

NOVAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E RESULTADOS FINANCEIROS DE CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS RECEITAS OPERACIONAIS.

MARCELO KASTER BELLETTI
LUIZ FERNANDO CAMARGO VERONEZ
Universidade Federal de Pelotas, RS, Brasil
enzoemarcelo@yahoo.com.br
lfcveronez@gmail.com

Introdução

No Brasil, estudos que investigam e buscam dar respostas a problemas originados no âmbito da gestão no setor esportivo são relativamente recentes. A maior parte deles surge a partir dos anos 1990, quando vem a tona diversos escândalos que envolvem o setor administrativo de alguns clubes e entidades administradoras do esporte. Nesse período há uma verdadeira mobilização em prol da “modernização” desse setor, sendo que significativa parcela da comunidade esportiva concordava com a necessidade de mudanças profundas na estrutura do esporte brasileiro.

Assim, há algum tempo, muitos clubes, especialmente os de futebol, foco de nosso estudo, em face à mudança de ambiente na sociedade brasileira e mundial, implantaram modelos de gestão com paradigmas administrativos modernos e mais profissionalizados.

O objetivo deste estudo é o de investigar e analisar os resultados financeiros obtidos por clubes brasileiros de futebol a partir da implantação de estratégias modernas de administração. Estratégias estas focadas, especialmente, no aumento e equilíbrio das receitas operacionais dos clubes através da exploração adequada das possibilidades de obtenção de recursos por meio de contratos de TV, ampliação do número de sócios, aumento de arrecadação com a venda de ingressos, marketing a partir da venda de produtos licenciados com a marca do clube e busca de patrocínios.

Este artigo é um recorte de um estudo mais amplo, realizado para concluir curso de pós-graduação na área do futebol. Tratou-se, no que se refere aos objetivos, de um estudo exploratório, devido a pouca quantidade de trabalhos científicos produzidos sobre o tema. Foram selecionadas para o estudo duas equipes de clubes de futebol brasileiros pertencentes a primeira divisão ou Série A: São Paulo e Internacional.

Os documentos que forneceram os dados para análise são os relatórios de gestão dos clubes divulgados em suas páginas eletrônicas, ou seja, seus respectivos balanços patrimoniais, além de sites esportivos da internet, jornais, revistas e de empresas de consultoria e auditoria. Com esta pesquisa pensamos em trazer uma contribuição para os estudos sobre a gestão de clubes esportivos, priorizando o futebol.

I. O Futebol: um negócio emergente no Brasil

No Brasil, a partir da década de 1990 observamos mudanças significativas na esfera esportiva. São mudanças que, nas palavras de Proni (1998, p.1), buscam a sua modernização e “que se explicita na introdução de novas diretrizes gerenciais, na revisão da legislação esportiva, na transformação do futebol num produto globalizado e na crescente aproximação com o mundo dos negócios (...)”.

Leoncine (2001), Roche (2002) e Vieira (2002) apontam problemas que são recorrentes no futebol brasileiro, e que se referem à gestão do esporte. Tais problemas são os responsáveis pela situação próxima da falência da maioria dos grandes clubes, conforme afirmou Amauri Segalla em artigo publicado na revista Istoé Dinheiro¹.

Embora muitos clubes de futebol brasileiros tenham elaborado estratégias para ampliar suas fontes de receitas operacionais e atingir auto-sustentabilidade na conta “estádio”, a

¹ Disponível em <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/599/artigo129870-1.htm> Acesso em 01/06/2009.

verdade é que apenas um seleto grupo desses consegue manter suas contas estáveis e superavitárias, não raro, devido à venda de seus melhores jogadores.

É certo que os clubes brasileiros, a exemplo do que ocorre na Europa, têm investido em estratégias focadas no aumento das receitas através da exploração adequada das possibilidades de obtenção de recursos por meio de contratos de TV, ampliação do número de sócios, aumento de arrecadação com a venda de ingressos, marketing a partir da venda de produtos licenciados com a marca do clube, busca de patrocínios, valorização e negociação de contratos de jogadores, melhoria de infra-estruturas dos clubes (acesso, estacionamento, banheiros, praças de alimentação, acomodações, segurança). Em síntese, têm modernizado e profissionalizado a gestão dos negócios relacionados ao futebol. Porém, como veremos a seguir, os resultados quando comparados aos clubes europeus, são substantivamente diferentes.

De certo modo, acreditamos que o exame comparativo desses dados demonstra os limites e as possibilidades atuais da gestão profissionalizada dos clubes de futebol no Brasil.

1.1. Contratos de TV

A arrecadação dos clubes de futebol com os direitos de transmissão é denominado de broadcasting pelas empresas de auditoria e/ou consultoria². Para o ano de 2009, de acordo com Emerson Gonçalves (2009), o somatório dos recursos distribuídos pelas emissoras abertas e fechadas é de 300 milhões de reais. Acrescente-se a este valor mais 100 milhões provenientes do PPV (pay per view ou “pagar para ver”).³

Para distribuir os recursos, o Clube dos Treze (que na verdade são 20) – entidade que representa os interesses dos principais clubes de futebol no Brasil -, divide estes em sete diferentes grupos. São Paulo e Internacional, equipes investigadas neste estudo, pertencem a grupos diferentes recebendo, portanto, valores diferenciados (Tabela 01).

Tabela 01: Receitas de direitos televisivos: São Paulo e Internacional (2009)

Tipo	Cota fixa	PPV	%	Total
Total	300.000.000	110.000.000	100%	
Clubes	Cota 2009	Cota 2009	% Pesq.	Valor total
São Paulo	21.000.000	10.131.000	9,21	31.131.000
Internacional	15.000.000	7.557.000	6,87	22.557.000

Fonte: Emerson Gonçalves (2009).

De acordo com o balanço patrimonial divulgado pelos clubes que disputam o Campeonato Brasileiro Série A, os contratos de TV configuram-se como uma das principais fontes de renda destes, pois representam, em alguns casos, aproximadamente 30% de seus recursos anuais.

No Brasil, a maneira de como se negocia contratos de TV interfere nos resultados encontrados nesse item, pois as transmissões são monopolizadas por uma só empresa. Tal emissora tem uma “cláusula de preferência” contratual com a entidade que representa os principais clubes - o Clube dos Treze -, que prevê que toda vez que for aberto o mercado de comercialização dos direitos de transmissão do campeonato, essa entidade deve informá-la sobre o valor das propostas recebidas. Assim, se essa oferecer valor idêntico ao da concorrência, a emissora continua detentora do monopólio. Dessa forma, a emissora sempre paga o mínimo possível para ganhar os direitos de transmissão.

Mais justo, no nosso entender, seria estabelecer critérios para as emissoras participarem de leilão fechado, concorrendo umas com as outras. O valor do maior lance daria o direito de

² A Deloitte é uma das empresas mais conhecidas internacionalmente e foi fundada em 1845, na Suíça. No Brasil destaca-se a Casual Auditores Independentes criada em 2002 e que mantém uma divisão específica de negócios na área do esporte, em especial, no futebol.

³ GONÇALVES, Emerson. Olhar Crônico Esportivo: O dinheiro da TV em 2009. Disponível em <<http://www.mktesportivo.com.br/387.htm>> Acesso em 05/02/2009.

transmissão a emissora que o propusesse. Por conseguinte, como nenhuma emissora saberia o valor das concorrentes, é provável que o temor da perda dos direitos de transmissão faria aumentar os lances, fato que certamente traria benefícios e vantagens financeiras para os clubes participantes. Para que se tenha uma idéia dos valores envolvidos nesta questão, basta observar-se o contrato das temporadas brasileiras nos anos de 2009, 2010 e 2011, que é de 400 milhões por ano.

A questão dos direitos de transmissão é importantíssima de tal forma que o monopólio tem sido questionado pelo próprio governo federal. Atualmente, a TV Globo está sendo investigada pelo Ministério da Justiça sobre o suposto monopólio. A rede Record de Televisão propõe que seja extinta a chamada “cláusula de preferência”. Além disso, sugere que as ofertas sejam feitas em sigilo e a emissora que estiver disposta a pagar mais ganhe os direitos televisivos.⁴

Outro problema relativo a esta questão é a forma “singular” que a negociação das cotas de TV e sua distribuição são realizadas pelo Clube dos Treze. A distribuição das receitas destas cotas é feita de acordo com o grupo que se encontra o clube. Esta forma encontra diversos opositores (clubes que ganham menos verbas), pois questionam os critérios de pertencimento a esses grupos. Sem dúvida, a distribuição de recursos para os clubes atende critérios de poder político. O fato é que os clubes com maiores torcidas e que têm seus jogos transmitidos maior número de vezes impõem condições para assinar os contratos de transmissão. Isso ocorreu em 2008, quando se negociava o contrato para as temporadas de 2009 a 2011. De acordo com Daniel Castro, do Jornal Folha de São Paulo, três clubes – Flamengo, Corinthians e São Paulo -, assinaram contrato com a GLOBOSAT pelos direitos de TV paga, mas vetaram o contrato para TV aberta.

Por trás disso está, principalmente, uma nova regra, criada pela própria TV Globo (dona da Globosat): a partir de 2009, os clubes serão remunerados pela TV paga conforme a participação de suas torcidas entre os assinantes de pay-per-view. Uma pesquisa será feita entre compradores de pacotes de pay-per-view para determinar o percentual de cada clube(...) Como têm maiores torcidas, Flamengo, Corinthians e São Paulo acham que serão mais bem remunerados se seus jogos forem apenas exibidos pela TV paga. Se mantiverem as bases atuais, em que praticamente a metade de suas partidas são transmitidas pela TV aberta, esses clubes, em tese, serão prejudicados, pois seus torcedores não se sentem estimulados a comprar pay-per-view(...). Na verdade, os três times querem apenas aumentar suas receitas com TV, e não boicotar a Globo. Atualmente, toda a arrecadação com direitos de TV é rateada pelo Clube dos 13 entre seus sócios. Flamengo e Corinthians, por exemplo, recebem cada um aproximadamente 7% do total. Como têm mais jogos transmitidos pela TV aberta, acham o critério injusto(...). No fundo, os três clubes estão usando a TV Globo para aumentarem suas cotas dentro da entidade que os representa nas negociações. Os cartolas têm em mãos dois grandes trunfos: a separação das negociações de direitos de TV aberta e paga e as recomendações da Secretaria de Direito Econômico, principalmente a que proíbe o direito de preferência à Globo na renovação de contratos (CASTRO, 2009).

As conseqüências desse processo, pouco conhecido por parte dos maiores interessados – o público do futebol –, são diversas. Porém, talvez a que mais cause maior desconforto é o fato de o torcedor ter de cumprir exigências que não foram por ele tratadas, isto é, ter de se adaptar aos horários de jogos, não raras vezes, que iniciam próximo das 22 horas. Isso decorre da não alteração da grade de programação da emissora detentora de tal direito de transmissão. Dessa forma, caso resolva assistir um jogo no estádio, o torcedor tem de se

⁴ Fonte: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/554/artigo88203-1.htm#>. Acesso: 05/06/2008.

sujeitar a retornar para sua residência em horários avançados da noite, sofrendo risco de não encontrar transporte, de segurança, entre outros.

O percentual correspondente aos contratos de TV nas receitas dos clubes brasileiros, especialmente no contexto da crise econômica mundial que ocorre a partir de 2008, é tema de discussão na imprensa e na comunidade esportiva. Isso porque é esperado que anunciantes tenham dificuldades para manter ou renovar cotas de patrocínios. O mais provável é que tentem negociá-las em valores menores para as próximas temporadas, fato que poderá afetar as finanças dos clubes.⁵

Porém, mesmo com a crise, a emissora de TV detentora dos direitos de transmissão no Brasil comercializou as cotas para 2010 e faturou 600 milhões dos anunciantes, ou seja, o lucro da emissora neste ano já supera em 200 milhões o valor pago para os clubes para a temporada.

1.2. Número de Sócios e Bilheterias (Matchday)

O dado sobre número de sócios é importante porque poucos clubes no Brasil parecem dar atenção a esta importante fonte de receitas. Muito recentemente alguns clubes investiram em estratégias de marketing para atrair número maior de associados, apostando no potencial dessa fonte. No Brasil, talvez o melhor exemplo atual seja o caso do Sport Clube Internacional de Porto Alegre, que realiza uma campanha de marketing e busca a marca dos 100 mil associados para o ano de seu centenário em 2009. Esta fonte proporcionou a esse clube mais de 20 milhões de reais em 2007. O São Paulo por sua vez está em 2008 com quase 32 mil sócios, o que irá lhe gerar uma receita bem superior aos 3,5 milhões de reais provenientes dos associados em 2007.

Tabela 02 – Número de sócios por clube

Clube	Número de Sócios
Internacional*	78.655
São Paulo*	32.000

Fonte: Sites oficiais dos clubes.

Sem dúvida, os sócios são uma importante fonte de receitas para os clubes. Nesta parceria time-torcedor, ambos ganham. São diversas as formas encontradas pelos clubes para atrair e manter os seus associados. Por exemplo, os sócios têm desconto e preferência na compra de ingressos antes dos jogos. Além disso, visando manter a motivação dos associados os clubes promovem atividades em que os mesmos concorrem a brindes, camisetas, têm descontos em lojas parceiras do clube, entre outros.

Os dados relativos ao número de sócios demonstram sua expressão nas receitas dos clubes quando associados aos dados referentes às receitas obtidas na bilheteria. Estes dados são computados em conjunto nos relatórios de gestão dos clubes investigados. O Matchday representa aproximadamente 8% das receitas operacionais dos clubes investigados.

⁵ De fato, a crise mundial pode afetar todas as principais fontes de receitas dos clubes, pois o desaquecimento da economia afeta o consumidor quem é, no fim das contas, o sujeito que banca patrocínios comprando produtos e serviços das empresas, dos clubes e ingressos para ir ao estádio. Além disso, no caso do Brasil, país exportador de talentos esportivos, os clubes nacionais podem ser afetados pela perda de interesse dos clubes estrangeiros nos seus jogadores. Adiante, voltaremos a tratar desses assuntos.

Tabela 03 – Receitas em Bilheteria e Sócios

Clube	Dia do Jogo (Matchday)
Internacional	24.171
São Paulo	15.998

Fonte: Balanço patrimonial dos clubes, temporada 2007.

1.3. Patrocínios e Publicidade

A expressão utilizada para patrocínios, publicidade, acordos comerciais, placas e merchandising para a empresa de auditoria e assessoria Deloitte é commercial. No Brasil, essas fontes são traduzidas apenas por patrocínios e publicidade. Abaixo (tab. 04) apresentamos os valores de patrocínios de camisetas e respectivos patrocinadores na temporada 2009.

Tabela 04 – Receitas em Patrocínios e publicidade

Clube	Patrocinador	Rendimentos comerciais Receitas em R\$ Mil
Internacional	Banrisul, Tramontina e Unimed	7.000
São Paulo	LG LG IPS	16.000 4.500

Fonte: Lista Casual Auditores. Disponível em <http://www.casualauditores.com.br/Lista.htm> Acesso em 05/09/2009.

A tabela 05 apresenta os valores arrecadados pelos clubes estudados com licenciamento de marcas. Observa-se que neste item, há necessidade de os clubes incrementarem suas estratégias, pois os valores ainda são irrisórios.

Tabela 05: Licenciamento de marcas (LIC 2008)

Clube	Receitas em R\$ Mil
Internacional	1,9
São Paulo	6,0

Fonte: Balanço patrimoniais dos clubes.

Conclusão

Os clubes de futebol brasileiros estudados efetivamente implantaram gestões profissionalizadas nos seus departamentos de futebol e, com isso, incrementaram significativamente as receitas. Entretanto, isso parece ser ainda insuficiente, pois as despesas continuam sendo superiores as receitas. Em 2008, o São Paulo apresentou dívida de 148,3 milhões de reais; o internacional 176,9 milhões de reais. Diante desse quadro, pode-se dizer que os clubes encontram-se em situação de risco financeiro e necessitam aprimorar suas estratégias de gestão. Tais estratégias devem ter em vista a ampliação da arrecadação de fontes insuficientemente exploradas (LIC, por exemplo) e controle da dívida.

Bibliografia

CASTRO, Daniel. Tamanho da torcida vai remunerar futebol na TV paga. Disponível em http://www.direitoacomunicacao.org.br/content.php?option=com_content&task=view&id=3374 > Acesso em 09/09/2008.

Fundado há 20 anos Clube dos 13 convive por disputas por cotas de TV. Disponível em: <http://www.netvasco.com.br/news/noticias14/46855.shtml> Acessado: 3 agosto. 2008

GONÇALVES, Emerson. Olhar Crônico Esportivo: O dinheiro da TV em 2009. Disponível em <http://www.mktesportivo.com.br/387.htm>> Acesso em 05/02/2009.

Inter continua subindo no top dez mundial de sócios. Disponível em: <http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=2&setor=18&codigo=6744>> Acesso: 28 agosto. 2008.

Inter lidera ranking de sócios divulgado pela Placar. Disponível em: <http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=2&setor=18&codigo=7017>> Acesso: 3 setembro. 2008.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 11 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEONCINI, Márvio Pereira. Entendendo o negócio Futebol: Um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. Tese de doutorado. São Paulo, 2001.

Lista Casual Auditores. Disponível em: <http://www.casualauditores.com.br/Lista.htm>.> Acesso em 05/09/2009.

MIMEO. Esportes no Brasil: Situação Atual e Propostas para o Desenvolvimento, BNDES. 1997.

O contra-ataque da Record. Revista Isto é Dinheiro. 2008. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/554/artigo88203-1.htm#>> Acesso: 5 junho. 2008.

PADEIRO, Carlos. Em 2006, clubes brasileiros ficaram mais reféns das cotas de TV. São Paulo. 2007 Disponível em: <http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas/2007/07/05/ult59u125004.jhtm>> Acesso: 21 março. 2008.

PRONI, Marcelo W. Esporte-espetáculo e futebol-empresa. Tese de Doutorado. Campinas, Unicamp, 1998.

ROCHE, Fernando Paris. Gestão Desportiva: Planejamento estratégico nas organizações desportivas. 2ª edição. editora Artmed. Porto Alegre, 2002.

SEGALLA, Amauri. Campeão do marketing. Disponível em <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/599/artigo129870-1.htm>> Acesso em 01/06/2009.

SILVA, Cláudio Vicente Di Gioia Ferreira; FILHO, Luiz Alberto Nascimento Campos. Gestão de Clubes de Futebol brasileiros: Fontes Alternativas de receitas. Mestrado em Administração. Faculdades IBMEC - Rio de Janeiro, RJ. Brasil. 2006

TV Globo vai pagar R\$ 400 milhões pela transmissão do Campeonato Brasileiro. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u382872.shtml>> Acesso: 19 maio. 2008.

VIEIRA, Luis Marcelo Videro. A evolução da gestão no futebol brasileiro. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo. 2002.