

# Chega de pisar na bola!

Vinda de atletas consagrados amplia visibilidade dos clubes e alavanca a possibilidade de aumento de receitas

por Almir Teixeira

**N**ovidades no futebol brasileiro nunca faltam, mas os novos tempos prometem. A presença de grandes jogadores que atuavam no exterior — caso de Ronaldo e Robinho, os contratos recordes assinados com novos patrocinadores, a Copa de 2010 à porta e a de 2014 exigindo uma estrutura esportiva com que o País jamais contou — são alguns dos elementos do cenário. Tudo como uma promessa não só de grande espetáculo, mas de evolução do esporte que sempre foi um forte símbolo daquilo que somos capazes como nação. Resta saber se a administração de nossos clubes está à altura desses desafios.

Um primeiro olhar para a situação financeira dos principais clubes brasileiros é simplesmente assustador. No início de 2009, somente entre as 21 agremiações que mais faturam no País, a dívida acumulada era de R\$ 2,72 bilhões, frente a R\$ 1,91 bilhão no anterior. Dessa diferença, cerca de R\$ 178 milhões couberam ao Vasco da Gama que, na troca da gestão Eurico Miranda para Roberto Dinamite, reavaliou suas contingências e descobriu a necessidade de subir o valor divulgado.

Na briga pelo título do mais endividado, os clubes cariocas mantêm larga vantagem. Entre os cinco primeiros, além do Vasco, estão, em sequência, o Flamengo, o Fluminense e o Botafogo, cada um deles com dívidas acima de R\$ 200 milhões. No quinteto, o único invasor é o Atlético Mineiro, que aparece na segunda posição.

Os dados são da Casual Auditores, empresa especializada em auditorias de clubes esportivos e que elabora, desde 2003, uma lista comparativa dos 21 clubes brasileiros de maior faturamento. Para um dos sócios da entidade, Carlos Aragaki, mais do que os números em si, o que preocupa é o fato de as dívidas estarem aumentando. "Tem havido nos últimos anos um significativo aumento de receita", diz, "mas os clubes não estão conseguindo converter esses recursos em um equilíbrio melhor em suas contas".

Aragaki diz tratar-se de uma equação difícil de resolver, por colocar em pratos diferentes da balança os componentes de emoção e razão. "Pensando como empresa, o clube tem que dar lucro. Mas que torcedor vai aceitar que seu time resolva colocar as contas em dia e só ganhar o próximo título daqui a três, quatro anos? O que

é bom para as finanças pode não ser para o clube, então isso nunca é uma decisão simples". Ele entende que um ponto se impõe como fundamental: traçar um plano estratégico de ações, coisa raríssima mesmo nos grandes clubes, e principalmente segui-lo. Com o plano em mãos, é possível colocar o departamento jurídico para negociar com fornecedores, obter junto ao governo parcelamento de impostos e taxas, e ir aos bancos para obter juros meno-

**“ Como empresa, o clube tem que dar lucro, mas o que é bom para as finanças pode não ser para a agremiação ”**

*Carlos Aragaki, da Casual Auditores, especializado em clubes esportivos*



Carlos Aragaki destaca que os clubes não conseguem converter recursos em equilíbrio de suas contas

res ou mesmo capital de giro para eventuais oscilações. Sem estratégia, qualquer dessas ações tende a perder eficácia.

Nessa questão, um avanço fundamental ocorreu nos últimos anos. O uso dos pontos corridos nos campeonatos (vence quem chegar no final com o maior número de pontos) mostrou-se uma prática sadia para os clubes, pois permite saber a quantidade de jogos que irá fazer, calcular o número de pessoas envolvidas e outros itens que ajudam a planejar suas ações.

## Tabelinha com o Marketing

"De boa estratégia também vive o marketing", afirma Rafael Plastina, gerente de Marketing, Comercial e Desenvolvimento da Informídia Pesquisas Esportivas. Segundo ele, tem havido uma evolução, ainda que tímida, na gestão e no marketing dos clubes brasileiros nos últimos anos.

A volta de jogadores consagrados, na sua avaliação, não está so-

mente ligada ao marketing. "Há diversos fatores envolvidos, como a conjuntura de alguns atletas estarem em final de carreira em times internacionais e, no caso de Robinho, a possibilidade de voltar ao Santos, seu time de origem, em boas condições comerciais." Alguns clubes perceberam essa chance e casaram a contratação de craques com os resultados mais imediatos que pretendiam alcançar.

"A vinda do Ronaldo efetivamente aumentou a visibilidade do Corinthians, ainda mais do que o time já possuía. Nesse processo, o marketing na verdade pega carona e alavanca uma série de possibi-

passar consistência", afirma o analista. "O torcedor precisa passar a confiar naquela ação, para criar ainda mais afetividade com o clube e consumir seus produtos sabendo que está contribuindo para a sua manutenção, confiando que os programas serão mantidos ao longo do tempo." Esse patamar, segundo Plastina, ainda é distante na realidade brasileira. "Foram muitos anos de maus tratos com os gastos e o marketing do futebol. Não é algo que se possa melhorar de uma hora para outra", afirma.

No balanço nacional, o amadorismo ainda é forte, embora as realidades sejam diferentes Estado a Estado. Há uma discrepância

“ Na venda de patrocínios, o clube tem de entregar o que promete, ou os patrocinadores nunca vão confiar ”

Rafael Plastina, gerente de Marketing, Comercial e Desenvolvimento da Informídia Pesquisas Esportivas (foto)



lidades de ganho, como a venda de camisetas e outros produtos e os programas de sócio-torcedor. Transformar essas oportunidades em caixa para os clubes é um desafio que as equipes de marketing estão começando a enfrentar", afirma Plastina.

"Na verdade, todas as ações de marketing precisam ser de longo prazo,

## Evolução das receitas consolidadas de 21 clubes

Em R\$ milhões

Fonte: Casual Auditores Independentes S/S



muito grande. São Paulo já está muito diferente do Rio de Janeiro, que tem clubes tentando reverter a situação. Depois vem os de Minas Gerais e os do Rio Grande do Sul.

No entender de Plastina, o marketing deve avançar em paralelo à gestão. "Tem de haver planejamento estratégico, organograma bem definido e as ações de longo prazo. Na venda de patrocínios, o clube tem de entregar o que promete como logos, placas, vagas para convidados- ou os patrocinadores nunca vão confiar. Tem de entregar o máximo possível, ter essa cultura de servir, de forma a cultivar a satisfação do patrocinador."

O marketing também oferece inúmeras possibilidades de diversificação de receitas. Para o administrador Nelson Pratti, coordenador do Grupo de Excelência de Administração Esportiva do CRA-SP, essa área ainda é bastante insipiente e os clubes não fizeram sequer a lição de casa, que seria pesquisar quem são seus torcedores. "Faltam pesquisas efetivas do poder aquisitivo desses simpatizantes", afirma. "Fala-se em grandes números, mas na hora de definir quem é o torcedor e o que ele quer, não há informação. Saber o perfil socioeconômico pode servir para criar produtos compatíveis com as várias classes abrangidas, trazer mais satisfação aos associados e admiradores e, principalmente, mais recursos para o time.

"Enquanto as camisas oficiais custam R\$ 150, R\$ 200, as do camelô saem por R\$ 20", diz Pratti, ao lembrar que alguns clubes europeus vendem dois tipos de camisas: uma com o mesmo tecido usado pelos jogadores e outra com um igualzinho, porém mais barato. Para evitar cópias, as camisas são numeradas. E para mostrar o quanto o Brasil perde por não procurar mercados, vale o exemplo de nossos eternos rivais. Para quem viaja pela Europa, não é difícil encontrar camisas do Boca Juniors, da Argentina. Já de times brasileiros são completas raridades.

**“ Em vez de formar produtos, estamos vendendo matéria-prima, comprada de baciada pelos clubes do exterior”**

*Adm. Nelson Pratti, coordenador do Grupo de Excelência de Administração Esportiva, do CRA-SP*

## Matéria-prima tipo exportação

A formação de craques e a sua manutenção são duas das questões que poderiam ajudar a equilibrar a gestão dos times brasileiros no médio e longo prazos. "Hoje, diferentemente de formar produtos, o que estamos vendendo é a matéria-prima, comprada de baciada pelos clubes do exterior", afirma Pratti. "Se algum dos jogadores não vingar, para eles não têm problema, pois se apenas um der certo já estão no lucro. Uma receita que poderia ficar nas mãos dos clubes brasileiros."

Para os clubes que investem na formação de atletas, a grande questão é bancar seus salários quando chegam à maturidade no esporte. A manutenção esbarra na situação financeira, muitas vezes mambembe. A saída costuma ser "negociá-lo" antes do término do contrato, para não perder tudo. Foi o caso de Kaká, "vendido" pelo São Paulo ao Milan, em 2003, por cerca de US\$ 8,5 milhões. Embora o jogador valesse mais, seu contrato venceria em um ano e a tendência era a de não renovação contratual.

O que nenhum analista defende é o retrocesso para a situação anterior à Lei Pelé (9.615/98) -que institui normas gerais sobre o desporto brasileiro-, quando o passe do jogador era propriedade do clube. "Queríamos fugir da escravidão do jogador, mas o tiramos do clube e o jogamos no colo do empresário", afirma Pratti, para quem a lei precisaria ser modificada, não só neste ponto, mas também para responsabilizar os dirigentes que realizam ações imprudentes de gestão.

### Principais desafios dos clubes brasileiros para conquistar uma gestão mais profissional

1. Trabalhar a administração como empresas, não como grupo de amigos
2. Criar uma conexão entre o departamento financeiro e as decisões tomadas
3. Implantar uma comunicação entre as áreas de futebol, Finanças, Marketing, RH e Jurídico, cada um cumprindo sua missão
4. Formar craques para consumo e negócios
5. Trabalhar de forma equilibrada a busca de títulos para aumentar o valor da marca

### Fontes de Receitas 21 clubes – 2008

Fonte: Casual Auditores Independentes S/S

