



IMAGEM: KIPPER

ESPECIAL ESPORTE E GESTÃO

Clubes esportivos

Apesar de o futebol ser um dos esportes mais populares no Brasil, ele não gera uma receita financeira à altura. Em parte, o motivo é a baixa profissionalização dos clubes esportivos no país. Gerenciados em formato amador, não conseguem competir com seus congêneres no exterior, onde a profissionalização é mais intensa. O artigo mostra que a gestão de nossos clubes precisa evoluir se quiser acompanhar a importância econômica do futebol na atualidade.

por **Ary José Rocco Jr.** FECAP/MACKENZIE

A cultura do esporte mundial, com o apoio dos meios de comunicação de massa, tem experimentado, nas três últimas décadas, um crescimento financeiro vertiginoso. De acordo com uma reportagem da revista *HSM Management* de 2003, o esporte profissional teria gerado uma receita

superior a US\$ 54 bilhões no ano de 2001 em todo o mundo. Adicionalmente, o chamado entretenimento esportivo beneficia alguns segmentos congêneres, como as indústrias do turismo e da publicidade, neste caso movimentando, também em 2001 e de acordo com a mesma reportagem,

algo em torno de US\$ 370 bilhões.

O futebol, esporte de maior alcance global do planeta, movimenta grande parte dos valores mencionados. Só a venda dos direitos de transmissão para a Copa do Mundo de 2006, na Alemanha, atingiu US\$ 1,7 bilhão pago à FIFA por emissoras de televisão

de todo o mundo para a exibição do campeonato. Esse valor supera o que foi pago pelos direitos de transmissão da Copa de 2002 – que, até então, havia sido o maior da história.

Apesar desse crescimento econômico e financeiro experimentado pelo futebol nos últimos anos, no Brasil essa importância ainda não atingiu sua plenitude. Enquanto, por exemplo, nos Estados Unidos o esporte responde por 3,5% a 4% do PIB (Produto Interno Bruto), no Brasil sua participação não chega a 1% do PIB.

Situação brasileira. Os clubes, unidades fundamentais do futebol, geram uma receita anual de aproximadamente US\$ 182 milhões no Brasil, valor muito abaixo do observado nos principais centros europeus. Os clubes ingleses obtêm uma receita anual de US\$ 1 bilhão: só na Itália, o valor chega a US\$ 700 milhões e, na Espanha, a US\$ 580 milhões. Tanta disparidade não se deve apenas a diferenças econômicas, mas também a diferentes estágios de organização do futebol entre o Brasil e os centros europeus. A administração do futebol no país ainda é precária e pouco profissionalizada.

Grande parte das nossas principais agremiações futebolísticas é administrada pela figura típica do “cartola”, que são sócios de clubes que alternam entre sua vida profissional de empresários, empreendedores ou profissionais liberais e a de “gestores” de esporte. Essa forma de gerenciamento voluntária e incipiente é incompatível com a complexidade econômica e financeira do futebol atualmente.

A forma de gerenciamento voluntária e incipiente que predomina nos clubes brasileiros é incompatível com a complexidade econômica e financeira do futebol no país.

Diante dessa necessidade imperativa de modernização da gestão dos clubes de futebol do Brasil, tentou-se, nos últimos dez anos, criar legislação que transformasse as agremiações futebolísticas em sociedades comerciais. Surgiu, assim, a figura do clube-empresa que implicava a obrigatoriedade de os clubes de futebol adotarem os preceitos da legislação mercantil.

A primeira delas, a Lei nº 8.672/1993, também chamada de Lei Zico, facultava aos clubes e às confederações transformarem-se em sociedade comercial, a qual tem uma finalidade eminentemente desportiva. A lei impunha ainda que os clubes controlassem a maioria de seu capital com direito a voto ou então que contratassem uma sociedade comercial para gerir suas atividades.

Alguns anos depois, em 1998, entrou em vigor a Lei nº 9.615/1998, conhecida como Lei Pelé, que revogou a Lei Zico e, então, passou a obrigar aquilo que era facultativo. Atualmente, em razão de uma série de medidas provisórias, a transformação dos clubes de futebol em sociedades comerciais voltou a ser facultativa.

Modelos de gestão. Todas essas modificações na legislação esportiva brasileira, apesar de tímidas, acabaram por provocar algumas mudanças na

organização e no funcionamento de algumas agremiações esportivas do país, em especial nos aspectos relacionados à gestão do futebol. Muito embora vários dos principais clubes do país ainda convivam, em sua administração, com “cartolas” ditos “amadores”, diversos modelos empresariais surgiram como consequência do exposto na Lei Pelé.

Escrevendo sobre o tema, Antônio Aidar e Márvio Leoncini identificaram três diferentes modelos de gestão no futebol brasileiro, surgidos após a Lei nº 9.615/1998. O principal desses formatos, pelo menos no que diz respeito aos resultados esportivos obtidos, foi a co-gestão, marcada pelo sucesso da parceria Palmeiras-Parmalat, que durou mais de dez anos (1991-2002). Nesse modelo o clube fornece a estrutura e os recursos ligados ao futebol profissional e amador e seu parceiro comercial, os recursos financeiros necessários. O estabelecimento de direitos e deveres para ambas as partes também caracteriza esse tipo de gestão esportiva.

Apesar do sucesso da co-gestão, o modelo de administração do futebol mais adotado pelas agremiações brasileiras é o licenciamento da marca ou a terceirização do departamento de futebol dos clubes esportivos. Nesse caso, lembram-nos Aidar e Leoncini,

o clube cede a totalidade do direito à marca para um investidor interessado. Por esse tipo de acordo, o clube aluga suas receitas para este último, que arca com todas as despesas do futebol da agremiação. Aidar e Leoncini defendem a idéia de que esse é o modelo mais adotado no Brasil em razão de a maioria dos clubes estar endividada.

O Corinthians, por exemplo, é o principal desses exemplos. Primeiro, o clube paulista fez um acordo com a empresa financeira norte-americana Hicks Muse Tate & Furst, que criou a empresa Corinthians Licenciamento, com capital próprio, para administrar os negócios ligados ao departamento de futebol do clube. Com o fracasso do acordo, em agosto de 2004, a

equipe paulista, endividada, encontrou novo parceiro, a Media Sports Investments (MSI), fundo de investimentos privado constituído por várias empresas associadas, interessadas em investir no futebol.

Outro exemplo, apontado por Aidar e Leoncini, foi o acordo firmado entre o Vasco da Gama, do Rio de Janeiro, e o Bank of America, que resultou na criação da Vasco da Gama Licenciamentos. A instituição financeira controlava os negócios do clube carioca, como, por exemplo, os contratos de TV, bilheteria dos jogos e venda de produtos oficiais, enquanto a agremiação gerenciava o departamento de futebol. Hoje o acordo é objeto de litígio na justiça.

Um terceiro modelo, implantado no final de 1997 pelo Esporte Clube Bahia, inaugurou a era da participação acionária. Nesse modelo de gestão, o clube é transformado em empresa e o investidor compra a maior parte das ações. No caso, o time foi transformado no Bahia S.A., com o Banco Opportunity garantindo 51% do controle acionário, ficando a agremiação baiana com o restante. Hoje, o clube detém 33% do Bahia S.A. e o Opportunity tem 67%.

Modelos alternativos. Os três modelos mencionados anteriormente são os mais comuns no Brasil. Contudo, Aidar e Leoncini mencionam que existem outros modelos de gestão de



clubes ao redor do mundo, que nem sempre se encontram desenvolvidos em nosso país. Nesse sentido, continuam eles, o quarto modelo seria ilustrado pelo clube espanhol Barcelona, no qual são os sócios quem pagam para manter o time de futebol da agremiação. No Brasil, os associados do clube pagam mensalidades para utilizar as dependências sociais da agremiação, não do futebol.

O quinto modelo é o lançamento de ações cuja venda permite ao clube se capitalizar. O formato encontrado, sobretudo na Europa, é a criação de uma empresa com participação mista, do clube e dos acionistas. No Brasil, ele é, ao menos por ora, de difícil implantação, pois temos por aqui a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que exigiria dos clubes uma rígida demonstração de saúde financeira.

A criação de um time de futebol por um investidor sob a forma de empresa é o sexto modelo de gestão apresentado por Aidar e Leoncini. O time criado nasce sem torcida, tendo de investir em nova estrutura e em formação e contratação de jogadores. Assim, todos os ativos, como a marca, os jogadores e os imóveis, seriam do novo clube-empresa e suas receitas seriam oriundas de todos os negócios possíveis do clube.

O Centro de Futebol do Zico (CFZ), criado à luz desse modelo, foi o primeiro clube-empresa do país a entrar em atividade. Diferentemente do que ocorre com as associações esportivas tradicionais, cuja fundação é marcada pela assinatura de uma ata, um clube-empresa passa a existir na data em que é registrado seu contrato

Para que os times possam atrair investidores, sejam eles empresários, executivos ou acionistas, os clubes precisam comprovar sólida posição financeira, ausência de endividamento e existência de patrimônio para garantir os recursos de seus prováveis investidores.

social. O CFZ entrou em atividade no dia 12 de julho de 1996, seis meses depois do primeiro aniversário do Centro de Futebol, no Recreio dos Bandeirantes, na cidade do Rio de Janeiro.

Exemplos europeus. Enquanto no Brasil os modelos de transformação dos clubes em empresas refletem as particularidades da estrutura “clubística” do país, ainda “amadora”, na Inglaterra, por exemplo, as agremiações futebolísticas já são empresas desde a sua fundação. Como sociedades comerciais, os clubes ingleses contam com acionistas, contabilidade auditada e executivos remunerados que são cobrados pelos resultados que apresentam, podendo ser demitidos a qualquer momento pelos donos dos times.

Para se ter uma idéia de como funciona o modelo de gestão dos principais clubes da Inglaterra, basta verificarmos a relação dos proprietários das agremiações. O Liverpool, por exemplo, anunciou no último mês a venda do seu controle acionário. A partir de agora, a equipe será administrada pela empresa norte-americana Kop Football Ltda.

O clube inglês foi vendido por 174 milhões de libras ao consórcio administrado pelos empresários George Gillet e Tom Hicks.

Hicks, aliás, é o mesmo que assinou parcerias com o Corinthians e o Cruzeiro na década de 1990, quando era presidente da Hicks, Muse, Tate & Furst. O empresário é dono, também, do Texas Rangers (time norte-americano de futebol) e do Dallas Stars (da liga norte-americana de hóquei no gelo).

Com isso, os investidores dos Estados Unidos já possuem três clubes na Inglaterra. Além do Liverpool, o Aston Villa e o Manchester United são controlados por executivos norte-americanos. O primeiro empresário dos Estados Unidos a investir no futebol inglês foi Malcolm Glazer, dono do time de futebol americano Tampa Bay Buccaneers, que assumiu o controle do Manchester United.

No ano passado, o executivo norte-americano passou pelos demais acionistas do Manchester United e assumiu o controle de um dos times de futebol mais valiosos do planeta. Em 2003, Glazer tinha apenas 2,9% das ações do clube, sendo até então um acionista minoritário como tantos

outros. No ano seguinte, o empresário comprou mais 26% das ações, depois outros 30% e passou a assediá-los dois dos mais importantes sócios do clube, os irlandeses JP MacMagnus e John Magnier. Do final de 2004 até 2006, ele fez três propostas para adquirir o Manchester. Com muita insistência e US\$ 1,4 bilhão convenceu a dupla. Agora, tem 75% do time britânico e promete, em breve, levar outros 14% das ações.

O alto investimento de Glazer tem explicação: o Manchester é a maior multinacional do futebol, um clube com ações em Bolsa, planejamento estratégico e uma coleção de títulos, admirado nos quatro cantos do mundo – a ponto de ter fã-clube em Portugal, no Japão, na Austrália e no Chile. O Manchester United virou na última década uma máquina de ganhar dinheiro. Em 1995, estava cotado em US\$ 56 milhões na Bolsa de Valores londrina. Hoje, o valor de mercado chega a US\$ 1,6 bilhão. Sua receita anual ultrapassa os 250 milhões de euros, proveniente da renda de jogos, turnês mundiais, venda de produtos nas Red Stores – as lojas do time – ou do movimento nos Red Cafes, sua cadeia de restaurantes. O clube tem ainda uma rede de tevê e uma rádio.

Além desse modelo, tipicamente inglês, a colocação de ações em Bolsa é outro modelo comumente utilizado pelos clubes de futebol da Europa. Desde que o Tottenham Hotspur, da cidade de Londres, na Inglaterra, adotou esse formato, no longínquo ano de 1983, mais 37 clubes, ao todo, hoje na Europa disponibilizaram

seus papéis no mercado acionário, abrindo seu capital.

Um dos principais clubes da Alemanha, o Bayern de Munique, vem estudando essa possibilidade. Dirigentes da agremiação bávara apostam nessa modalidade como a única forma de a agremiação obter recursos financeiros para fazer frente aos “milionários” clubes da Inglaterra, Espanha e Itália. Ao contrário do Manchester, Liverpool e Chelsea, o Bayern não poderia contar com o aporte financeiro por parte de algum patrono ou megaempresário. A legislação alemã não permite que um time de futebol profissional seja controlado por uma pessoa, o que torna a abertura de capitais uma das poucas alternativas viáveis para aumentar de forma rápida a arrecadação de um clube germânico.

Por fim, na Itália os times também são empresas há décadas, embora só tenham sido consideradas entidades com fins lucrativos em 1996, mas vivem sob a influência direta de pessoas controladoras, e não de *boards*, como na Inglaterra.

Superando o amadorismo. A crescente importância econômica e financeira do futebol dentro da “chamada” indústria do entretenimento vem provocando profundas transformações na gestão dos clubes de futebol mundial. Diversos modelos têm sido adotados pelas principais agremiações européias. Todos eles apresentam como base o equilíbrio econômico e financeiro das receitas e despesas dos clubes. Para que os times possam atrair investidores, sejam eles empresários, executivos ou acionistas,

precisam comprovar sólida posição financeira, ausência de endividamento e existência de patrimônio para garantir os recursos de seus prováveis investidores.

A experiência européia está bem distante da administração “amadora” dos “cartolas” brasileiros, frequentemente mais preocupados com seus recursos pessoais do que com o patrimônio do clube que gerenciam. A situação tem provocado nas agremiações esportivas brasileiras um alto índice de endividamento, o que dificulta a atração de investidores interessados em se associarem.

A falta de profissionalismo e a ausência de transparência na administração dos recursos financeiros dos clubes também dificultam a adoção deste ou daquele modelo empresarial de gestão do nosso futebol. Antes de pensarmos em qual seria o melhor modelo a ser adotado por alguma agremiação esportiva do país, talvez seja necessário primeiramente profissionalizarmos os “cartolas” que gerenciam os nossos clubes de futebol. Só assim poderemos cobrar desses gestores a obtenção de resultados esportivos, financeiros e econômicos das agremiações esportivas por eles gerenciadas.

Ary José Rocco Jr.

Doutor em Comunicação e Semiótica pela PUC/SP.

Coordenador do curso de Comunicação Social da Fecap

Prof. do curso de Jornalismo da Universidade Mackenzie

E-mail: aryrocco@terra.com.br