Futebol Para "desenvolvimentistas", Neymar é insumo gerador de riqueza

No Santos, os "monetaristas" opinam, mas não comandam

DANIEL WAINSTEIN / VALOR

Luís Álvaro, presidente do Santos, reestruturou a gestão do clube com a KPMG e trabalha com "governança corporativa e sólida estrutura de marketing"

Letícia Casado
De Santos e São Paulo

O Santos Futebol Clube, até sexta-feira, define se vende ou não o jogador Paulo Henrique Ganso. Mas a eventual saída do atleta, uma das estrelas da história recente do Santos, não altera os planos da diretoria do clube, que passou por uma reestruturação e conta com executivos do mercado financeiro na administração. A meta é aumentar a receita em 28% em dois anos, para R$ 181 milhões.

Para isso, o clube pretende investir em produtos licenciados por meio da estruturação de uma rede de franquias, vender produtos em lojas de artigos esportivos no exterior e lançar um fundo de investimentos em participações (FIP).

A receita prevista para 2012 é R$ 141 milhões. Será menor do que a de 2011, quando ficou em R$ 152 milhões. Mas o ano passado foi atípico: o aumento de 62% sobre 2010 resultou da melhor campanha do time em sua história recente, quando ganhou o Campeonato Paulista, a Taça Libertadores e ficou em segundo lugar no Mundial da Fifa, perdendo para o Barcelona.

Em parceria com a KPMG, o clube reestruturou seu organograma com profissionais do mercado, "que precisam bater metas e podem ser demitidos", diz o presidente do Santos, Luís Álvaro de Oliveira Ribeiro. Sua gestão termina em 2014. Ele está no segundo mandato de dois anos. Neste tempo, mudou o estatuto do clube e criou um comitê gestor composto por executivos do setor financeiro como Álvaro de Souza, ex-presidente do Citibank no Brasil e Eduardo Vassimon, ex- vice-presidente do Itaú.

O comitê, conta Luís Álvaro, se divide basicamente em dois grupos — os "monetaristas" e os "desenvolvimentistas" — e as discussões sobre vender ou não os jogadores são longas. O comitê discute as propostas feitas por outros clubes (como o espanhol Barcelona) para vender jogadores, como as feitas pelo Neymar. Neste caso, os "monetaristas" apoiavam a venda para zerar dívidas e deixar saldo positivo no caixa. Já os "desenvolvimentistas", grupo do qual ele faz parte, era contra perder Neymar, "um insumo de geração de riqueza". Este grupo, durante meses neste ano, discutiu a venda de Ganso.

Luís Álvaro diz que trabalha um projeto "moderno de gestão, governança corporativa e sólida estrutura de marketing" no clube, aplicando sua experiência nos mercados imobiliários e financeiro — fundou a consultoria imobiliária Adviser, trabalhou no Banespa e teve rápida passagem pela diretoria administrativa do Banco Central em 1988.

Até 2014, o Santos pretende conquistar 2 milhões de novos torcedores e aumentar em 15% a torcida fora do Estado de São Paulo. Segundo Luís Álvaro, o time tem 12 milhões de torcedores. A base de sócio-torcedor, que paga mensalidade em troca de benefícios na compra de ingressos, deve passar de 52 mil para 100 mil. O aumento do interesse do público pelo time já permitiu ao clube negociar os direitos de transmissão dos jogos na TV por valor 31% maior este ano, em relação a 2011.

Neymar é peça fundamental no planejamento estratégico do Santos; é a principal arma do time para atrair torcedores e fazer ações de marketing como os contratos com Santander, Claro, Volkswagen e Unilever — em todos, o clube leva porcentagem. Luís Álvaro minimiza a dependência pelo jogador e diz investir em atletas da base para descobrir novos talentos. "A base do Santos talvez seja o foco mais importante do nosso investimento e da nossa atenção."

Outra alternativa para renovar o elenco é comprar atletas com verba proveniente de um fundo que está em fase final de estruturação e em breve deve ser subscrito na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). O fundo de investimentos em participações Terceira Estrela, será destinado a investidores qualificados (com mais de R$ 300 mil em aplicações) e vai investir majoritariamente em renda variável.

O sistema segue o esquema da Teisa, empresa formada em 2010 por 30 investidores santistas para comprar participações em contratos de atletas. A Teisa tem, por exemplo, 20% dos direitos econômicos do Arouca, 15% do Rafael e 5% do Neymar. As ações da Teisa são subscritas só por santistas, têm prazo de duração delimitado e vão virar cotas do fundo.

Quando Luís Álvaro assumiu o cargo, em dezembro de 2009, a dívida total do Santos estava em R$ 171 milhões, sendo R$ 80 milhões do clube e R$ 91 milhões com a Timemania (loteria criada em 2008 pelo o governo federal para gerar receita para abater dívidas fiscais). Atualmente está em R$ 166 milhões, sendo R$ 72 milhões do clube e R$ 94,2 milhões com a loteria. "A arrecadação da Timemania não tem sido suficiente, e, por isso, a correção da dívida foi superior ao que foi arrecadado." O plano é reduzir a dívida em 14% até 2014.

A receita com produtos licenciados deve ser R$ 7 milhões em 2012 e R$ 12 milhões em 2014. A produção vai ser escoada na rede de franquias que o clube está montando — hoje os produtos são vendidos em cinco lojas do Santos e pela internet. "Não tínhamos contrato de loja franqueada, e a meta é chegar a 30 em 2015. Assim, gero musculatura para os licenciados", diz Armênio Neto, gerente-executivo de marketing do clube.

Outro caminho do clube é a internacionalização, começando pela venda de camisas no exterior. No começo deste ano, o Santos trocou a Umbro pela Nike como fornecedora de material esportivo e deu o primeiro passo para a internacionalizar a marca. Luís Álvaro diz que, quando o clube foi ao Japão disputar o Mundial da Fifa em dezembro, percebeu que as lojas tinham camisa do Barcelona com o nome de Lionel Messi "em todo lugar, mas não dava para achar camisa do Santos com o Neymar".

"China, Japão, EUA: estamos agora com um 'player' global", diz Luís Álvaro, referindo-se à Nike. No começo de 2013, o Santos vai vender camisas nesses mercados e em aeroportos brasileiros.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 20 set. 2012, Empresas, p. B4.