13,3	17,5
93/94	21,5	20,8	17,0	15,1	13,9	17,3
94/95	23,9	60,6	24,7	21,3	14,7	19,9
95/96	21,0	53,3	29,0	27,4	18,7	27,4
96/97	27,2	88,0	41,1	27,9	21,8	39,2
97/98	40,4	87,9	49,2	31,2	28,3	45,5

Fonte: SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim, 1999.

³⁶ De 1990 a 1993 o Newcastle disputou a Segunda divisão do futebol inglês.

³⁷ De 1983 a 1990 o Leeds disputou a Segunda divisão do futebol inglês.

Gráfico 12**Comparação das Receitas Geradas por Seis Times Ingleses da Premier League ao longo da Década de 90**

As conclusões e percepções que podem ser extraídas destes números se relacionam basicamente a duas questões. A primeira é sobre a participação da TV na arrecadação total do clube. Pelos números analisados, podemos notar o crescimento da participação da receita da TV, que poderá, segundo previsões de alguns especialistas ingleses, chegar a cerca de 33% do total arrecadado pelo Manchester. A segunda questão é sobre a eficácia do modelo de gestão adotado pelo Manchester. Os números apresentados comprovam a eficácia (buscar metas corretas com a melhor utilização possível dos recursos disponíveis) da gestão dos negócios do clube: basta olharmos para os dois principais objetivos de um clube-empresa de futebol – lucro e/ou desempenho em campo – e compararmos tais objetivos com o desempenho do Manchester (mostrados na tabela 7); e olharmos para a relação salário x receita do Manchester (mostrada na tabela 8) para notarmos a correta utilização dos recursos disponíveis, principalmente quando comparada à mesma relação para outros clubes (veja a tabela 11).

V. BIBLIOGRAFIA

- ARAÚJO, J. R. C. *Imigração e futebol: o caso Palestra Itália*. Dissertação de mestrado apresentada à IFCH/UNICAMP, Campinas-SP, (1996).
- BOURDIEU, Pierre. *Questões de Sociologia*. Rio de Janeiro, Ed. Marco Zero Ltda, (1983).
- BRUNORO, José Carlos. *Futebol 100% profissional / José Carlos Brunoro, Antônio Afif*. - São Paulo, Ed. Gente, (1997).
- CABALLERO LOIS, N. & CARVALHO, S. *A Co-Gestão esportiva no futebol: o caso Juventude - Parmalat*. Editora Ediupf, Passo Fundo, (1998).
- CONN, David. *The football business – fair game in the ‘90s?*. Ed. Mainstream Publishing Projects, Edinburgh, Inglaterra, (1998).
- EKELUND, Peter. *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 Getulio Vargas. São Paulo, (1998).
- FYNN, Alex & GUEST, Lynton. *For love or money: Manchester United and England – the business of winning?* Ed. Macmillan Publishers Ltd, London, (1998).
- GALEANO, Eduardo. *Futebol ao sol e à sombra*. Ed. L&PM, Porto Alegre, (1995).
- KFOURI, Juca. *Corinthians paixão e glória / texto Juca Kfourri; fotos Carlos Goldgrub*. DBA Artes Gráficas e Companhia Melhoramentos, São Paulo, (1996).

- KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. Ed. Atlas, São Paulo, (1995).
- MAZZONI, T. *História do Futebol no Brasil (1894-1945)*. Ed. Leia, São Paulo, (1950).
- MONOPOLIES AND MERGERS COMMISSION (1999) *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.
- MURAD, Maurício. *Dos pés à cabeça*. Elementos básicos de Sociologia do Futebol. Rio de Janeiro, editora Irradiação Cultural, (1996).
- NEGREIROS, P. J. L. *Resistência e Rendição: a gênese do Sport Club Corinthians Paulista e o futebol oficial em São Paulo, 1910-1916*. Dissertação de Mestrado em História, PUC, São Paulo, (1992).
- NETO, Francisco Paulo de Melo. *Administração e Marketing de Clubes Esportivos*. Rio de Janeiro, Ed. SPRINT, (1998).
- SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim. *Winners and Losers – The Business Strategy of Football*. Inglaterra, (1999).
- TAYLOR, Rogan. *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. São Paulo, (1998).
- VOGEL, A. *O momento feliz: reflexões sobre o futebol e o ethos nacional*. in *Universo do Futebol: esporte e sociedade brasileira*. Ed. Pinakotheke, Rio de Janeiro, (1982).

WATKINS, Maurice. *Investindo para o sucesso: O exemplo da Primeira Divisão da Liga Inglesa de Futebol*. Texto apresentado no 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes organizado pela Fundação Getulio Vargas. São Paulo, (1998).

WITTER, José Sebastião. *Breve história do futebol brasileiro*, São Paulo, FTD, (1996).

Títulos de Periódicos não científicos mais consultados

Lance!

Gazeta Mercantil

Folha de S. Paulo

Jornal de Notícias, Portugal

O Estado de S. Paulo

O Globo

Revista El Grafico, Argentina

The Economist, Inglaterra

Revista McKinsey, Brasil

Revista England's Premier Clubs, Inglaterra

Revista Deloitte & Touche Annual Review of Football Finance, Inglaterra