

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NPGA – NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FUTEBOL, DE ESPORTE AMADOR A
NEGÓCIO DE ENTRETENIMENTO E LAZER
EM UMA SOCIEDADE MUDIATIZADA**

Jovino Alberto Oliveira Pereira

Salvador, Bahia

2003

JOVINO ALBERTO OLIVEIRA PEREIRA

**FUTEBOL, DE ESPORTE AMADOR A
NEGÓCIO DE ENTRETENIMENTO E LAZER
EM UMA SOCIEDADE MUDIATIZADA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Almeida

Salvador, Bahia

2003

Agradecimentos

Ao professor e orientador Gilberto Almeida que, em determinados momentos foi fundamental para que este trabalho tivesse continuidade. Sua crença no objeto desta pesquisa foi essencial, desde o primeiro instante, quando fiz sua matéria como aluno especial, antes mesmo de iniciar o mestrado.

A todos os professores do NPGA, especialmente aqueles com os quais tive o privilégio de conviver, em sala de aula, e que me ajudaram a fazer este trabalho. Graças a eles, este centro de ensino e pesquisa é modelo de excelência no país.

Aos funcionários da Escola de Administração, particularmente Anaélia e Dacy, pela atenção, presteza e cordialidade sempre presentes na relação com os mestrandos.

Ao Vitória S/A, que me permitiu ingressar e participar desse fascinante mundo do futebol, e, em especial, ao presidente da companhia, Paulo Carneiro, peça fundamental e exemplo de afastamento na análise das questões desse negócio. Aos funcionários, conselheiros e torcedores rubro-negros que direta ou indiretamente participaram desta pesquisa.

Aos meus pais, que me deram a formação como pessoa e como profissional, responsáveis portanto, pela minha capacitação em realizar esta pesquisa.

Por fim, a todos que participaram com entrevistas e respostas aos questionários de pesquisa aplicados.

O mundo já possui o sonho de um tempo.
Para vivê-lo de fato, deve agora possuir
consciência dele.

Guy Debort

A minha esposa Ana Luisa e às minhas
filhas, Camila e Maiara, que me fazem viver
a realidade sem esquecer dos sonhos.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS.....	7
RESUMO.....	10
ABSTRACT.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
2 HISTÓRIA DO FUTEBOL.....	19
2.1 A PRIMEIRA MERCADORIA DO FUTEBOL, A BOLA.....	19
2.2 ORIGEM DO FUTEBOL, POVOS DISTINTOS NO TEMPO E ESPAÇO GEOGRÁFICO.....	23
2.3 O FUTEBOL NASCEU COMO LAZER, TREINAMENTO MILITAR OU BATALHA CAMPAL?	36
3 HISTÓRIA DO FUTEBOL NO BRASIL.....	42
3.1 CHARLES MILLER, O PRIMEIRO INVESTIDOR DO FUTEBOL NO BRASIL.....	43
3.2 A EVOLUÇÃO DO FUTEBOL INDEPENDENTE DO APARELHO DE ESTADO.....	48
3.3 INTERFERÊNCIA DO ESTADO NO CRESCIMENTO E POPULARIZAÇÃO DO FUTEBOL.....	53
3.3.1 Instrumentos Institucionais do Estado.....	56
3.3.2 O Futebol e o Regime Militar.....	60
3.3.3 Substituição do Estado pelas Empresas (Iniciativa Privada).....	63
4 O FUTEBOL NA ERA DO ESPETÁCULO.....	70
4.1 O CONCEITO DE "SOCIEDADE DO ESPETÁCULO"	70
4.2 O ESPETÁCULO E O CAPITAL.....	76
4.3 O FUTEBOL E A SOCIEDADE DO ESPETÁCULO.....	80
5 O FUTEBOL E O MARKETING.....	87
5.1 O MARKETING.....	87
5.2 O MARKETING ESPORTIVO.....	91
6 O ENTRETENIMENTO, O FUTEBOL E A MÍDIA.....	103
6.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO.....	103
6.2 A INDÚSTRIA DO FUTEBOL.....	110
6.3 A MÍDIA E O FUTEBOL.....	125
6.3.1 Direitos de TV e a Mídia.....	136
6.3.2 Bilheteria e a Mídia.....	142
6.3.3 Patrocínio e a Mídia.....	156
6.3.4 Licenciamento, Merchandising e a Mídia.....	164
6.3.5 Direitos Econômicos sobre os Atletas e a Mídia.....	169
6.4 EMPRESAS DE FUTEBOL.....	177

7	ARENAS DE ENTRETENIMENTO E O CONSUMIDOR	186
	7.1 ARENAS MULTIUSO, ESTÁDIOS MUDIÁTICOS.....	186
	7.2 O TORCEDOR CONSUMIDOR.....	196
8	O CASO VITÓRIA (ESPORTE CLUBE VITÓRIA x VITÓRIA S/A)	204
	8.1 HISTÓRIA DO VITÓRIA / CONQUISTAS ESPORTIVAS.....	207
	8.2 GESTÃO AMADORA / SEMIPROFISSIONAL / PROFISSIONAL EMPRESARIAL.....	213
	8.2.1 Aspectos históricos dos tipos de gestão nos clubes.....	220
	8.2.2 Informações e dados relativos aos modelos de gestão.....	228
	8.3 CONCLUSÃO.....	248
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	256
	9.1 O FUTEBOL-NEGÓCIO E SUA INTERDEPENDÊNCIA DA MÍDIA.....	258
	REFERÊNCIAS	266
	ANEXOS	277

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

F.1	A Visão Sistêmica dos 4 A's.....	101
F.2	Macrossistema de Relacionamento no Futebol-negócio.....	135
F.3	Dados Estatísticos do Campeonato Brasileiro 1997.....	151
F.4	Dados Estatísticos do Campeonato Espanhol 1996 / 97.....	151
F.5	Dados Estatísticos do Campeonato Inglês 1996 / 97.....	151
F.6	De Talento a Mito: Ciclo de Formação por Meio da Mídia.....	175
F.7	A Conquista do Consumidor: do Conhecimento à Lealdade.....	201

Gráficos

G.1	Evolução Percentual dos Principais Negócios no Mundo.....	119
G.2	Evolução dos Direitos de TV no Futebol Europeu.....	139
G.3	Comparativo dos Direitos TV: Europa x Brasil.....	140
G.4	Média de Público por País.....	147

Quadros

Q.1	Imigrantes para o Brasil por Nacionalidade.....	49
Q.2	Vantagens do Marketing Esportivo.....	94
Q.3	Resumo de Investimentos do Excel Econômico no Vitória.....	96
Q.4	Modelo DEA / DESE / DEE – A rota dos esportes de sucesso.....	108
Q.5	Aplicação do Modelo Ary / Kasznar (MAK) na prática (exemplo)...	109
Q.6	Copas do Mundo / Evolução de Público e de Mídia.....	113
Q.7	Divergências de Valores.....	117

Quadros (continuação)

Q.8	Distribuição Percentual dos Principais Negócios no Mundo.....	119
Q.9	Evolução PIB Brasil / PIB Esporte Brasil (R\$ bilhão e %).	121
Q.10	Participação Percentual no PIB por Esporte.....	121
Q.11	Valores do PIB do Esporte do Brasil por Modalidade (R\$ bilhão)..	122
Q.12	Negócios envolvendo a Indústria do Futebol.....	124
Q.13	Evolução da Relação Futebol / Mídia.....	132
Q.14	Evolução dos Direitos de TV no Futebol Europeu.....	138
Q.15	Comparativo dos Direitos de TV: Europeu x Brasil.....	140
Q.16	Composição Percentual das Receitas de Alguns Clubes.....	142
Q.17	Receitas por Categoria.....	144
Q.18	Composição Receitas dos Clubes Ingleses entre 1985 e 2000	145
Q.19	Média de Público por País.....	147
Q.20	Dados Estatísticos do Campeonato Brasileiro 1997.....	149
Q.21	Dados Estatísticos do Campeonato Espanhol 1996 / 97.....	150
Q.22	Dados Estatísticos do Campeonato Inglês 1996 / 97.....	150
Q.23	Marketing Esportivo e Percentual de Patrocínio.....	162
Q.24	Contratos de Patrocínio Envolvendo Futebol e Outros Esportes...	163
Q.25	Valores de Venda e de Revenda de Atletas do Vitória.....	172
Q.26	Compra de Jogadores por Clubes Europeus.....	172
Q.27	Receita dos Principais Clubes do Mundo.....	180
Q.28	Receita de Empresas do Setor de Entretenimento no Brasil.....	181
Q.29	Clubes Brasileiros por Receita Anual.....	183
Q.30	Clubes Profissionais por País.....	184
Q.31	Reforma e / ou Construção de Estádios na Europa.....	189
Q.32	Principais Estádios no Brasil e no Mundo.....	193
Q.33	Os 10 Maiores Públicos Maracanã em Campeonatos. Brasileiros.	195
Q.34	Modelos de Gestão.....	215

Quadros (continuação)

Q.35	Aspectos fundamentais do novo modelo de gestão estratégica do clube-empresa.....	218
Q.36	Valores Orçados x Realizados em 2001 / 2002	233

Tabelas

T.1	Conhecimento do Futebol.....	47
T.2	Gosto pelo Futebol.....	48
T.3	O Torcedor como parte do Espetáculo.....	79
T.4	Importância da Mídia no Futebol-negócio.....	109
T.5	Relação Torcedor / Futebol / Mídia.....	131
T.6	Percepção de Influência da Mídia nos Resultados Esportivos.....	133
T.7a	Relação dos Clubes Profissionais do Brasil (Faturamento Anual acima de R\$ 1.200.000,00)	278
T.7b	Relação dos Clubes Profissionais do Brasil (Faturamento Anual de R\$ 120.000,01 à R\$ 1.200.000,00)	279
T.7c	Relação dos Clubes Profissionais do Brasil (Faturamento Anual até R\$ 120.000,00)	281

RESUMO

Este trabalho registra a evolução histórica do futebol, desde o seu surgimento como esporte amador, até o momento atual, como parte vital de um grande negócio. Movimenta muitos bilhões de dólares / ano e é importante componente da indústria do entretenimento, em uma sociedade midiaticizada, que possui na comunicação de massa e no marketing pilares fundamentais. Considerar estas questões universais e analisá-las, traçando um paralelo entre o futebol nos países mais avançados e, no Brasil, é parte dessa pesquisa. Ao mesmo tempo, demonstrar a força do futebol, difundido mundialmente, em uma sociedade globalizada e integrada pela mídia, que compreende este e os demais esportes, nos dias de hoje, como algo extremamente profissional, com pouco espaço ao amadorismo e absolutamente ligado à sociedade do espetáculo. É esse complexo conjunto de elementos que se pretende analisar nesta dissertação: o futebol, dentro de uma sociedade do espetáculo, fruto e produtor deste espetáculo, instrumento e protagonista das relações que envolvem o entretenimento e lazer como uma das maiores atividades empresariais do mundo atual. Para isso, a revisão bibliográfica busca registros históricos do surgimento do futebol até o momento atual, contextualizando esta evolução, como um esporte que virou negócio, baseado na indústria do entretenimento. Para a melhor compreensão do futebol neste terceiro milênio e sua relação com o torcedor / cliente / consumidor em uma sociedade centrada na mídia, se coletou informações importantes, complementadas por levantamento de dados na própria mídia, nos clubes, além de questionários, entrevistas e pesquisas de mercado. A partir deste conjunto de dados foi possível identificar e analisar as principais causas destas mudanças e suas conseqüências para o próprio futebol e, até que ponto, este esporte, se transformando em negócio, vinculou-se indissolúvelmente à mídia. O estudo levantou dados do futebol no mundo e no Brasil comprovando a proximidade deste binômio futebol / mídia e a tendência de tornarem-se interdependentes no crescimento e nas crises. Afinal eles fazem parte de uma mesma indústria, do entretenimento e lazer, que têm na comunicação e no marketing importantes ferramentas para sua potencialização e desenvolvimento.

Palavras-chave: Futebol-negócio – Entretenimento – Marketing – Sociedade do Espetáculo – Mídia – Torcedor.

ABSTRACT

This work registers the historical evolution of soccer, since its beginning as an amateur sport up to the present moment, as a vital part of a large business that deals with many billion dollars each year and is an important component of the entertainment industry in a media rich society that has mass communication and marketing as its basic pillars. An analysis of these subjects, regarding them as universal ones, comparing soccer in Brazil to the one in more developed countries, is part of this research. As a world-wide activity, spread out in a globalized and media integrated society that involves many other sports, soccer shows its strength as an extremely professional business that allows very little opportunity to amateurism. The objective of this dissertation is to analyze this complex relation: soccer in a spectacle society, as a product and spectacle producer, instrument and main player of the many relations that involve leisure and entertainment as one of biggest enterprise activities in the world. An extensive bibliographical research has been made to follow up and contextualize the sport evolution. Market research, interviews in clubs and media, questionnaires and polls have been made in Brazil and other countries to better understand soccer and its relation with rooters, clients, supporters and consumers. The sets of data collected allowed a deep analysis of the main causes and consequences of soccer evolution from its humble beginning to the large business it is today, intertwined with mass media in growth and crisis, closely tied to the spectacle, leisure and entertainment industry and that has marketing and communication as important tools to foster its expansion.

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 70, o futebol iniciou um processo de transformação que iria torná-lo o promotor do evento midiático de maior audiência televisiva no mundo a cada quatro anos, as Copas do Mundo. Esta mudança aconteceu à medida que a mídia, especificamente a televisão, foi incorporando este esporte na sua grade de programação. Com a força da comunicação de massa, e as vantagens comparativas do futebol em relação a outros esportes e programas, a TV, antes vista como ameaça, foi se tornando aliada do futebol, enquanto este, em contrapartida, garantia elevados índices de audiência e amplo conteúdo para as TV's fechadas. Tudo isso com dois importantes aspectos positivos: a) a paixão do torcedor e sua fidelidade ao clube; b) o fato do futebol ser um esporte singular em relação aos demais, o único efetivamente global, de grande plástica televisiva, fácil compreensão e de resultados esportivos infinitamente mais imprevisíveis que os demais esportes, atrativos até para os torcedores rivais ou mesmo os não torcedores ¹.

A interação mídia / futebol foi aumentando até chegar ao ápice na década de 90. Neste período, os interesses entre clubes de futebol e mídia se aproximaram tanto, que grupos empresariais da área de comunicação passaram a se tornar proprietários de clubes de futebol. O melhor exemplo é o Manchester United, 9,9% de suas ações pertencem a British Sky Broadcasting (BSkyB) ², empresa de comunicação do milionário australiano Ropert Murdoch que chegou a propor a compra do restante das ações por US\$ 1,03 bilhão em 1991. O fato só não se

¹ Apenas 1,5 % dos entrevistados pelo INESP – Instituto de Estudos e Pesquisas, afirmaram não gostar de futebol.

² Em setembro de 2003 a BSKyB vendeu sua participação de 9,9% no Manchester United por US\$ 104,4 milhões à Cubic Expressions, empresa do ramo de corridas de cavalo, pertencente à P. McManus e John Magnier.

concretizou porque organismos reguladores de mercado da Inglaterra impediram a transação. A BSKyB continua, entretanto, no negócio futebol, como principal acionista de outro clube inglês, o Manchester City. Outros grupos de comunicação são sócios de um ou mais clubes de futebol, o que demonstra a proximidade de interesses na relação do futebol-negócio com a mídia.

Nesta fase dos anos 90, o futebol-negócio atingiu seus maiores resultados financeiros, movimentando bilhões de dólares por ano e se afirmando, definitivamente, como uma poderosa vertente da promissora indústria do entretenimento. Este crescimento, no entanto, não impediu que o futebol vivesse a pior crise da história no início do novo milênio, que serviu para ratificar a interdependência entre clubes e empresas de comunicação. Foi justamente como consequência da crise das empresas de mídia, motivada em parte pelo famoso atentado de 11 de setembro de 2001, que o futebol-negócio passou por graves dificuldades, agravadas pela falência de gigantescos grupos de mídia e marketing esportivo que investiram maciçamente neste esporte, como a ISL e a Kirch. Esta crise repercutiu naturalmente nos clubes e mostrou, na prática, que a transformação dos clubes em empresas era pra valer. Eles estariam, portanto, sujeitos à falência, como aconteceu com a Fiorentina, um dos mais tradicionais clubes italianos.

O principal foco desta pesquisa é a análise deste processo de transformação do futebol, quais suas principais características e quais suas possibilidades futuras. Embora a pesquisa feita pela Enterprise Brasil, além dos questionários e entrevistas, tenham ficado restritos ao Brasil, o futebol, como esporte global, tem na sua estruturação como negócio, características também globais. É impossível dissociar o

que acontece na Europa, onde nasceu o futebol e onde também começou a transformação desse esporte em um grande negócio vinculado à mídia, ao que ocorre em território brasileiro. As semelhanças entre os acontecimentos no continente europeu e no Brasil são evidentes. Existe uma diferença temporal importante, responsável pela alteração no ciclo *“crescimento, apogeu, crise e recuperação”*. No futebol brasileiro, o processo ainda não se completou, por isso os clubes brasileiros são muito mais dependentes da TV do que os europeus, o que está demonstrado com números neste trabalho.

Para entender o processo como um todo, que envolve os clubes brasileiros, é preciso antes compreender a relação que existe entre o futebol no país e o seu povo. Aqui, mais do que em qualquer outra nação, o futebol ultrapassa o mero aspecto esportivo. Por isso sua própria estruturação, em uma sociedade midiaticizada, como negócio de entretenimento e lazer, enfrentou, e enfrenta, maiores obstáculos do que em países europeus. O torcedor brasileiro tem um receio maior nesta transformação, até pelo fato de, no futebol, o Brasil ocupar posição de liderança mundial, o que não acontece em outras atividades. Entretanto, a importância do torcedor já foi percebida, o exemplo está no Estatuto do Torcedor, que, inclusive, ratifica a posição desta pesquisa, quando afirma que o futebol se transformou em negócio de entretenimento e lazer, e o torcedor em consumidor.

Sintetizar esta evolução do futebol, de simples esporte amador, para um grande negócio de entretenimento, em uma sociedade centrada na mídia, é o objetivo primordial dessa pesquisa, segmentada em diversas questões:

- Como isto se processou, há elementos históricos que justifiquem a singularidade do futebol como único esporte global?
- Qual o papel desempenhado pelo Estado?
- Existiu um momento marcante neste processo de transformação, quem, ou o que, foi responsável por isso?
- Como esporte global, o futebol-negócio também é global? As mudanças ocorridas na Europa produziram reflexos no Brasil?
- Qual a relação entre a sociedade atual, centrada na mídia, que valoriza o espetáculo, e o futebol inserido na indústria do entretenimento?
- O futebol tem relevância na indústria do entretenimento?

Todas estas dúvidas acima discriminadas, convergem para uma única grande questão: *‘Como elemento importante da indústria do entretenimento, até que ponto a mídia é responsável pelo processo de transformação do futebol e pelo seu futuro?’*

É importante ressaltar que a pesquisa foi centrada no futebol brasileiro, embora contenha muitas informações do que acontece neste esporte no mundo, particularmente, na Europa. Vale destacar que tais dados servem para análise comparativa com a situação no Brasil, pois, apesar das particularidades nacionais, especialmente aquelas de natureza cultural, as condições de estruturação do futebol brasileiro seguem os mesmos princípios internacionais estabelecidos pela FIFA.

O esporte, não somente o futebol, tem sido objeto de muitas publicações, conseqüência do interesse cada vez maior que a atividade esportiva desperta na sociedade. Não foi encontrado, entretanto, um trabalho que focasse este tema, nos moldes do que está sendo proposto nesta pesquisa, ou seja, analisar o futebol como

negócio, inserido na indústria do entretenimento e lazer. A relevância deste tema pode ser demonstrada pelos dados publicados na Bloomberg News, que projeta para 2020 os negócios na área de entretenimento como responsáveis por 22% dos negócios realizados no mundo, atrás apenas dos negócios na área de comunicação, que responderá por 24% do total. Como a interface entre estas atividades é muito grande, comunicação e mídia, aliadas à indústria do entretenimento e lazer corresponderão a 46% dos negócios realizados no planeta.

O ineditismo dessa pesquisa, no Brasil, ao tempo em que reforçou sua importância, foi um dificultador metodológico pela inexistência de dados ou confiabilidade naqueles existentes. A estrutura amadora dos clubes, até muito recentemente, fez com que muitas informações de caráter gerencial se perdessem em termos documentais. A alternativa foi obtê-las de forma indireta, por meio de entrevistas com profissionais que trabalharam nestas instituições, com questionários aplicados nos clubes de futebol e em dados levantados na mídia.

Além desta introdução, o texto está dividido em mais oito capítulos. O segundo capítulo faz um levantamento histórico do futebol, como se deu o processo de surgimento desse esporte, que tipos de jogos nos primórdios da sociedade lançaram as bases daquilo que viria a se tornar, no século XXI, o principal esporte no mundo, único, verdadeiramente, globalizado, com mais países filiados à FIFA do que às Nações Unidas, jogado em, praticamente, todas as nações, independentemente de suas diferenças culturais, sociais, econômicas e geográficas.

O terceiro capítulo é dedicado, exclusivamente, à história do futebol, no Brasil. Ele demonstra que a transformação do futebol em esporte nacional teve fortes

vinculações com o papel exercido pelo Estado, particularmente na Era Vargas, e que muitos anos depois, novamente esta relação foi tema de debate e bastante discutida na ditadura militar, na década de 70. Nesta retrospectiva histórica, se detalha a evolução do futebol no Brasil, como ela aconteceu, e tornou o país referência mundial neste esporte, em termos de conquistas dentro de campo, bem como, na revelação de talentosos jogadores. Apesar disso, não se conseguiu transferir este potencial para a construção de grandes organizações esportivas, a exemplo de clubes como Real Madrid, Barcelona e Manchester United, este último o principal modelo do futebol tratado como negócio.

O quarto capítulo é dedicado a contextualizar o tema “Sociedade do Espetáculo”, seus conceitos, em vários campos da sociedade contemporânea, centrada na mídia, como forma de teorizar até que ponto o futebol moderno, em sua forte vinculação com a própria mídia, se insere nesta sociedade do espetáculo. A partir do referencial teórico de pensadores como Guy Debord, alguns pontos de convergência foram estabelecidos entre a sociedade do espetáculo e a forma como o futebol contemporâneo se utiliza dessas ações para interagir com a própria sociedade.

O capítulo quinto discute como o marketing se aproximou do futebol e à medida que se estreitava este relacionamento, tornou-se ferramenta fundamental no processo de transformação do futebol, potencializando a relação do mesmo com a mídia, sendo essencial na conversão do torcedor em consumidor. Os capítulos VI e VII abordam o futebol inserido na indústria do entretenimento. No sexto capítulo, a abordagem é focada na forte relação do futebol com a mídia, sua influência direta ou

indireta em todas as fontes de receitas que 'abastecem' o futebol-negócio. O sétimo capítulo trata especificamente das arenas multiuso, nas quais estão as maiores apostas para o futuro do negócio, empreendimentos que aprofundarão ainda mais a interdependência do futebol com a mídia, principalmente, pela convergência midiática e a tecnologia da informação, que farão desses complexos de entretenimento novos templos de consumo. Também, neste capítulo, será abordada a nova relação posta à disposição do torcedor: sua conversão em consumidor integral do futebol.

O oitavo capítulo é uma síntese do que poderia ser um estudo de caso do Esporte Clube Vitória e Vitória S/A. Este clube é bem representativo do processo de transformação pelo qual passa o futebol no Brasil, desde o modelo amador até o semiprofissional, sem alcançar o modelo de gestão efetivamente profissional / empresarial. Esta fase de transição é crucial para o Vitória, pois se ela não acontecer e há fortes indicadores dessa possibilidade, os resultados poderão ser desastrosos com reflexos estruturais (rompimento da joint-venture) e esportivos (rebaixamento de divisão).

O nono e último capítulo contempla as considerações finais do autor que não pretende com esta pesquisa finalizar em definitivo os questionamentos levantados, ainda em processo de significativa transformação. Os resultados da pesquisa apontam para uma conclusão importante, o processo de transformação do futebol ainda está inconcluso, especialmente no Brasil, mas as tendências apresentadas por esta pesquisa são positivas para os clubes que se profissionalizarem e negativas para os demais, que não conseguirão se inserir na indústria do entretenimento.

2 HISTÓRIA DO FUTEBOL

O grande desafio desta pesquisa é trazer para o ambiente da academia uma abordagem evolutiva do futebol, que nasceu como esporte e se transformou em um dos maiores negócios da indústria do entretenimento e lazer em uma sociedade altamente midiaticizada. Fazer esta análise, demonstrando o quanto o futebol está inserido como elemento fundamental nesta indústria, abordando aspectos dessa mesma sociedade centrada na mídia, onde só o que é espetáculo existe, (DEBORD, 2002) é a proposta deste trabalho.

Embora tenha ocorrido, nos últimos anos, um verdadeiro *boom editorial* de textos sobre o futebol, este tema não faz parte das discussões acadêmicas, por isso cabe uma abordagem histórica de como este esporte surgiu no mundo e no Brasil.

2.1. A PRIMEIRA MERCADORIA DO FUTEBOL, A BOLA

“No princípio, era a bola... e só mesmo ela” (UNZELTE, 2002), com esta frase, Celso Unzelte faz uma analogia com a expressão bíblica, “no início era o verbo”, mostrando o quanto são antigas as primeiras manifestações do jogo, realizado com os pés, chutando um objeto esférico. O livro sagrado do Cristianismo é posterior aos jogos que originaram o futebol.

A bola é não só para o futebol, mas para os esportes em geral, o objeto do desejo. Praticamente, todos os esportes coletivos utilizam a bola, de maior ou menor tamanho, mais leve ou mais pesada, de formato esférico ou elíptico, ela é o astro no

futebol, no basquete, no vôlei, no rugby... enfim, começou com a bola o esporte bretão³ (FRISSELLI, 1997).

Muito antes do futebol se tornar um negócio de bilhões de dólares, a bola foi um dos primeiros produtos comerciais gerados pelo futebol, e, como parte da indústria de materiais esportivos, é um dos principais itens de produção dessa indústria (BISSOM, 1999). Como este trabalho visa mostrar a evolução deste esporte até se tornar um grande negócio, e a percepção da sociedade e do mercado com relação a isto, cabe começar pelo primeiro produto, a bola. A definição para este objeto, é, segundo Ferreira (1995, p.99), “[...] artefato esférico de borracha ou de outro material, freqüentemente envolto em couro, feltro, etc., que, em geral, salta por efeito da elasticidade, e é usado em diversos esportes [...]”.

Antes de contextualizar a história do futebol, sua origem como treinamento militar, atividade de lazer ou batalhas campais entre tribos rivais, se tornando, no século XIX, um esporte e, no mundo moderno, um dos maiores negócios do planeta, cabe sintetizar a transformação que a bola de futebol sofreu ao longo do tempo. Obviamente que ela não se originou como bola de futebol, mas, apenas, como um objeto esférico, utilizado para a prática de um jogo.

Traçar este paralelo é importante, porque tanto a bola quanto o futebol começaram de forma amadora e artesanal e se transformaram, respectivamente, em produtos que têm, na alta tecnologia, um parceiro fundamental. Atualmente, as indústrias de material esportivo usam até túnel de vento para testar as mais

³ Como os britânicos são considerados os inventores do futebol, a expressão brasileira “esporte bretão” é uma derivação resumida da expressão “esporte da Grã-bretanha”

modernas bolas de futebol que alimentam um mercado de quase US\$ 1 bilhão de dólares, enquanto o futebol tem, na mídia, especialmente a televisão, o parceiro ideal para a moderna indústria do entretenimento (BISSOM, 1999)

As primeiras bolas que se tem conhecimento foram feitas de fibras de bambu. No Egito, ao lado de uma menina mumificada, foi encontrada uma bola, também feita de fibra vegetal. Raízes de plantas, fibras de bambu, de coco, couro de animais e até crânios humanos foram, ao longo das centenas de anos, utilizados como “matéria prima” para os vários tipos de jogos que precederam o futebol.

Da fibra vegetal até a atualidade a bola sofreu uma grande evolução. Utilizou-se bexiga de boi que funcionava como câmara de ar, revestida por couro, preferencialmente, de vaca, que era artesanalmente costurado, envolvendo toda a bexiga como uma espécie de manta. Sem uma uniformidade adequada, a bola facilmente deformava à medida que era utilizada. Um outro grave defeito era a costura grosseira, não embutida, que provocava lesões nos jogadores, principalmente, na cabeça e no rosto.

Sob a era da borracha natural (látex da seringueira), a bexiga de boi foi substituída por câmara de ar de borracha, de formato mais uniforme. O revestimento continuou sendo de couro de animal, com duas opções de cor, a marrom tradicional ou a branca, usada especialmente para jogos noturnos. A forma de revestir a câmara de ar também mudou, em vez de envolvê-la como uma manta, 18 tiras regulares de formato retangular eram costuradas umas às outras até formar a bola e, com a inovação do bico para enchimento, se eliminou a costura externa que feria os atletas.

Este modelo anterior foi substituído pelo formato de 20 gomos hexagonais e 12 pentagonais, na década de 70, geometricamente mais adequado e menos sujeito às deformações pelo uso. Até hoje este desenho prevalece entre os principais fabricantes de bolas de futebol, mas o couro de vaca foi substituído por material sintético (poliuretano) derivado do petróleo, com inúmeras vantagens: é mais leve, de espessura uniforme, mantém a calibragem, impermeável à água e sofre menos atrito com o vento. Em contato com a água, a bola de couro chegava a ficar com o dobro do seu peso (UNZELTE, 2002).

O formato hexagonal / pentagonal ainda predomina no mercado, mas já sofre concorrência de outros modelos mais modernos. Alguns modelos experimentais com um mínimo de costura estão em fase final de teste e podem estreitar na Copa do Mundo de 2006, na Alemanha. Muito mais do que uma simples evolução da bola de futebol, esta decisão a ser tomada pela FIFA envolve negócios de bilhões de dólares de material esportivo (COZAC, 1999). De acordo com as regras da FIFA, a bola oficial de jogo deve obedecer as seguintes definições: formato esférico, circunferência não inferior a 68 cm e não superior a 70 cm; pressão equivalente a 0,6 – 1,1 atmosfera (600 a 1100 g/cm²) ao nível do mar; revestimento de couro ou material sintético adequado; peso não inferior a 410 g e não superior a 450g.

Desde a Copa do México em 1970, a FIFA realiza concursos para escolher a bola do Mundial. A cada quatro anos, o desenho estampado nas bolas vem se aprimorando em termos de estilo, incorpora cada vez mais soluções gráficas que valorizem ações de marketing, agregando valor de marca à bola. A Adidas tem contrato com a FIFA que lhe garante o fornecimento das bolas do mundial, o que

significa, para este fabricante de material esportivo, multiplicar por oito a quantidade de bolas vendidas em ano de copa do mundo (UNZELTE, 2002).

A bola de futebol já ultrapassou em muito a definição de Ferreira, se tornou um dos principais produtos de marketing do negócio futebol. Ainda não é permitido, pela própria FIFA, que logotipos publicitários sejam colocados nas bolas utilizadas em competições oficiais, mas, no mercado esportivo e publicitário, já se comenta extra-oficialmente que, na Copa do Mundo de 2010 a Coca-cola poderá vir a colocar sua marca na bola oficial da competição. Uma propriedade desse tipo valeria algo em torno de US\$ 50 milhões.

2.2. ORIGEM DO FUTEBOL, POVOS DISTINTOS NO TEMPO E ESPAÇO GEOGRÁFICO

Há tanta discussão sobre a origem do futebol, que dificilmente se apontará para um só jogo como o responsável pela origem deste esporte. Também não se encontrará, em um único povo, a atividade que foi efetivamente a precursora do futebol, nos tempos mais antigos. Em termos do futebol como é atualmente praticado, é inegável que os ingleses têm a primazia em se autoproclamarem inventores deste esporte. Questionando, entretanto, que jogos primitivos originaram o futebol, é praticamente impossível definir a supremacia de um sobre outro, tal a variedade de atividades com bola, praticadas por povos distintos, em diferentes regiões do planeta.

Existem muitos registros históricos e arqueológicos que demonstram a existência de práticas com objetos esféricos, em comunidades mais ou menos

evoluídas, nas suas respectivas épocas. Em culturas milenares, como a chinesa ou japonesa, estas práticas existem até os dias atuais. Mesmo em sociedades extintas, como os maias, a ocorrência de jogos com bola é um dado concreto e comprovado. Naturalmente que alguns têm maiores semelhanças, mas, em essência, em maior ou menor grau, eles podem ser considerados como precursores do futebol (KLEIN, 1999).

Existem pesquisas que datam de 4.500 a. C. a prática do kemari ⁴, atividade praticada no Japão, durante os reinados dos imperadores Engi e Tenrei, que pode ser considerada como a antecessora do futebol.

[...] os nobres praticavam o kemari em volta das cerejeiras. A bola era feita com fibras de bambu e era tocada com as mãos e com pés, mas não era uma competição e o objetivo principal era não deixar a bola cair no chão (CANALKIDS..., 2003)

Na Copa do Mundo de 2002, disputada, simultaneamente, na Coréia do Sul e no Japão, a prática do kemari, considerado um esporte japonês tradicional, foi lembrada naquele país para os milhares de turistas que acompanharam os jogos. Antes mesmo, em 1964, quando Tóquio sediou os Jogos Olímpicos, cartazes enormes foram espalhados pela cidade, mostravam nobres orientais chutando bolas feitas de fibra de bambu, prática que, para os japoneses, antecedeu o futebol, esporte regulamentado pelos ingleses no século XIX. Há uma relação cultural no Japão com o kemari. Da mesma forma, que no Brasil, é comum celebridades ou chefes de Estado / Governo serem presenteados com uma bola de futebol, em

⁴ Em japonês, kemari significa “chutar a bola” - ke (chutar) / mari (bola).

eventos mais informais, nas visitas ao país, tal também acontece, no Japão, com o kemari.

Ainda no oriente, há na China, no Palácio do Imperador em Pequim, uma bola feita de fibra de bambu com cerca de quatro mil anos e dimensões parecidas com as atuais bolas de futebol. Neste país também há registros da prática do tsu-chu ⁵, uma espécie de esporte, criado como tipo de treinamento militar, com regras definidas em manual de instruções militares, idealizado por Yang-Tsé, integrante da guarda do imperador da dinastia Xia, em 2.197 a.C.

Tsu-chu x futebol: semelhanças e diferenças

A bola era feita de couro cru e recheada de crina (chi). Media cerca de 22 centímetros de diâmetro, e o objetivo era introduzi-la entre as estacas de bambu. Tinha de ser conduzida com os pés, porém não se podia deixá-la tocar o chão. As bolas infladas de ar surgem na dinastia Tang, ano 618 (UNZELTE, 2002, p.11).

Há algumas divergências sobre o tsu-chu, a começar pelo próprio Yang-Tsé, seu inventor. Para Unzelte (2002), ele era integrante da guarda do Imperador da dinastia Xia, em 2.197 a.C. Para Pires (2003), Yang-Tsé era um escritor chinês. Existem ainda versões que o consideram como o próprio imperador.

As diferentes versões sobre a origem do futebol servem para demonstrar o quanto é importante a pesquisa acadêmica de temas inerentes à contemporaneidade e, neste caso, com o futebol, para que gerações futuras tenham o conhecimento científico deste momento. Nesta pesquisa não se identificará qual, ou quais, das versões sobre a origem do futebol, é a mais verdadeira, até porque,

⁵ Expressão que em chinês significa “lançar com o pé” (tsu) uma “bola recheada, feita de couro” (chu).

este não é o objetivo, mas traçar um panorama histórico da sua evolução até o início deste terceiro milênio, quando ele se transformou em um grande negócio de entretenimento. As diversas atividades esportivas com a bola espalhadas por culturas distintas e geograficamente separadas consideradas como precursoras do futebol, pode ser uma das justificativas deste esporte ter se tornado o mais popular no mundo.

Em diferentes versões e práticas, atividades com bola estão registradas nas civilizações mais antigas espalhadas geograficamente. No antigo Egito, há registros, datados de aproximadamente 1.000 a.C., de desenhos em pedras, em túmulos de faraós, que mostram o jogo, no qual um objeto esférico era chutado com os pés. Neste mesmo período, por volta de 900 a.C., em outro continente, nas Américas, no local que hoje é México, ou especificamente na Península de Yucatan, os maias praticavam um jogo disputado com crânios humanos, servindo como bola (KLEIN, 1999).

Até na Grécia, berço dos Jogos Olímpicos, surgido em 776 a.C., cujas atividades atléticas não utilizavam a bola, há o registro de um jogo denominado epyskiros, praticado por volta de 800 a.C., mais antigo, portanto, do que os próprios jogos em Olímpia, origem das Olimpíadas modernas, que voltarão a se realizar em 2006, na cidade grega de Atenas. Os preparativos para estes jogos, que como as Copas do Mundo, são disputados de quatro em quatro anos, contempla, no evento de abertura, um retrospecto dos esportes no mundo de modo que o epyskiros será considerado como precursor do futebol (LELO, 2001).

O epyskiros consistia de um campo delimitado por três linhas, uma central e as outras duas eqüidistantes da linha do meio. Cada equipe atuava com 15 jogadores, mas segundo Unzelte (2000), dependendo do tamanho do campo, o número de participantes variava entre 9 e 15 jogadores. Os dois grupos se posicionavam nos extremos do campo e a bola, feita de bexiga de boi cheia de areia, era colocado no centro e iniciado o jogo. O objetivo de cada equipe era fazer a bola cruzar a linha de fundo adversária. O tamanho do campo, em formato retangular, era próximo às medidas dos campos de futebol definidos pela FIFA. Basicamente, valia tudo para fazer a bola chegar à meta “inimiga”, chutes longos com os pés ou com as mãos, passes curtos, sempre buscando fazer a bola ir para frente. Na obra *Odisséia*, Homero fala desse jogo (KLEIN, 1999).

Foi a partir do epyskiros que os romanos criaram o harpastum, mais uma contribuição dos gregos para esta civilização que iria se expandir geograficamente por praticamente toda a Europa e grandes extensões da África e Ásia, fundando o Império Romano. O harpastum se tornou, em pouco tempo, exercício militar praticado pelos soldados romanos, tinha sentido competitivo, com marcação de pontos, os quais eram obtidos quando a bola (*follis*), feita de bexiga de boi recheada de crinas e revestida com couro, ultrapassava a meta adversária, no caso a linha de fundo. Há referências de competições disputadas por divisões da guarda romana, esses teriam sido os primeiros torneios do futebol primitivo. Uma partida de harpastum poderia durar várias horas consecutivas, até que uma equipe atingisse a pontuação pré-definida.

Entre os jogos considerados como precursores do futebol, o harpastum foi o primeiro que definia uma espécie de estruturação tática, pois existiam jogadores que protegiam a linha defensiva, chamada *lucus stantium*, outros que se posicionavam na linha de meio campo, área denominada *medicurrens*, e os jogadores ofensivos ou os atacantes do futebol moderno, atuando na zona do campo identificada como *area pilae pratervolantis et superiectae* (ENCICLOPÉDIA MIRADOR UNIVERSAL, 1987).

Com a expansão do império romano para outras regiões da Europa, Ásia Menor, norte da África, Bretanha, Gália, França, enfim, todas as áreas conquistadas pelos romanos, o harpastum foi difundido pelos povos dessas regiões, deixando de ser praticado somente pelos soldados. Em algumas áreas, o harpastum adquiriu características próprias gerando outros jogos como o *soule* ou *choule* na França, que inseriu duas traves verticais na linha de fundo, entre as quais a bola tinha de passar para se marcar o ponto. Por isso, os franceses também se consideram praticantes do jogo que precedeu o futebol, e criadores da área que, no futebol moderno, é definida como “meta”, as traves verticais com o travessão horizontal.

Para os italianos, o futebol nasceu na cidade de Florença, sob o nome de *calcio fiorentino*, tanto que, até hoje, eles não incorporaram a denominação inglesa *football*, mantendo o nome nativo *calcio*. A origem desta defesa nacionalista está registrada na história e, anualmente, é comemorada como complemento das festividades do dia 24 de junho, Dia de São João, padroeiro da cidade de Florença. É encenado o jogo, ocorrido no dia 17 de fevereiro de 1529, quando esta cidade estava sitiada pelo cerco das forças do príncipe de Orange e duas facções políticas, lideradas, respectivamente, por Seglio Antionri e Danti Cantiglione, resolveram

decidir uma velha rixa com um jogo de bola na Piazza Santa Croce. As duas equipes formadas por 27 jogadores cada uma, utilizando táticas guerreiras se defrontaram com o objetivo de levar a bola para além dos portões da cidade. Este jogo entrou para a história como o único jogo organizado de toda a Idade Média e Renascença.

A partir de 1580, Giovanni di Bardi, baseado em relatos do confronto de 1529, definiu regras para a disputa do calcio que impedia murros, pontapés e empurrões de ambos os lados. Até juízes passaram a acompanhar as partidas. Os portões da cidade foram substituídos por duas barracas, uma em cada campo, na qual a bola tinha de ser introduzida. O calcio espalhou-se por toda a Itália. Os italianos consideram este jogo tão importante na história do futebol que até hoje o órgão que comanda o esporte na Itália é denominado Federazione Italiana di Calcio e os jogadores são calciatori (ENCICLOPÉDIA MIRADOR UNIVERSAL, 1987).

Quanto à Bretanha, existem divergências entre os historiadores e pesquisadores. Para parte deles, o harpastum originou os jogos que os britânicos iriam praticar durante a Idade Média e séculos após. Outros consideram que já existiam jogos mais primitivos, bem mais violentos, na região, e que o harpastum não influenciou estes jogos nativos, que com o tempo e com definições de regras se tornaram menos violentos. Os ingleses afirmam que os jogos nativos que utilizavam a bola são os verdadeiros precursores do futebol. A expressão “derby”, por exemplo, que serve para classificar os grandes confrontos, ou clássicos entre equipes rivais no futebol moderno, é originária do jogo praticado em várias cidades do condado de Derbyshire, entre os próprios habitantes que formavam duas equipes de até 500 pessoas de cada lado, cada uma delas defendendo um dos extremos da cidade. O

objetivo de cada equipe era conduzir uma bola de couro ao extremo oposto da cidade, defendido respectivamente pela equipe rival. Neste confronto, quase sempre violento, inexistiam regras para a condução da bola, que podia ser tanto com as mãos quanto com os pés. Embora o uso da violência não fizesse parte do jogo, como acontece por exemplo no hóquei no gelo ⁶, ela era inerente ao confronto, por ser disputado por verdadeiras multidões adversárias, com massas de pessoas correndo atrás de uma bola (BORSARI, 1989).

O nome *mass football* (futebol de massa) incorporava a denominação que viria mais tarde se transformar no futebol contemporâneo, já nascido como esporte das multidões. Antes, porém, de se tornar um esporte atraente para bilhões de pessoas no mundo, o futebol de massa era mal visto pela sociedade e pelos poderes constituídos, apesar de ter um sentido patriótico durante muito tempo.

Durante muito tempo, o futebol teve um sentido estritamente cívico para o povo inglês, sendo disputado apenas nesses festejos anuais. Pouco a pouco porém, tornou-se popular entre os habitantes de Chester e, principalmente Kingston. No século XVI, a violência cresceu de tal forma que levou o escritor Philip Stubbes a referir-se ao futebol como “um jogo bárbaro, que só estimula a cólera, a inimizade, o ódio, a malícia, o rancor”. (UNZELTE, 2002, p.17).

A violência do mass football provocou sua proibição pelo rei Eduardo II, no século XIV. Entretanto, não foi somente devido à violência o motivo para a sua proibição. Tal era o interesse dos soldados ingleses por este jogo, que o rei tinha receio que atividades mais apropriadas para o treinamento militar, como o arco e flecha, a esgrima, arremesso de lanças, fossem substituídas pelo futebol. Reinados

⁶ O hóquei no gelo permite sob determinadas condições e regras a agressão física entre os jogadores.

posteriores mantiveram a proibição, e, por toda a Idade Média, o futebol, na Inglaterra, foi combatido pelas autoridades. Também na Escócia, sob domínio britânico, foi proibido que qualquer homem praticasse o futebol, sob pena de multa ou prisão. Enquanto isso, na França, o soule, disputado sem violência, tornou-se um esporte popular, e terminou sendo um dos fatores para que o futebol na Inglaterra voltasse a ser praticado, desde que a violência fosse contida. Durante o período de proibição, o esporte continuou, de forma limitada, sendo praticado por meninos nos pátios internos de algumas igrejas, sob a supervisão de padres. Oficialmente, entretanto, a Igreja condenava o futebol por considerá-lo violento e inadequado à moral e aos bons costumes.

Com a popularização do soule, na França, e a rivalidade entre britânicos e franceses, o rei Carlos II, em 1660, acabou com a proibição e regulamentou algumas regras, como a definição prévia do número de jogadores. O esporte atravessou o oceano atlântico, chegou à colônia britânica dos Estados Unidos, onde sofreu grandes transformações, resultando no atual beisebol. Na Inglaterra, a partir do século XVIII, o futebol começou a ser praticado nas escolas como atividade física. No ambiente educacional, a violência perdeu espaço, o esporte ganhou adeptos entre os alunos antes praticantes de outras atividades, como a esgrima e a equitação, por exemplo. Com a reforma do ensino superior inglês promovida por Thomas Arnold, no final do século XVIII e início do século XIX, a prática esportiva sofreu um grande estímulo quando o futebol foi oficialmente introduzido nas escolas públicas (BORSARI, 1989).

A prática do esporte se espalhou pelas escolas e terrenos baldios de Londres, mas não havia uma uniformidade rígida nas regras. O objetivo principal continuava sendo o de conduzir uma bola de couro, de aproximadamente 22 centímetros de diâmetro, até a linha adversária. Existiam algumas divergências, especialmente quanto ao número de jogadores por equipe que variava entre 8 e 17 participantes, dependendo do tamanho do campo. O uso das mãos era permitido apenas para pegar bolas altas e colocá-las em jogo no chão. Foi em função do uso das mãos que houve uma cisão entre os colégios ingleses que praticavam o futebol. A partir de uma jogada de William Webb Ellis, em 1823, desrespeitando as regras pegou a bola com as mãos e correu com ela até a linha do gol. Esta jogada que pela prática do jogo seria irregular foi considerada válida pela ausência de uma definição clara da regra. A partir daí, alguns colégios liderados pelo Charterhouse, decidiram praticar o jogo somente com os pés. Outros, como o Cheteenham, Shrewsbury e Rugby admitiam o uso dos pés e das mãos. Porém, somente em 1846, Thomas Arnolds e William Webb elaboraram um conjunto de regras que deram nome a um novo esporte oficial, o rugby, em homenagem ao colégio Rugby, o primeiro a permitir formalmente a jogada feita por William Webb (ENCICLOPÉDIA MIRADOR UNIVERSAL, 1987).

Somente dois anos depois do rugby já ter um conjunto de regras estabelecidas, o futebol definiu as suas, se separando em definitivo do rugby. Isto aconteceu na Universidade de Cambridge, em 1848, quando um grupo de alunos que jogava futebol, resolveu formalizar a prática do mesmo. Duas curiosidades interessantes reforçam esta versão, a quantidade de jogadores e o tamanho do gol. Enquanto no rugby, cada time jogava com 13 ou 15 participantes, o futebol, na

Universidade de Cambridge, definiu que seriam 11 jogadores. Isto ocorreu porque as turmas eram formadas por 10 alunos que, nos recreios, jogavam futebol sob a supervisão de um bedel ⁷. Como no inverno inglês, enquanto os alunos corriam, por isso não sentiam frio, cada bedel ficava parado, só observando e sofrendo os efeitos da baixa temperatura. Democráticamente, os rapazes incorporaram cada bedel a uma equipe, mas para que eles pudessem manter uma certa diferenciação de autoridade em relação aos alunos, e diminuir a possibilidade de contatos físicos com os mesmos nas disputas, ficariam posicionados rente à linha de fundo, tentando impedir o gol adversário, ou seja, a transposição da bola por esta linha. Foram os precursores dos atuais goleiros.

Outra curiosidade que confirma a Universidade de Cambridge como efetivamente a precursora das regras que definiram o futebol moderno, diz respeito ao tamanho do gol ou meta, por que ela mediria 7,32 m ? O mais lógico seria uma medida exata, como 5 m, 7 m, 8 m ou até mesmo 10 m. O local utilizado pelos alunos para jogar futebol tinha exatamente a largura de 21,96 m, relativamente estreita para os padrões dos campos de futebol, porém muito largo para impedir que bolas chutadas ultrapassassem a linha de fundo. A solução foi dividir por três este espaço e admitir apenas que o vão central fosse a meta (BOM MEIHY, 1982).

As nove regras elaboradas pela Universidade de Cambridge só viriam a ser oficialmente unificadas em 26 de outubro de 1863, com a presença de representantes de 11 clubes e escolas que praticavam o futebol, que na Freemason Tavern, Great Queen Streer, fundaram a "The Football Association", em uma

⁷ Supervisor escolar de cada turma ou o chamado inspetor, figura praticamente inexistente nas escolas contemporâneas, mas extremamente valorizados até pouco tempo atrás como mantenedores da ordem e disciplina dos alunos.

histórica reunião realizada em Londres. Esta é a data oficial da criação do futebol, 26 de outubro de 1863.

A 8 de dezembro de 1863, foi aprovado o código constando um total de treze itens. O futebol praticado naquela época era muito diferente do praticado no dias de hoje. Suas regras foram se modificando até chegarem a um total de dezessete e apresentarem a característica atual (ENCICLOPÉDIA MIRADOR UNIVERSAL, 1987).

Com a associação, o futebol foi sendo difundido por outros países, inicialmente, da própria Europa e da comunidade britânica, especificamente, Inglaterra, País de Gales, Escócia e Irlanda. No Reino Unido, as regras foram unificadas em 1882, com a criação por estes quatro países da The International Football Board, instituição que até hoje regulamenta as regras do futebol. A FIFA controla a prática deste esporte no mundo, mas não tem poder para alterar as regras do jogo, isto é atribuição exclusiva da The International Football Board.

Em poucos anos, o futebol passou a ser praticado na Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Portugal, Suécia e Suíça. Nestes países começaram a ser criadas as Federações Nacionais para organizar a prática do esporte, mas pela rápida disseminação do futebol, no início do século XX, já se mostrava necessária a criação de um órgão internacional que mantivesse a unidade do futebol, e a uniformidade de sua prática. Foi idéia do holandês Carl Anton Wilhelm Hirschmann redigir, no dia 8 de maio de 1902, um estatuto que definisse a prática do esporte no mundo, e as relações entre as diversas federações de cada país.

Com o apoio efetivo da Federação Inglesa, mais do que o estatuto, os criadores do futebol iniciaram imediatamente negociações com todas as federações

já existentes, de modo que em dois anos, em 21 de maio de 1904, fundaram a FIFA, cabendo ao próprio autor da iniciativa, Wilhem Hirschmann, elaborar todos os regulamentos da instituição. Houve uma discordância da Federação Inglesa no momento de escolher o presidente da organização, o francês Robert Guérin. Assim a Inglaterra terminou por não figurar entre aqueles países que criaram a entidade: Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Países Baixos, Suíça e Suécia. Posteriormente, outras nações foram se incorporando à FIFA, como a própria Inglaterra, Alemanha e Itália, para a organização de um campeonato mundial, que chegou a ser planejado, mas não aconteceu porque nenhum país se candidatou a assumir a organização do evento e sediá-lo (ENCICLOPÉDIA MIRADOR UNIVERSAL, 1987).

Embora este campeonato mundial não tenha sido realizado, cerca de trinta anos antes, dois eventos foram marcantes para a história do futebol: a Copa da Inglaterra e a primeira partida internacional realizada entre dois países. Estes eventos podem ser considerados como o primeiro passo oficial para a internacionalização do futebol a ponto de transformá-lo no que é hoje, um negócio que movimenta bilhões de dólares no mundo e é, efetivamente, global. Eles estão assim relatados por Unzelte (2002, p.19), na edição de O Livro de Ouro do Futebol:

Em 1871, disputou-se, entre clubes, a primeira Copa da Inglaterra, o torneio de futebol mais antigo do mundo. No ano seguinte, em 30 de novembro de 1872, Inglaterra e Escócia empataram por 0 x 0 no que se considera a primeira partida internacional da história. O futebol, assim como o conhecemos hoje, estava definitivamente inventado.

2.3. O FUTEBOL NASCEU COMO LAZER, TREINAMENTO MILITAR OU BATALHA CAMPAL?

Esta é uma discussão que propiciaria considerações sociológicas e antropológicas, desaguando nos atuais hollingans, violentos torcedores ingleses ou em muitas das torcidas organizadas brasileiras que têm na violência a matriz de sua existência. Existem trabalhos acadêmicos que se debruçam sobre este tema com bastante profundidade, abordando as torcidas organizadas, porém não é o objetivo dessa pesquisa. Neste caso, o tópico pretende, de forma bem sintética, contextualizar historicamente as origens do futebol, mostrando que, se hoje ele é um negócio de lazer e entretenimento, desconsiderando o foco empresarial bem recente, durante sua evolução, o futebol passou por etapas para se reencontrar com o princípio que o gerou, o lazer.

Antes de avançar na contextualização, cabe definir o que será considerado como lazer, treinamento militar e batalhas campais neste capítulo. Com relação a lazer, Coelho (apud DUMAZEDIER, 1976, p.34) define como:

Conjunto de ocupações nas quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se, ou ainda, para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária, ou sua livre capacidade criadora após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais.

De acordo com oficiais das forças armadas, treinamento militar é uma atividade sistemática e educacional de capacitação física e mental do soldado para

executar o planejado e superar as adversidades não planejadas no campo de batalha.

Na falta de uma conceituação para batalhas campais, há a definição de Ferreira (1995) para batalha:

Ato essencial de guerra: conjunto e combates simultâneos ou sucessivos, travados pelas diversas armas, e em que toma parte a totalidade ou a maioria das forças que atuam num teatro de operações. Qualquer combate. Luta, peleja (FERREIRA, 1995, p.88).

Conceituadas as expressões lazer, treinamento militar e batalhas campais, é preciso considerá-las no âmbito do item 2.3, *"o futebol nasceu como lazer, treinamento militar ou batalha campal?"* Da mesma forma que no item anterior, na definição geográfica do surgimento do futebol e de qual povo ele é originário, há várias vertentes, chegando-se a uma conclusão consensual, o mesmo acontecerá neste tópico. No item 2.2, *"origem do futebol, povos distintos no tempo e espaço geográfico"*, ficou claro que as atividades precursoras do futebol surgiram em pontos geográficos distintos e distantes no planeta, em tempos diferentes. Entretanto, na forma como é jogado atualmente, foi na Inglaterra que o futebol efetivamente teve sua origem. Esta conclusão naturalmente influencia a resposta para a questão colocada no tópico presente.

O que ficou absolutamente claro, na pesquisa realizada, foi a existência destas três vertentes nas atividades que originaram o futebol. A depender do local ou do povo, as atividades precursoras do futebol tinham finalidades distintas que iam do simples lazer até violentas batalhas campais, passando por exercícios militares. Considerando os conceitos utilizados, paradoxalmente, embora hoje o futebol seja

uma atividade de lazer e entretenimento que exige para sua prática, uma grandiosa estrutura empresarial, transformando-o em negócio, na sua origem, as vinculações como atividade de entretenimento são muito mais tênues do que aquelas que o vincula a treinamento militar e batalhas campais.

Em profunda revisão bibliográfica do que já foi escrito sobre o tema, existem poucos textos que identificam atividades de lazer como precursoras do futebol. Há exceções, como o que kemari, que não somente atribui a esta prática uma atividade de lazer, mas ressalta que a agressividade era combatida dentro do melhor do espírito japonês.

No Japão, um jogo semelhante, chamado Kemari, era disputado e, curiosamente, interrompido muitas vezes para que os contendores, na melhor tradição japonesa, se desculpassem por disputas mais grosseiras. A bola japonesa media cerca de vinte e dois centímetros de circunferência e o campo era um terreno de aproximadamente duzentos metros quadrados (KLEIN, 1999).

Outras referências ainda mais antigas apontam para pinturas rupestres, na África, que mostram desenhos nos quais atividades de lazer eram praticadas com objetos esféricos chutados com os pés. Pelos desenhos se verifica que o objetivo do jogo não era treinamento militar e muito menos a representação de batalhas entre grupos rivais, mas efetivamente uma espécie de brincadeira, de lazer entre os integrantes do grupo. Não há nestes desenhos indicações de outras finalidades que não aquelas acima conceituadas por Dumazadier (1976), “...divertir-se, recrear-se, entreter-se...”

Da mesma forma que estudos arqueológicos apontam para este continente como berço da humanidade, estas pinturas, nas cavernas da África Ocidental, podem também representar a atividade primitiva mais longínqua na história do homem, na Terra, que tenha uma ligação com o futebol. Há nestas provas encontradas, no continente africano, a clara identificação como atividade de lazer. Outra prova efetiva dessa vinculação já citada, anteriormente, no item 2.1, é o achado arqueológico do corpo mumificado de uma menina egípcia ao lado de uma bola. Para esta menina, preservada por milhares de anos pelo processo de mumificação, a bola era uma espécie de brinquedo. Embora não se possa dizer que ela jogasse futebol, este objeto esférico era utilizado, com certeza, para o lazer.

Com relação a treinamentos militares, são inúmeras as menções de atividades precursoras do futebol que eram, simplesmente, treinamento de soldados ,nas mais diversas regiões geográficas. Desde a China, até os astecas, passando pelos gregos e romanos, a prática de atividades com bola como exercício para guardas e soldados está comprovada em muitas. A milenar cultura chinesa, há 2.600 anos atrás, é um dos exemplos. O tsu-chu era utilizado como treinamento militar da guarda do imperador Huang-ti (ENCICLOPÉDIA MIRADOR UNIVERSAL, 1987).

Os espanhóis também encontraram entre os habitantes do novo mundo, a prática de um esporte disputado somente por guerreiros astecas, embora pelo tipo de jogo, o mesmo tivesse muito mais semelhança com o atual basquete. Consistia de fazer uma bola de borracha atravessar um aro preso a um muro.

O melhor exemplo dos jogos precursores do futebol, utilizados como treinamento militar, está entre os soldados romanos, na prática do harpastum, uma derivação do epyskiros, jogado pelos espartanos da Grécia.

Na Roma dos grandes Imperadores, a violência regia o esporte chamado de Harpastum. Júlio César era um grande apreciador e incentivador desta modalidade, que era praticada pelas tropas do Imperador, entre uma batalha e outra. O objetivo era entreter e manter a forma física dos soldados, funcionando como treinamento para estas tropas. A violência era tanta, que após os treinos muitos homens morriam ou ficavam feridos. Há um relato de que num determinado dia, César ficou sabendo que "somente" 25 homens haviam morrido, no treino da manhã. Com isso, avisou ao general Spartacus que, se após o outro treino o número de mortos continuasse baixo, ele só iria permitir a prática do esporte para mulheres. No dia seguinte, para a felicidade do Imperador, o número de mortos aumentou para 47. É a primeira "pressão da diretoria" que se tem notícia. (LEAL, 2002)

Quanto a exemplos de batalhas campais, vários povos primitivos de tribos rivais praticavam-na tendo uma bola como objeto da disputa e da vitória. Há registros do uso de crânios humanos dos inimigos, conduzidos com os pés pelos guerreiros vitoriosos, na volta das batalhas para sua própria tribo. Este tipo de comemoração também está registrado na "civilizada" Inglaterra, em 1175.

Datada de 1175, a obra (*Descriptio Notibilissimae Civitatis Londinae*, de William Fitzstephen) cita um certo jogo disputado durante a Schrovetide (espécie de Terça-feira Gorda), quando habitantes de várias cidades inglesas saíam às ruas para chutar uma bola de couro, com o objetivo de comemorar a expulsão dos dinamarqueses. A bola, no caso, simbolizava a cabeça de um oficial do exército invasor, que teria introduzido o jogo involuntariamente na Inglaterra (UNZELTE. 2002, p16).

Até a efetiva implantação do futebol, feita inicialmente a partir das escolas inglesas, quando o pedagogo Richard Mulcaster, diretor do colégio St. Pauls,

identificou no jogo um valor educativo, as verdadeiras batalhas campais, promovidas por multidões, o *mass football* era uma realidade na Inglaterra, praticada em datas comemorativas. Mortos, feridos e imensos prejuízos materiais faziam parte destas batalhas campais.

É possível, a partir desta síntese histórica, argumentar que o futebol, ao se tornar atividade de lazer, voltou às origens. Como os indícios mais primitivos, nas pinturas rupestres e em corpos mumificados, mostram a bola como objeto de lazer, o futebol, como inúmeros outros esportes, que tem na bola o objeto principal da sua prática, estaria cumprindo seu destino, ou seja, ser entretenimento. Os treinamentos militares e as batalhas campais, podem ser considerados como etapas de evolução. Os treinamentos militares serviram para definir regras e impor a disciplina. As batalhas campais com a participação do povo foram fundamentais para tornar o futebol o esporte mais popular do mundo. Assim, se antes, na época do *mass football*, as multidões participavam do jogo em campo, atualmente, elas participam deste negócio nas arquibancadas ou em frente aos milhões de televisores espalhados pelo mundo. Em poucos anos, com a convergência midiática, os torcedores / clientes / consumidores, estarão interagindo com o espetáculo, por meio da internet, adquirindo digitalmente, entre milhares de opções, produtos que o futebol negócio oferecerá de maneira instantânea, como por exemplo, a chuteira com que o atacante Ronaldinho marcou o gol do pentacampeonato.

3 HISTÓRIA DO FUTEBOL NO BRASIL

Considerando a evolução do futebol no Brasil, de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer, é possível identificar três fases neste processo:

- 1^a. Fase) Evolução do futebol independente do aparelho de Estado;
- 2^a. Fase) Interferência do Estado no crescimento e popularização do futebol;
- 3^a. Fase) Substituição do Estado pelo Mercado (investidores, empresários, empresas de mídia) no processo de transformação do futebol em negócio de entretenimento e lazer.

Estas etapas se referem ao modelo brasileiro, que, neste aspecto, se diferencia um pouco do ocorrido na Inglaterra. Neste país, o crescimento e popularização do futebol não se deram a partir da interferência estatal, mas da ação dos trabalhadores e operários, pois, embora tenha nascido elitista, o esporte passou a ser praticado pelas camadas mais populares da sociedade inglesa e à medida que despertava o interesse do público em assistir às partidas, virou uma atividade rentável com a cobrança de ingressos.

Na Inglaterra, o futebol se vinculou rapidamente como uma atividade profissional, inclusive, com limitação de salários para os atletas a fim de manter o equilíbrio esportivo e, conseqüentemente, o interesse do público. Houve, entretanto, no final da década de 80 e início dos anos 90, a crise provocada pelos hooligans nos estádios da Inglaterra, que motivou a suspensão dos clubes ingleses das competições promovidas pela UEFA. Nesta mesma época, a morte de torcedores no

estádio de Hillsborough (ver pág. 179), motivou a interferência do governo inglês no futebol. Medidas foram tomadas e o Estado interveio como financiador e indutor de ações para reformulação geral dos estádios de futebol, principalmente nos itens conforto e segurança, além de atuação policial e legal sobre os holligans. Em pouco tempo, a Liga Inglesa se tornou o modelo mais avançado do futebol como atividade empresarial (ANUNCIAÇÃO, 2002).

Antes de dissertar sobre o processo histórico no Brasil que confirma estas etapas, cabe apresentar o responsável por ter trazido o futebol para o país, Charles Miller.

3.1. CHARLES MILLER, O PRIMEIRO 'INVESTIDOR' DO FUTEBOL NO BRASIL

Assim como há divergências na origem do futebol no mundo, a chegada deste esporte ao Brasil possui algumas versões, mas, inegavelmente, em todas elas, a participação de Charles Miller é consensual e considerada fundamental. Mais do que um apaixonado pelo esporte, o qual chegou a praticar na Inglaterra, defendendo a equipe do Southampton, Miller foi quem primeiro investiu no futebol no Brasil. Ele trouxe não somente duas bolas, uniformes ou chuteiras, mas vontade e projeto para implantar o futebol no país.

Desde o seu retorno, em 18 de fevereiro de 1894, então com 20 anos, até abril de 1895, quando realizou oficialmente o primeiro jogo de futebol, segundo as regras vigentes, Miller cuidou da implantação, difusão e popularização do esporte. O jogo entre os times da Companhia de Gás e da Estrada de Ferro São Paulo Railway, formados por ingleses e anglo-brasileiros, no dia 14 de abril de 1895, na Várzea do

Carmo, em São Paulo, ao lado do rio Tamanduateí, é considerado o primeiro jogo oficial de futebol no Brasil. A equipe na qual Miller atuou, o São Paulo Railway, venceu a partida por 4 x 2. Esta e outras ações de Charles Miller, provavelmente feitas de forma empírica, seguiram alguns padrões atualmente definidos como planejamento de marketing.

Mas quem foi Charles Miller? Nascido em São Paulo, no dia 24 de novembro de 1874, morreu com 78 anos, em 30 de junho de 1953, o suficiente para ver o futebol brasileiro realizar uma Copa do Mundo e perder a final para o Uruguai, em 1950. Nesta época, o futebol já era o principal esporte nacional, reconhecido mundialmente como um dos mais fortes no mundo, apesar da falta do título mundial.

Filho de um inglês casado com uma brasileira, Charles Miller nasceu e se criou no bairro de São Brás, até completar 9 anos. Com esta idade foi para a Inglaterra continuar os estudos na Banister Court School, onde teve os primeiros contatos com o futebol desde sua infância até juventude, tornando-se um ávido praticante deste e de outros esportes, como o rugby e o críquete, resultado do estímulo já plenamente difundido nas escolas inglesas de se incentivar os esportes. Atuou como center-foward⁸, no time do Southampton, e, por ter uma qualidade técnica diferenciada dos seus companheiros, fez parte da Seleção do Condado de Hampshire, como um dos destaques da equipe. Ele tinha como característica o domínio da bola com o lado externo do pé, algo incomum entre os jogadores ingleses, muito mais voltados para o futebol força, como o é até hoje (CALDAS, 1990).

⁸ Denominação inglesa para o jogador que se posiciona no comando do ataque, o chamado centro-avante, ou mais simplesmente na linguagem atual, atacante.

Como jogador, Miller foi artilheiro, marcando 41 gols, em 25 partidas, pela sua equipe do Southampton. Da sua fase como jogador no Brasil, não há registro do número de jogos que ele realizou, nem de quantos gols marcou, mas foi um dos jogadores mais populares na época. Além de artilheiro, tinha uma técnica apurada, típica dos jogadores brasileiros, talvez fruto da genética hereditária, já que sua mãe era brasileira. Sua jogada tradicional, praticada em campos ingleses, de “matar”⁹ a bola com o lado externo do pé, foi batizada como *charles*, em referência ao seu primeiro nome.

Charles Miller foi “aprendiz” de futebol na Inglaterra. Além de ser o principal responsável por introduzir o esporte em solo brasileiro, atuou como jogador, tendo sido artilheiro. Também foi dirigente de clube e até árbitro, fez tudo que era possível para viabilizar o futebol no Brasil. Com esta importância que ele teve para o esporte que se converteu em uma atividade de identidade nacional, qual seria o nível de conhecimento do brasileiro sobre Charles Miller, da própria história do futebol no país e do momento de transição por que passa este esporte, inserido na indústria do entretenimento?

Para responder esta e outras questões, foi feita uma pesquisa empírica, aplicada em três segmentos de público, com 460 indivíduos assim distribuídos: 35 profissionais do futebol, entre técnicos e jogadores; 68 profissionais ligados à atividade do futebol (dirigentes, imprensa, empresários de futebol, chefes de torcidas organizadas, executivos de empresas fornecedoras / clientes de clubes de futebol); e 357 pessoas do público em geral. Esta pesquisa foi executada pela Enterprise

⁹ Gíria futebolística que significa amortecer a bola, para poder domina-la, como por exemplo “matar no peito”.

Brasil, entre março e maio de 2003 nas cidades de Salvador, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Porto Alegre. Os resultados estão apresentados ao longo deste trabalho, como na tabela a seguir.

Três perguntas iniciais buscaram: 1) Identificar como o entrevistado se considerava em relação ao grau de conhecimento do futebol; 2) Testar tal conhecimento; 3) Entre aqueles que ultrapassaram os dois filtros se buscou o que eles acham que prevalece no futebol atual. As perguntas foram as seguintes:

- 1) *Você se considera um grande conhecedor do que é futebol?*
- 2) *Quem trouxe o futebol para o Brasil?*
- 3) *Atualmente, como você classificaria pela ordem de importância o futebol, como ESPORTE, NEGÓCIO E ENTRETENIMENTO.*

O resultado da primeira questão mostra que praticamente a totalidade do público brasileiro se considera grande conhecedor de futebol. Os percentuais de acertos em relação à segunda questão dão um indicativo do nível de desconhecimento de algo básico na história do futebol no Brasil, ou seja, o responsável por trazer tal esporte ao país, Charles Miller. As questões '2' e '3' só foram feitas àqueles que responderam 'sim' à primeira pergunta. Quanto às respostas da terceira questão, os percentuais estão diferenciados para demonstrar que quanto maior o conhecimento do futebol, maior a percepção de que atualmente a vertente negócio prepondera em relação à esporte ou entretenimento.

Nas colunas "A" da questão '3' da Tabela 1, estão os percentuais de respostas de todos os entrevistados que responderam as questões '2' e '3',

enquanto nas colunas “B”, estão os percentuais somente daqueles que responderam corretamente a questão ‘2’, ou seja, Charles Miller. Os percentuais dos três segmentos de entrevistados (técnicos e jogadores, profissionais da área, público em geral) que vêem o futebol como negócio é relativamente mais significativo entre aqueles com um conhecimento básico maior da história do futebol.

Tabela 1 - Conhecimento do Futebol

QUESTÕES e RESPOSTAS	Técnicos e jogadores		Profissionais da área		Público em geral (*)	
	%		%		%	
1) Você se considera um grande conhecedor do que é futebol?						
Sim	94,3%		98,5%		93,3%	
Não	5,7%		1,5%		6,7%	
2) Quem trouxe o futebol para o Brasil?						
Charles Miller	21,2%		80,6%		7,5%	
Não sabe / não respondeu	78,8%		19,4%		92,5%	
3) Atualmente, por ordem de importância, como você classificaria o futebol, de acordo com as opções a seguir: esporte / negócio / entretenimento.	A	B	A	B	A	B
Esporte	48,5%	28,6%	13,4%	5,6%	33,9%	20,8%
Negócio	24,2%	57,1%	53,7%	63,0%	36,3%	58,3%
Entretenimento	9,1%	14,3%	28,4%	29,6%	18,3%	12,5%
Não sabe / não respondeu	18,2%	0%	4,5%	1,8%	11,5%	8,4%

Fonte: Enterprise Brasil, 2003

Para o público em geral ainda foi avaliado o gosto pelo futebol, e os resultados, na Tabela 2, comprovam a força deste esporte.

Tabela 2 - Gosto pelo Futebol

QUESTÃO	GRAUS DE GOSTO PELO FUTEBOL				
	Muito	Normal	Pouco	Não gosto	Não opinou
Como você qualifica o seu gosto pelo futebol de acordo com as seguintes opções: muito, normal, pouco, não gosta.					
Percentuais -->>>>>>>>>>>>	56,1%	28,2%	13,5%	1,5%	0,7%

Fonte: Enterprise Brasil, 2003

3.2. A EVOLUÇÃO DO FUTEBOL INDEPENDENTE DO APARELHO DE ESTADO

Os primeiros clubes de futebol do Brasil são um reflexo da própria história do país, uma nação construída a partir de povos estrangeiros que vieram como escravos, durante o período colonial, e, posteriormente por imigrantes, estimulados pelo próprio governo brasileiro. Foram os imigrantes, no final do século XIX e início do século XX, que, em sua maioria, fundaram os clubes no país e os que inicialmente praticaram o futebol. O principal esporte nacional deve muito aos imigrantes, sendo o melhor exemplo Charles Miller, filho de um imigrante inglês.

Para ratificar a força e a importância para o país do contingente migratório, o quadro abaixo quantifica estes dados por nacionalidade. No período entre 1884 e 1939, 4.148.717 imigrantes aumentaram o contingente populacional brasileiro. Neste mesmo período, aumentou de 12.891.186 (1884) para 41.038.735 (1940), representando um crescimento vegetativo de 28.147.549 de pessoas. Sem considerar os filhos dos imigrantes nascidos no Brasil neste período, mas apenas os pouco mais de quatro milhões que vieram como imigrantes, eles foram responsáveis diretos por quase 15% do aumento da população.

Quadro 1 – Imigrantes para o Brasil por Nacionalidade

NACIONALIDADE DOS IMIGRANTES	TOTAIS DE IMIGRANTES	%
Italianos	1.412.263	34
Portugueses	1.204.394	29
Espanhóis	581.718	14
Alemães	170.645	4
Outras nacionalidades	789.697	19
TOTAIS	4.158.717	100

Fonte: OLIVEIRA, (2001, p.87)

Esses imigrantes, buscando locais de trabalho novos como resultado da própria escassez de mão-de-obra na Europa, no período, atraídos pela expansão da economia brasileira, trouxeram consigo também aspectos de sua cultura e o desejo de manter laços de identidade entre si, bem como a terra que deixaram. Muitos clubes surgiram a partir da afinidade cultural entre os imigrantes, conectados pelo propósito de se manterem unidos.

É dessa época a formação dos primeiros clubes, quase todos tendo sua origem entre as elites, tais como o São Paulo Futebol Clube (1888), Fluminense (1902), Grêmio Porto Alegre (1903), Botafogo (1904), Internacional (1909), Flamengo (1911), Corinthians (1913) e Palmeiras (1914). Contudo, é preciso destacar que um número muito grande de clubes foi criado em todo o território brasileiro, mas não conseguiu sobreviver devido às dificuldades financeiras de manutenção. Afinal, a maioria dos europeus que havia se transferido para o Brasil era composta de homens pobres, socialmente excluídos de seus países originais (GUEDES, 1998, p.61).

Dentro deste contexto – imigração, expansão econômica, criação de clubes – a prática desportiva passou a ser vista como uma forma de atenuar as tensões políticas e sociais. Assim, surgiram e se desenvolveram práticas desportivas localizadas – e, com elas, o próprio futebol.

Um jornal carioca do final do século XIX assim descrevia o futebol:

[...] lá pelos lados da Luz, do Bom Retiro, um grupo de ingleses, maníacos como eles só, se punham de vez em quando a dar pontapés numa coisa parecida com uma bexiga de boi, dando-lhes grande satisfação e pesar quando essa espécie de bexiga amarelada entrava por um retângulo formado por paus. (HAMILTON, 2001, p. 84).

Durante um certo tempo, o futebol no Brasil manteve o mesmo elitismo inglês. Praticado por pessoas brancas, da alta camada social, disputavam partidas regidas por um cavalheirismo britânico, demonstrando, mesmo, a alta importância que a influência inglesa teve neste esporte.

O clube Vasco da Gama do Rio de Janeiro, respaldado pelos colonizadores portugueses, foi o primeiro que rompeu a regra da elite, formando uma equipe multirracial que ganhou o campeonato do Rio, em 1923. Friedenreich, um mestiço apelidado "O Tigre", foi o primeiro herói nacional do futebol no Brasil. Nascido de um pai alemão e de uma mãe brasileira negra, Friedenreich foi um dos maiores artilheiros da história do país.

Acredita-se que a prática do futebol, no Brasil, adquiriu uma enorme relevância por ser facilmente praticado nos campos de areia das numerosas praias de Rio de Janeiro e Santos. Como São Paulo não possibilitava esta prática esportiva

introduzida pelos marinheiros ingleses, o próprio Charles Miller fundou o São Paulo Athletic Club para estimular a prática do futebol. Seguindo seu exemplo, outros clubes foram fundados: a Associação Atlética Mackenzie, o Internacional e o Germânia. Em 1899, é criada a primeira Liga Paulista de Clubes, da qual origina o primeiro campeonato do Brasil, em 1902, que seria ganho pelo São Paulo nos dois anos seguintes (COSTA, 1999).

O futebol deixa os limites de São Paulo e novas equipes surgem em outras cidades como o E.C. Rio Grande (atual Riograndese), a Ponte Preta, o Campinas, o Paulistano e, em 1902, o primeiro clube do Rio de Janeiro, o Fluminense. Em 1905, aparecem também Botafogo, Bangu e América, em 1906 se celebra o primeiro campeonato carioca. Demarcam-se assim os dois grandes troféus do país: a Liga Paulista e a Liga Carioca.

A rivalidade logo se estabeleceu. Acirram-se os enfrentamentos entre as Ligas de clubes, que repercutem na seleção nacional, quando, em 1914 se gerou um cisma entre os clubes paulistas por não aceitarem que jogadores da Liga Carioca formassem parte da seleção nacional brasileira. Esta particular situação permitiu que se criassem várias Ligas no Brasil: a Paulista, a Baiana, a Metropolitana ou Carioca (Rio de Janeiro), a Pernambucana, enfim, em cada estado da federação, surgia um Charles Miller: José Ferreira Filho, ou Zuza Ferreira na Bahia; Vito Serpa em Minas; Johannes Minerman no Rio Grande do Sul; Guilherme da Fonseca em Pernambuco.

O futebol começava a se estruturar no país e, neste aspecto, a Liga Metropolitana do Rio de Janeiro teve papel fundamental, como fica demonstrado na matéria publicada no Diário de Pernambuco, de 05.08.1915.

Acha-se entre nós o distinto sportman sr. Belford, presidente da Comissão de Esportes da Liga Metropolitana do Rio de Janeiro, com o fim de congregar os elementos esportivos não só da nossa capital, como também de outras capitais do Norte e no intuito de fundar a Federação Nacional de Esportes. Diversos rapazes, empenhados pelo desenvolvimento do futebol entre nós, acham-se interessados junto àquele cavalheiro para conseguir a vinda de um team da 1^a. Divisão da Liga para disputar alguns matchs com os nossos players, quer nacionais, quer estrangeiros. O simpático visitante hospeda-se no Hotel Parque e demorar-se-á aqui algum tempo, pois pretende realizar uns matchs de futebol (ALVES, 2000, p.16).

A influência inglesa fica demonstrada nos termos utilizados na linguagem do futebol: sportman, team, players, matchs. Entretanto, o estilo do futebol brasileiro adquiriu identidade própria e, em poucos anos, se tornou um dos grandes, no domínio do esporte. Na década de 1920, o Brasil já era uma potência na América do Sul. Nos anos 30, os europeus já estavam fascinados com o futebol de Domingos da Guia, um defensor com habilidade de atacante, capaz de sair jogando de sua própria área; com Leônidas Da Silva, que alcançou fama internacional ao inventar o incrível chute de bicicleta; e com o Friedenreich, um goleador implacável que os antigos asseguram ter marcado mais de mil gols, o que é mais folclórico do que real. Estimativas mais verdadeiras dão a Friedenreich cerca de 500 gols marcados na sua carreira.

O clube de futebol mais antigo do país ainda existente, praticando este esporte de forma profissional é a Ponte Preta de Campinas, fundada em 12 de agosto de 1900. Antes dela, porém, no dia 19 de julho de 1900, Dia Nacional do Futebol, foi fundado, pelo alemão Cristian Minemann, o Sport Club Rio Grande, considerado o primeiro clube de futebol do país, ganhador no título gaúcho de 1936. O Clube de Regatas Flamengo (17.11.1895) e Clube de Regatas Vasco da Gama

(21.08.1898) do Rio de Janeiro, praticantes de remo, e o Esporte Clube Vitória (13.05.1899) de Salvador, como clube de críquete, nasceram antes, porém só passaram a jogar futebol depois de 1901.

3.3. INTERFERÊNCIA DO ESTADO NO CRESCIMENTO E POPULARIZAÇÃO DO FUTEBOL

Ao longo das três primeiras décadas do século XX, houve pouca intervenção direta do Estado no esporte. No final dos anos vinte e, principalmente, no período seguinte, do governo Vargas se produz um discurso centralizador, resultando numa forma mais atuante do Estado em relação às organizações esportivas.

Particularmente em relação ao governo Vargas, essa atuação do Estado é compreensível, pois a própria ideologia do regime utilizou o esporte em seu benefício.

Segundo Vianna (1997, p. 213), o governo Vargas se caracterizava por um

[...] processo ideológico e doutrinário que pressupunha repensar a sociedade como um todo, dando-lhe uma nova fundação. No mesmo movimento que elaboravam o ideário de um passado de crise e de ausência de identidade, davam organicidade à nação definindo elementos como povo e nação.

O elemento fundamental era que indivíduos e classes, isolados, eram incapazes de consolidar as raízes da nação. O "Estado Novo" se apresenta como uma solução acabada, capaz de constituir a verdadeira nação brasileira.

De acordo com Fausto, a chamada “Era Vargas” não diz respeito apenas a um mandato formal de governo ou a duração de um plano econômico, mas um conjunto de políticas econômicas e sociais que marcaram a história brasileira. O Brasil se transformou em todos os aspectos, desde o econômico ao social. Foi o período de um Estado altamente intervencionista e tão marcante, que, ainda hoje, se discute mudanças em uma legislação implantada naquela época, como as leis trabalhistas. Ao governo não caberia atender os interesses da sociedade, mas orientar esta sociedade para os caminhos traçados pelo governo. Em um discurso em 1938 para trabalhadores, em São Paulo, o presidente Vargas define com clareza o regime:

[...] o Estado não conhece direitos de indivíduos contra a coletividade. Os indivíduos não têm direitos, têm deveres! Os direitos pertencem à coletividade!

O Estado, sobrepondo-se à luta de interesses, garante só os direitos da coletividade e faz cumprir os deveres para com ela. O Estado não quer, não reconhece a luta de classes. As leis trabalhistas são leis de harmonia social (apud VIANNA, 1976, p. 213).

O mesmo processo ideológico engloba e incorpora o futebol. Como fenômeno de massa já consolidado, passa a ser visto pelas elites governantes como um componente fundamental a ser atingido na sua cruzada disciplinadora.

A primeira Copa do Mundo de futebol foi realizada em 1930, ano em que Getúlio Vargas chegou ao poder. O evento, no Uruguai, foi um grande incentivo para o esporte brasileiro, com as massas invadindo os estádios. Naquela competição, o jogador brasileiro de maior destaque foi um negro, Fausto, que ficou conhecido como a 'maravilha negra'.

Uma nova mentalidade cristalizava-se em relação ao esporte e, em 1938, na Copa da França, a seleção brasileira já assombrava a Europa pela qualidade individual de seus jogadores. A essa altura, o futebol já era o 'esporte das multidões', estimulado pelo próprio presidente Vargas, que fazia seus tradicionais comícios de 1º de maio em estádios. O apoio do governo ao futebol era estrategicamente elaborado como forma de canalizar os sentimentos da população para os times.

A profissionalização, pelo menos dentro do ponto de vista estritamente legal, surge exatamente neste momento. Em 1933, é criada a profissão de jogador de futebol. Dentro das normas de trabalho próprias do regime Vargas, isso significa a sua sindicalização. Dessa forma, atendia à necessidade dos clubes de futebol que, cada vez mais, contratavam jogadores, os quais, por sua vez, precisavam estar corretamente inseridos no mercado de trabalho (VIANNA, 1976).

A idéia de um futebol amador, praticado por uma elite aristocrática, própria do período de introdução do futebol no Brasil, não estava mais em voga no período Vargas. Agora, sendo um esporte de massa, popular em todo o país, não ocorria apenas a democratização dos participantes – um grande número deles de origem pobre e de cor negra – mas a busca pela vitória, a competição, a disputa.

É interessante constatar como a ideologia do governo Vargas e a profissionalização dos jogadores mantêm relação entre si. A criação de uma profissão de jogador de futebol, especialmente para o grande contingente de negros e mulatos que entravam no esporte, contribuía não apenas para trazê-los para a sociedade formal – da lei e dos direitos trabalhistas – mas para acentuar a sua importância dentro da construção de uma verdadeira nação brasileira.

Para Gilberto Freyre (1945), a prática do futebol era sinônimo e reflexo de uma determinada atitude própria do que seria o “brasileiro”:

[...] acaba de se definir de maneira inconfundível um estilo brasileiro de futebol, e esse estilo é uma expressão a mais do nosso mulatismo ágil em assimilar, dominar, amolecer em dança, curvas ou em músicas, as técnicas européias ou norte-americanas mais angulosas para o nosso gosto: sejam elas de jogo ou de arquitetura. Porque é um mulatismo o nosso - psicologicamente, ser brasileiro é ser mulato - inimigo do formalismo apolíneo sendo dionisíaco a seu jeito - o grande feito mulato (FREYRE, 1945, p.432).

Em outra passagem da mesma obra, Freyre (1945) afirma que

[...] o mesmo estilo de jogar futebol me parece contrastar com o dos europeus por um conjunto de qualidades de surpresa, de manha, de astúcia, de ligeireza e ao mesmo tempo de brilho e de espontaneidade individual em que se exprime o mesmo mulatismo de que Nilo Peçanha foi até hoje a melhor afirmação na arte política.

Os nossos passes, os nossos pitus, os nossos despistamentos, os nossos floreios com a bola, o alguma coisa de dança e capoeiragem que marcam o estilo brasileiro de jogar futebol, que arredonda e às vezes adoça o jogo inventado pelos ingleses e por eles e por outros europeus jogado tão angulosamente, tudo isso parece exprimir de modo interessantíssimo para os psicólogos e os sociólogos o mulatismo flamboyant e, ao mesmo tempo, malandro que está hoje em tudo que é afirmação verdadeira do Brasil (FREYRE, 1945, p.421).

3.3.1 Instrumentos Institucionais do Estado

A aplicação de instrumentos institucionais para normatizar a prática do futebol no Brasil, acontece, justamente, no momento de grandes mudanças políticas no país e a crise do capitalismo americano, em 1929, afetando sobremaneira o modelo mono-exportador cafeeiro. O início do processo de industrialização, promovido por

uma nova burguesia, cria as condições para a urbanização do Brasil. Por conseguinte, o aumento dos trabalhadores assalariados, a ampliação da classe operária, em cidades como Rio e São Paulo, tudo isso complementado por imigrantes-operários, particularmente italianos e espanhóis, formam a matéria prima para o anseio por mudanças no Brasil. Não por acaso, são deste período as bandeiras do voto secreto universal, do voto feminino, limite da jornada de trabalho e a liberdade de associação.

A ascensão de Getúlio Vargas, baseada numa espécie de Aliança Liberal, que derrubou o Presidente Washington Luiz, em 1930, é desfeita em 1937, quando Vargas impôs o Estado Novo, de inspiração fascista e modelo centralizador. É neste contexto que são criados, através de decretos-leis, o Conselho Nacional de Cultura (DL nº 526/38), a Comissão Nacional de Desportos (DL nº 1.056/39) e o Conselho Nacional de Desportos – CND (DL nº 3.199/41) além dos Conselhos Regionais de Desporto – CRD, de abrangência estadual. É estabelecida também a unicidade por modalidade esportiva, que impõe o reconhecimento de apenas uma entidade por unidade federativa. Esta questão provoca cisões no futebol do Rio de Janeiro e São Paulo, conseqüentemente o enfraquecimento das seleções nacionais nos torneios sul-americanos e nas copas de 30, 34 e 38.

O Conselho Nacional de Desportos (CND) é criado pelo Estado Novo, numa situação histórica que busca por um lado, a ideologia de uma “brasilidade”, que o futebol trazia consigo e, por outro, a criação de uma nação organizada e estruturada. O CND começa a atuar no sentido de disciplinar sob o controle do Estado, a prática desportiva e, com ela, o próprio futebol. Este desejo de controle, obviamente, não

negava a importância do esporte para a população. O futebol já em destaque, neste contexto, vive a transição do amadorismo para o profissionalismo. Houve atritos quando da criação do CND, pois ele deveria intervir no gerenciamento e legislação dos clubes que, até aquele momento, agiam sem a interferência do Estado centralizador. O CND deveria ser um instrumento que possibilitasse ao futebol nacional, unir a qualidade individual e espontaneidade dos jogadores brasileiros com a disciplina dos europeus (MANHAES, 2002).

Fazendo um paralelo com a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, o CND representou, até a sua extinção em 1993, uma espécie de CLT do esporte e, conseqüentemente do futebol.

O CND e os CRDs vieram a ser extintos pela Lei nº 8.672/93, sendo que apenas no âmbito legislativo, entre 14.04.1941 e 06.07.1993, o CND produziu 435 deliberações e resoluções estabelecendo, determinando, instituindo, autorizando, fixando, revogando, dispondo, retificando, concedendo, reconhecendo, baixando instruções sobre esportes e o desporto em geral [...] (KRIEGER, 1999, p.6).

Da mesma forma que conjunturas internacionais e suas influências no Brasil ajudaram a propiciar as condições para a ascensão de Vargas, a redefinição geopolítica no mundo pós II Guerra, a importância estratégica da América Latina para os Estados Unidos, interferiram nos países desta região. Vargas foi deposto, também, como conseqüência dessa nova ordem mundial. O CND, entretanto, manteve sua essência de poder centralizador, até foi reforçado por normas legais e infralegais que garantiram ao órgão o modelo autoritário do Estado no desporto.

É deste período, por exemplo, a Lei nº 6.251/75, que atribui ao CND, simultaneamente, as funções legislativas, executivas e judicantes relativas

ao desporto, reunindo em um só órgão todas as atribuições dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário – concepção típica do autoritarismo político-militar então vigente, e que tantas marcas deixou tanto para a estrutura jurídica do País, quanto na concepção de mundo de muitas pessoas. (KRIEGER, 1999, p.7).

Com a Constituição de 1988, o futebol e o esporte em geral, iniciam um novo ciclo legislativo, com alguns dispositivos constitucionais estabelecidos na Lei Magna do Brasil, que tratam especificamente de questões que interferem direta ou indiretamente no esporte. O Art. 217, por exemplo, determina ser dever do Estado o fomento das práticas desportivas, observados:

I – a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto à sua organização e funcionamento;

II – a destinação de recursos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para desporto de alto rendimento;

III – o tratamento diferenciado para o desporto profissional e não-profissional;

IV – a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional.

Embora já vivendo um novo ciclo, a interferência do Estado nos esportes, mais especificamente no futebol, começou a diminuir a partir do governo Collor, inserido no princípio de reduzir o tamanho e a presença do Estado, considerado pesado, dispendioso, pouco ágil e ineficiente. Isto começa com a *Lei nº 8.028/90 que trata da reforma administrativa do Poder Executivo e em seu art. 33 determina que lei geral sobre desportos disporá sobre Justiça Desportiva* (KRIEGER, 1999). Três

anos depois, a Lei nº 8.672 de 06.07.93, a chamada Lei Zico (regulamentada pelo Decreto nº 981/93), institui normas gerais sobre os desportos e cria as condições para uma melhor relação entre atletas e dirigentes e, por conseguinte, para os clubes. Ela entretanto sofre tantas alterações no Congresso Nacional, por pressão de dirigentes comprometidos com um modelo ultrapassado para o futebol contemporâneo, que desvirtuam totalmente os princípios da mesma. Posteriormente, a Lei Pelé (Lei nº 9.615/98, regulamentada pelo Decreto nº 2.574/98), revoga a Lei Zico, avançando em alguns pontos, mas também sendo vítima de alterações e leis posteriores que criaram empecilhos insuperáveis para o saneamento financeiro dos clubes brasileiros, que já viviam neste período graves dificuldades financeiras.

As mais recentes mudanças na legislação aconteceram em maio de 2003, já no governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Elas serão abordadas aqui, em algumas questões pontuais, especificamente no que se refere ao Estatuto do Torcedor, símbolo maior do Estado, assumindo a mesma visão que este trabalho defende, o futebol encarado como um negócio que oferece espetáculo de entretenimento e lazer e o torcedor como consumidor.

3.3.2 O Futebol e o Regime Militar

Cabe nesta pesquisa tratar este tópico, porque, da mesma forma que o marketing e as empresas de mídia utilizam a força do futebol contemporâneo para vender produtos e gerar negócios de muitos bilhões de dólares, ele também foi utilizado pelo regime militar que governou o país de 1964 até 1985, para vender um projeto de nação. Foi no auge da repressão política do presidente Emílio Garrastazu

Médici, na década de 70, que futebol e governo militar viveram a fase áurea do milagre brasileiro, dentro e fora de campo.

A expressão “Pátria de Chuteiras” espelhou bem este período da mitificação do futebol brasileiro e forjou para milhões de meninos carentes e sem formação educacional / cultural, a possibilidade de ascensão social, baseada no futebol. Além de ser visto como a “paixão nacional”, nas Copas do Mundo, a fama dos jogadores, o reconhecimento das massas, a consideração da imprensa, serviram como modelo a ser seguido. A maioria dos jogadores bem sucedidos, efetivamente, não tiveram no banco escolar os ensinamentos para se tornarem “alguém na vida”, foi o futebol quem lhes permitiu a mudança de status social (COSTA, 1999).

Enquanto hoje, a mídia vende produtos, tênis, camisas, etc, com a marca Ronaldo, ou R-9, na década de 70, sem esta visão tão intensa do futebol-negócio, indiretamente, a mídia vendia o sonho de ser um jogador famoso e rico a crianças que só podiam “comprar” sonhos.

O período do regime militar caracterizou-se por elementos políticos e econômicos que a historiografia já definiu com bastante precisão: por um lado, a centralização do poder nas mãos de presidentes militares, enfraquecimento do legislativo e judiciário, controle da imprensa e repressão; por outro, a idéia de um desenvolvimento econômico acelerado, o período do “milagre”. Tudo isso temperado com uma grande quantidade de nacionalismo, difusão do ideário militar e combate àqueles que faziam a oposição. Era o Brasil do “ame-o ou deixe-o”!

O futebol brasileiro, como os demais elementos sócio-culturais do período, foi influenciado por este modelo: desenvolvimento do público e da estrutura desportiva, como bem permitia a economia do período – e o aumento da relação com o público; utilização política dos campeonatos, dos grandes desportistas, da paixão brasileira pela “seleção canarinho”.

Especialmente a vitória em 1970, no México, em plena vigência do regime autoritário, fortaleceu o imaginário de uma nação moderna e reconhecida como potência mundial. "Ninguém segura esse país" era a palavra de ordem que impulsionava o regime militar. O Brasil era uma nação em que “90 milhões em ação” faziam a sua “corrente pra frente”.

O regime que se instalou em 1964 não se definiu apenas pela ditadura aberta dos militares, mas igualmente por se apropriar de uma tradição elitista e autoritária da cultura política brasileira. A estrutura política do futebol que se mantinha sob o comando e o controle do governo central, chegou a criar uma expressão para o uso eleitoral desse esporte: “onde a ARENA for mal, coloca mais um no Nacional”. Significava convidar para disputar o Campeonato Brasileiro, clubes de estados ou cidades onde o partido político do governo não estivesse bem na preferência popular. Esta corrupção com os dirigentes de futebol está nas palavras de Ribeiro (2003, p. 8):

[...] estrutura conservadora e corrupta do futebol brasileiro, que o regime militar procurou utilizar como forma de troca política, onde a conivência era a regra.

É esta mesma forma de relacionamento, criada, mantida e fortalecida nas relações entre clubes e Estado, que se mantém até hoje nos clubes brasileiros. O número expressivo de presidentes de clubes no Brasil que se tornam vereadores, deputados, congressistas, prefeitos e até senadores é sintomático dessa relação de troca. Atualmente, o que está mudando são os parceiros, saem as instituições públicas e entram as empresas privadas e / ou as forças que representam o mercado'. São os dirigentes comprometidos com estas forças que dominam a grande maioria dos clubes brasileiros e que à medida que deixam ou não obtêm êxito no pleito eleitoral, vão se tornando empresários do negócio futebol (NOGUEIRA, 1998).

3.3.3. SUBSTITUIÇÃO DO ESTADO PELAS EMPRESAS (INICIATIVA PRIVADA)

O que vai ser analisado neste tópico é o modelo brasileiro, já que na Europa e, particularmente, na Inglaterra, que se tornou padrão para outros países europeus, o futebol sempre esteve muito mais vinculado à iniciativa privada do que ao Estado. Desde 1896, que os times ingleses eram clubes-empresa, administrados de forma profissional, naturalmente que sem a estrutura empresarial atual, iniciada em 1992, com a criação da Premier League, que reestruturou totalmente o principal Campeonato Inglês. Os clubes brasileiros, ao contrário, sempre foram gerenciados por dirigentes abnegados sem qualquer preocupação com uma administração profissional, mas unicamente com o resultado esportivo, essencial para os interesses políticos (ANUNCIAÇÃO, 2003).

No Brasil, por exemplo, vários gestores utilizaram-se dos clubes de futebol para adquirir visibilidade e conquistar cargos políticos, caso do vice-

presidente do Vasco da Gama, Eurico Miranda, deputado federal (PPB-RJ)¹⁰; que se elegeu dizendo-se “deputado do Vasco” (AIDAR, 2000, p.74).

Começava, na temporada 92/93, na Inglaterra, a revolução na estrutura do futebol naquele país, com a negociação pela Premier League dos direitos de TV para a Sky Channel, que saltava dos US\$ 5 milhões para US\$ 90 milhões (US\$ 70 da BSkyB / US\$ 20 da BBC). No Brasil, em 1992, a Parmalat fazia uma parceria com o Palmeiras que durou até 1997 e, neste período, produziu resultados altamente positivos para ambos, tanto em termos financeiros, mercadológicos e, principalmente, esportivos para a equipe paulista.

A multinacional da Itália montou um time altamente competitivo que propiciou ao clube, fundado por imigrantes italianos, sair do jejum de 18 anos sem títulos e conquistar logo o bicampeonato brasileiro, em 1993 / 94, os estaduais paulistas de 1993 / 94 / 96, a Copa do Brasil de 1998, além do vice-brasileiro de 1997, ano do encerramento da parceria. A Copa do Brasil de 98 ainda foi reflexo da parceria com a Parmalat, que daria também este título em 1999 ao Juventude do Rio Grande do Sul, o outro clube brasileiro patrocinado pela multinacional italiana. Desde então, o Palmeiras não conquistou mais nenhum título e foi rebaixado para a segunda divisão do futebol brasileiro em 2002, (BRUNORO, 1999).

A parceria Palmeiras / Parmalat pode ser considerada, portanto, um fato marcante na entrada da iniciativa privada no futebol. Outros dois casos merecem também ser citados, como simbólicos dessa fase de substituição do Estado pela

¹⁰ Quando se elegeu deputado federal em 1998, Eurico Miranda era vice-presidente do Vasco da Gama, atualmente ele é presidente do clube e não foi reeleito em 2002. Ele não é caso isolado, muitos presidentes de clubes no Brasil se tornam políticos a partir da visibilidade adquirida como dirigentes esportivos. Em 2002, a maioria da bancada da bola no Congresso Nacional e nas Assembléias Estaduais, perdeu as eleições, também neste caso a situação de Eurico Miranda não é única.

iniciativa privada. O primeiro deles antecedeu a própria parceria do Palmeiras e não foi uma ação isolada de um clube. Aconteceu, em 1987, o contrato do Clube dos Treze com a Coca-Cola e a Cia de Açúcar União, que deu nome à competição, chamada Copa União. Este campeonato representou uma ruptura dos clubes com a CBF, que, nesta época, ainda tinha ligação política intensa com o Estado, e uma aproximação com a iniciativa privada, sob a liderança do presidente do Flamengo, Márcio Braga:

Para que o campeonato se realizasse, CBF e Clube dos Treze (Atlético, Cruzeiro, Grêmio, Internacional, Flamengo, Fluminense, Botafogo, Vasco, Palmeiras, Corinthians, São Paulo, Santos e Bahia, com o acréscimo de 3 convidados, Santa Cruz, Coritiba e Goiás – formaram o módulo verde), chegaram a um acordo que dividiu a competição em dois módulos de 16 times (Sport, Guarani, Bangu, Inter de Limeira, Náutico, América-RJ, Vitória, Atlético-PR, Criciúma, Joinville, Rio Branco, Atlético de Goiás, Portuguesa, Ceará, CSA e Treze formaram o módulo amarelo), que se cruzariam na final para a decisão do campeão.

Flamengo e Internacional se recusaram a enfrentar Sport e Guarani num quadrangular, pois entendiam que eram respectivamente campeão e vice-brasileiro. Mas a CBF não entendeu assim e marcou duas partidas entre Guarani e Sport, com o time pernambucano levando a melhor e sendo declarado campeão brasileiro de 1987 pela CBF (SIMÕES, 2000, p.01).

Por trás desse conflito aparentemente esportivo, o que motivou a cisão e a não disputa da partida final foi desacerto financeiro, pois, enquanto as equipes do Clube dos Treze recebiam valores consideráveis para a época, da Coca-cola e do Açúcar União, além dos direitos de transmissão da TV Globo, os demais recebiam

um valor ínfimo, praticamente não participando da divisão do bolo. O Sport acionou a TV Globo na justiça e esta como represália passou a boicotar o módulo amarelo. O time pernambucano então proibiu a comercialização de Coca-cola no seu estádio, a Ilha do Retiro, e passou a fazer campanha contra o refrigerante. O consumo dessa bebida caiu quase 20% na grande Recife, só se recuperando mais de um ano depois (GUERRA, 2001).

Apesar dessa experiência negativa, a empresa continuou patrocinando a camisa de vários clubes durante alguns anos, se tornando também patrocinadora oficial da Seleção Brasileira. O contrato da Coca-cola com o Clube dos Treze previa que todos os clubes participantes da competição colocassem a marca do refrigerante no uniforme, o que não aconteceu, pois vários clubes do outro módulo não aceitaram os valores propostos. A solução encontrada pelo Clube dos Treze foi não haver cruzamento, assim ficaria caracterizado que a Copa União envolvia somente os clubes do módulo verde.

Depois desse patrocínio da Coca-cola nas camisas dos principais clubes brasileiros, outras empresas começaram a investir neste tipo de mídia. A relação se resumia em pagar pelo espaço no uniforme, a Parmalat mudou isto no Palmeiras. Em 1997, o Banco Excel-Econômico, também marcaria sua entrada no futebol de maneira extremamente agressiva no mercado, inicialmente no Vitória e Corinthians e, logo em seguida, no Botafogo, América-MG e Juventude.

Quando o Banco Excel assumiu o Banco Econômico, uma das entidades financeiras socorridas pelo governo federal com o famoso PROER, o Banco Excel-Econômico precisou recuperar os clientes perdidos com o fechamento do

Econômico. A decisão estratégica para firmar a nova marca no varejo foi investir maciçamente no futebol. Não bastava colocar a marca na camisa do Esporte Clube Vitória, por isso, a instituição contratou o tetracampeão Bebeto Gama para alavancar o clube e, conseqüentemente, a marca Excel. A partir de ações como esta, o clube realmente ganhou dimensão nacional, passando a se denominar como Vitória Excel, conquistando inclusive o prêmio “Top de Marketing” pela repercussão que provocou no futebol brasileiro. Nem mesmo o patrocínio do Corinthians e Botafogo, clubes mais conhecidos nacionalmente, propiciou tanto retorno ao Banco quanto o Vitória Excel.

O Vitória Excel inovou não somente ao incorporar o nome do patrocinador, mas passou a modificar os padrões oficiais do uniforme, criando novos desenhos a cada temporada. Também adotou o terceiro padrão oficial, que já era amplamente adotado por clubes europeus e totalmente ignorado pelos times brasileiros. No padrão nº 3, apesar do Vitória ter no vermelho e preto as cores oficiais do clube, usou o amarelo como cor dominante, apenas com detalhes rubro-negros. O time baiano foi um dos poucos clubes de futebol do Brasil que aproveitou melhor esta aproximação dos clubes com a iniciativa privada, incorporando procedimentos mais modernos de administração, àqueles que já existiam, pois o Vitória já tinha profissionalizado várias áreas da instituição antes mesmo da parceria com o Excel (CARNEIRO, 2003).

Estas novas relações provocadas pela atuação das empresas privadas nos clubes brasileiros, diferentemente do que aconteceu na Inglaterra, não fortaleceram as instituições, nem enriqueceram os clubes, pelo contrário, aceleraram o processo

pré-falimentar de muitos deles. Para Carneiro (2003) há algumas explicações para isto:

- Os clubes brasileiros não tinham a estrutura profissional dos ingleses e continuaram em sua grande maioria sem tê-la, com algumas exceções, como o Vitória e o Bahia, que se tornaram pouco tempo depois nos primeiros clubes nacionais estruturados como “sociedades anônimas”;
- O modelo empresarial das empresas patrocinadoras não ultrapassou as marcas na camisa. Mesmo no modelo Palmeiras – Parmalat, a administração do clube continuou sendo feita amadoristicamente. A gestão profissional da Parmalat não foi transmitida, tanto que ao sair do Palmeiras, o clube voltou a viver a mesma situação anterior à parceria, inclusive no aspecto esportivo, caindo para a segunda divisão;
- Os dirigentes dos clubes continuaram amadores na gestão, com um complicador, as receitas aumentaram como consequência do marketing esportivo, mas as despesas cresceram mais ainda, resultado da má gestão;
- O processo de negociação entre empresas privadas e clubes se tornou absolutamente desigual nas competências respectivas. De um lado, executivos altamente capacitados, conscientes dos seus objetivos e com domínio do seu negócio; de outro, dirigentes amadores, com objetivos unicamente esportivos, sem domínio do seu negócio e, em certos casos, corruptos;
- O aumento do volume de recursos circulando no ambiente do futebol, potencializado pela mídia, criou uma falsa percepção de riqueza e fartura,

resultando no aumento incompatível da folha de pagamento de atletas, na busca por alcançar resultados esportivos que gerassem mais riqueza. Mesmo quando os lucros eram alcançados, não retornavam aos clubes, mas eram transferidos aos atletas;

- Dirigentes se profissionalizaram como empresários de futebol, assumindo diretamente negócios com os clubes ou por intermédio de empresários parceiros / empresas de marketing esportivo.

Esta fase se confunde um pouco com a que viria logo depois, por volta do ano 2000, com a chegada dos investidores privados e grandes fundos de investimento desembarcando no futebol brasileiro, vislumbrando a possibilidade de alcançarem elevadas taxas de retorno sobre o investido no curto prazo. O que diferenciaria estas duas fases seria os clubes se tornarem efetivamente empresas, mas isto não aconteceu por avanços e retrocessos na legislação brasileira e mudanças na própria legislação internacional estabelecida pela FIFA, mas a vinculação do futebol como uma atividade empresarial já era fato consumado e irreversível. “O futebol se transformou definitivamente em negócio” (CARNEIRO, 2003).

4 O FUTEBOL NA ERA DO ESPETÁCULO

Para contextualizar o futebol na “Era do Espetáculo”, é preciso antes conceituar alguns aspectos ligados a esta “era”, que tem sido objeto de uma discussão bastante atual, a partir da chamada sociedade pós-moderna ou pós-industrial. A obra de Guy (2002), “A sociedade do espetáculo” precisa ser utilizada como referencial para este tema.

4.1 CONCEITO DE SOCIEDADE DO ESPETÁCULO

O conceito de “sociedade do espetáculo” foi cunhado em 1967, por Guy Debord, chefe da Internacional Situacionista (um pequeno grupo de extrema esquerda revolucionária que atuou na França e Itália até os anos setenta), e é a hipótese artística mais radical do fim de século (GOMBRICH, 1995). Embora escrito há mais de trinta anos, é cada vez mais atual, pois quando ele o fez, o império da mídia não era ainda tão intenso e não permeava da forma impressionante como faz hoje nas ações sociais, políticas, econômicas e culturais. A mídia está onipresente no mundo contemporâneo em todas as sociedades de produção ditas modernas ou pós-industriais.

Em seu primeiro e muito famoso ensaio de 1967, “A sociedade do espetáculo”, Debord (2002) começa afirmando:

Toda a vida das sociedades modernas nas quais reinam as modernas condições de produção se apresenta como uma imensa acumulação de ‘espetáculos’. Tudo o que era vivido diretamente tornou-se uma representação (DEBORD, 2002, p.13).

Em seu último estágio, o totalitarismo do mercado sobre a sociedade não é negado, nem interna ou externamente. Tudo o que a sociedade do espetáculo apresenta é verdadeiro, bom e necessário, pelo simples feito da exposição espetacular de si mesma. Ela apresenta-se como verdadeira e nada se interpõe entre a verdade virtual e a real.

Qual a relação que esse conceito tem com o futebol contemporâneo? A vinculação cada vez maior do futebol com essa sociedade midiaticizada. A idéia de uma “sociedade do espetáculo” praticamente já virou parte do discurso cotidiano, os jornais afirmam que determinados governantes transformam seus governos em verdadeiros espetáculos; o noticiário transforma os dramas humanos e os crimes horrendos em espetáculos; e o esporte, como não poderia deixar de ser dentro deste contexto, tornou-se ele também um espetáculo. O futebol, como o esporte mais popular do planeta, responsável pelo evento midiático de maior audiência da televisão a cada quatro anos, a Copa do Mundo, tinha que fazer parte dessa discussão, mais que isso, ser elemento de destaque (DALPIAZ, 2002).

Apesar de ter vislumbrado essa sociedade em 1967, Debord (2002) era praticamente ignorado pela mídia, durante todos os anos posteriores à publicação de sua obra, até a sua morte em 1994, conforme consta no prefácio de sua obra, traduzida para o português.

A notícia da morte de Guy Debord, em 30 de novembro de 1994, foi para a primeira página de quase toda a imprensa francesa, que o tratou como um dos mais importantes pensadores do século. Dias depois, a televisão exibiu ‘Guy Debord, son art et son temps’. Em seguida, o filme documentário ‘A Sociedade do Espetáculo’ também foi levado ao ar, pela primeira vez. Nada a estranhar, a não ser pelo fato de que o trabalho de Debord, em vida, fora

sistematicamente ignorado por essa mesma mídia que ensaiou resgatá-lo depois de sua morte (ABREU, 1997).

O que se pretende aqui é demonstrar o quanto o futebol se insere, cada vez com mais intensidade, nessa chamada sociedade do espetáculo, à medida que mais se vincula às ações da mídia sobre o esporte.

Quando se produz o espetáculo integral, o verdadeiro desaparece, o que é falso aparece, como o único verdadeiro, por ausência de todo o resto. Um circuito fechado e obsessivo de informações ocultadoras, falsas ou deformadoras converte o falso no único verdadeiro, sem possibilidade de comprovação. A história se desintegra em presentes que não deixam rastro. Naturalmente, o passado é também a-histórico – é mítico (no caso do futebol, trata-se da criação dos grandes heróis) (DEBORD, 2002).

A final da Copa do Mundo da França, em 1998, é o típico exemplo do espetáculo integral. Os fatos com o mito / herói Ronaldinho envolvem um conjunto tão impressionante de informações contraditórias, que se construiu uma história na qual a Nike, marca esportiva patrocinadora da Seleção Brasileira, era a responsável pela escalação do jogador na final contra a França. Quem construiu esta versão? Nem uma CPI no Congresso Nacional foi capaz de descobrir, mas ela passou a existir como verdade ou pseudoverdade (NOGUEIRA, 1998).

Em tais circunstâncias, tudo que se apresenta é arte, toda a arte que se apresenta é verdadeira. A sociedade alcançou seu momento de máxima “artisticidade”, tudo o que produz é falso, mas impossível de comprovar. A

comprovação ou reprovação só poderia vir do pessoal midiático, mas estes empregados são extremamente prudentes:

[...] só gente da mídia pode responder a todas as asneiras que são apresentadas espetacularmente, através de respeitadas retificações ou admoestações; e, mesmo assim, com parcimônia. (DEBORD, 2002, p.179).

Em tais sociedades, a arte alcançou sua máxima racionalidade: o valor artístico fixa a venda, e ponto. Mas nem por isso terminou a tarefa dos artistas:

[...] desde que a arte morreu, sabe-se que é muito fácil disfarçar policiais em artistas [...] Arthur Cravan pressentia esse mundo quando escreveu em *Maintenant*: “Dentro em breve, nas ruas só haverá artistas, e vai ser muito difícil encontrar um homem” (DEBORD, 2002, p.228).

Quem afinal é artista? Aquele que representa uma obra de Shakespeare no teatro para apenas 12 pessoas ou outras 12 pessoas, confinadas em uma casa, sem contato com o mundo exterior, cercada por câmeras as 24 horas do dia, assistidas por milhões de telespectadores? E o jogador de futebol? Ele é um artista do espetáculo futebol quando está em campo fazendo gols, ou quando sua vida privada é acompanhada e devassada pela mídia? Tudo vira espetáculo, na sociedade midiaticizada (MEDEIROS, 2002).

Segundo Debord (2002), nem tudo tem que ser negativo. Com o desenvolvimento da sociedade do espetáculo cresce, inexoravelmente, um sistema de autodestruição imprevisível e incontrolado. Como acontece em todas as máfias, não existem mecanismos de renovação que não passem pela liquidação física do chefe, do herdeiro, de ambos, ou dos organismos por eles controlados.

A sociedade em que se produz uma imensa acumulação de espetáculos é aquela cuja cultura notabiliza-se pela importância que se dá às representações e as metamorfoseiam em verdadeiras experiências humanas. São os espetáculos que estão em jogo. A necessidade de se sentir e de ser identificado como alguém que se destaca diante dos outros, pois ao mesmo tempo em que o indivíduo participa de determinado evento, porta também algum logotipo que denota superioridade frente àqueles que não apresentam tal símbolo (TÜRCKE, 2001).

A construção das identidades se estabelece apenas em determinadas características. Os relacionamentos estabelecidos nas relações parentais e escolares, por exemplo, incentivam o aparecimento de opiniões muitas vezes conflituosas que originam várias alternativas de comportamento. A contínua subordinação das necessidades básicas em relação às de consumo estimula a construção de identidades que se reconhecem por meio do consumo de logotipos:

... a luta pelo logotipo é uma luta contra a ausência de vestígios: tanto da própria pessoa como de seu mundo circundante. Daí o empenho frenético em descobrir signos esquisitos de identificação, que faz com que os jovens se pareçam com publicidade viva ambulante (TÜRCKE, 2001, p.17).

É neste contexto que o futebol entra como ferramenta fundamental. Reforça esta identidade baseada na mídia, alimentando o mercado com produtos, avidamente consumidos pelos torcedores / consumidores em busca de uma identidade individual na qual o diferente é ser igual ou semelhante ao ídolo midiático. É isto que a NIKE faz quando patrocina Ronaldinho e ele, em tudo que faz, espontânea ou premeditadamente, retro-alimenta o processo, transformando suas

ações em mercadorias. Foi o que aconteceu, na final da Copa de 2002 contra a Alemanha, quando ele apareceu com o corte de cabelo estilo Cascão.

Esta sua ação teve as seguintes conseqüências:

- Por conta desse singular “penteadão”, Ronaldinho fez um comercial para o Guaraná Antarctica (patrocinador da Seleção Brasileira), pelo qual recebeu cerca de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) ¹¹;
- Milhares de pessoas no mundo inteiro, do Brasil ao Japão, fizeram cortes de cabelo semelhantes ao criado pelo jogador. Segundo o site www.esportebrasil.com.br, só na cidade de São Paulo, no dia em que o Brasil se tornou pentacampeão mundial, em 30.06.2002, com dois gols de Ronaldinho, aproximadamente, 3.000 pessoas cortaram o cabelo de forma semelhante;
- Segundo a empresa Clip-imagem, a exposição nas TVs brasileiras do corte de cabelo¹² de Ronaldinho só foi inferior aos dois gols da vitória do Brasil e do jogador Cafu erguendo a taça. Portanto, foi a quarta imagem mais mostrada pelas emissoras de televisão do país. Como ele foi o autor dos dois gols, o corte do seu cabelo foi o destaque midiático do final da copa.

¹¹ Valor divulgado pela rádio Excelsior da Bahia, resenha esportiva.

¹² Foram consideradas como imagens do corte de cabelo de Ronaldinho, aquelas que mostram o jogador em ‘close’ em momentos diferentes daqueles mostrados nos dois gols marcados.

Na sociedade do espetáculo, para poder sobreviver, é preciso impressionar, pois aquilo ou aquele que não impressiona, não existe. O que realmente interessa é a produção de uma imagem que destaque de alguma forma, que faça impressionar o seu portador. Assim, na sociedade cuja industrialização da cultura é hegemônica, sentir implica impressionar, ressaltar aquilo que destaca, criar a supersensação.

Embora não relacionada ao futebol, mas ao automobilismo, a Benetton, que chegou a ter uma escuderia própria é o melhor exemplo dessa busca por impressionar. Com um marketing extremamente agressivo, entre outras imagens impressionantes, a Benetton mostrou em uma de suas campanhas, soldados sérvios sujos de sangue fuzilados por soldados bósnios.

Portanto, para que possam continuar a ser percebidos na chamada sociedade do espetáculo, também os produtos da indústria cultural necessitam ser expostos através de estímulos cada vez mais agressivos, caso contrário correriam o sério risco de serem descartados antes do tempo necessário para serem comercializados. Foi, graças a esta sociedade centrada na mídia, que Ronaldinho, mesmo ficando praticamente dois anos sem fazer o que fez dele o mito, ou seja, jogar futebol, pôde continuar sendo o 'produto' que ele é (PLASTINA, 2003).

4.2. ESPETÁCULO E O CAPITAL

A Sociedade do Espetáculo, sob o ponto de vista da teoria marxista, em certo aspecto, representa quase que um aprofundamento da visão de Marx para Capital e Trabalho, na medida em que ela converte o lazer e entretenimento em mais uma exploração do capital sobre o trabalho, além de reforçar a mais-valia.

A taxa da mais-valia depende [...] da relação entre a parte do dia de trabalho necessária para renovar o valor da força de trabalho e o trabalho excedente ou tempo empregado em excesso destinado ao capitalista. Depende, por isso, da proporção em que o dia de trabalho se prolongar para além do tempo, durante o qual o operário, trabalhando, se limitará a reproduzir o valor de sua força de trabalho, ou seja, fornecer o equivalente do seu salário (MARX, 1975, p39).

Como isto acontece? A Sociedade do Espetáculo reforça sobremaneira as imagens, os símbolos, os logotipos, enfim, as marcas. Em uma garrafa do refrigerante coca-cola, transformado em valor monetário, quanto representa efetivamente o bem, o trabalho humano necessário à sua produção e o valor intangível da marca?

O futebol é utilizado pelo capitalismo na potencialização do valor da marca, que, como imagem e símbolo, em uma sociedade do espetáculo, ultrapassa em muitas vezes os valores relativos à produção do bem. Esta não é entretanto a questão mais importante, já que estas ações são desenvolvidas pelas organizações independentemente do futebol, através do marketing nas suas diversas vertentes, e não necessariamente com a obrigatoriedade do uso do marketing esportivo. O aspecto mais relevante nesta análise é que o entretenimento futebol se tornou parte desse processo de exploração na sociedade pós-moderna.

Não basta aos detentores do capital, que o torcedor / consumidor / cliente simplesmente pague pelo entretenimento futebol. Ele precisa ser parte do espetáculo, interagir com o mesmo, e, se possível, reforçando ainda mais as marcas envolvidas no espetáculo. A torcida brasileira, nas arquibancadas dos ginásios, para assistir aos jogos de vôlei da seleção nacional é um bom exemplo dessa

participação. Os ginásios se tornam verdadeiros outdoors do Banco do Brasil, patrocinador da seleção de vôlei. Os torcedores se tornam parte de um processo de criação de imagens que valem muito para a empresa e para o próprio espetáculo no mundo midiático (CALDAS, 2001).

Conforme Debord (2002), o espetáculo é uma relação social, uma relação de forças assimétrica, uma dominação que só se reproduz através da exploração. Para Lencastre (1995), esta exploração, vai além do chão da fábrica ou dos escritórios climatizados dos executivos, vai além da jornada diária de trabalho e, até mesmo, da pós-jornada residencial conectada aos escritórios virtuais por meio da internet ou dos celulares. É a exploração estendida muitas vezes do trabalho social, porque esta não se detém, mas a ela se acrescenta a exploração de toda outra atividade social, inclusive o entretenimento de um simples jogo de futebol.

O tempo, o espaço, a comunicação, o saber, a representação do vivido (a natureza, as relações de gênero, o corpo, as comunidades) tenderão a ser condicionados para esta reestruturação da exploração capitalista, na sociedade capitalista contemporânea. O capital é o resultado da exploração do trabalho social. Porém, ao alcançar certo grau de acumulação na contemporaneidade, o capital se converte em imagem. É então que começa o espetáculo, isto é, quando se exige do trabalhador uma colaboração adicional: depois de ser explorado como tal, será explorado como torcedor, consumidor, como membro “feliz” de uma organização, como súdito, como sujeito sexual. Toda sua atividade fora do trabalho se converteu também em uma tarefa útil para o capital.

Para tornar esta ‘exploração’ mais eficiente e muito mais lucrativa, estádios de futebol estão sendo modernizados, ou demolidos para a construção de novos, de quarta e quinta geração, denominados Arenas Multiuso. Nestes complexos de entretenimento e lazer, o torcedor irá transformar toda sua paixão em consumo, desde o hipotético sanduíche ‘Mc-mengo’ até o uniforme do artilheiro da partida, vendido via internet, logo após o jogo e entregue pelo jogador pessoalmente, tudo isto gravado em DVD para, também, ser vendido ao ‘apaixonado consumidor’ (CARNEIRO, 2003).

Tabela 3 - O Torcedor como parte do Espetáculo

QUESTÃO	AVALIAÇÃO DO PAPEL DA TORCIDA NAS ARQUIBANCADAS				
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Não importante	NS / NR
Qual a importância do torcedor nas arquibancadas para o espetáculo de futebol?					
Percentuais -->-->-->-->-->-->-->-->-->-->	32,2%	45,4%	8,5%	6,1%	7,8%

Fonte: Enterprise Brasil, 2003

O quadro mostra que o torcedor é considerado elemento importante nos jogos de futebol. Portanto, traçando um paralelo com a visão de Debord sobre o operário, a importância do torcedor ultrapassa a de ‘simples’ consumidor, ele é importante para o cenário de um espetáculo de futebol. Confirma a frase de Armando Oliveira “a beleza do jogo de futebol na TV, está também nas arquibancadas lotadas, é triste assistir a uma partida decisiva com espaços vazios, onde só se vê concreto”.

4.3. O FUTEBOL E A SOCIEDADE DO ESPETÁCULO

A recente Copa do Mundo Japão / Coréia é um bom exemplo do quanto o futebol está inserido neste contexto de sociedade do espetáculo. Desde a escolha desses países como sede do evento, até a realização do mesmo, passando, inclusive, pela crise vivida pelas empresas que adquiriram o direito de transmissão dos jogos. Japão e Coréia do Sul são dois países extremamente avançados no domínio das novas tecnologias de comunicação e este requisito, além de maciçamente utilizado, foi elemento importante para que a FIFA decidisse por realizar, pela primeira vez, uma copa do mundo, simultaneamente, em duas nações. Além disso, a infra-estrutura dos estádios, preparados não somente para uma partida de futebol, mas para um espetáculo de entretenimento, foi um dos destaques do evento e prova maior da inserção definitiva do futebol neste contexto de negócio de entretenimento e lazer.

A estrutura dos estádios da Coréia e do Japão foi decisiva para a escolha da FIFA. Nestes verdadeiros templos do futebol, assiste-se ao jogo de forma mais confortável que em um cinema; o ambiente é climatizado; as poltronas são numeradas. A engenharia permite que, de qualquer lugar do estádio, a visão seja perfeita. Será que o Brasil chegará, algum dia, a uma estrutura dessas? (Revista Veja, 4/10/2001)

O estádio de Yokohama é um exemplo dos templos modernos. Pode-se tornar aberto ou fechado instantaneamente. Caso você deseje, não precisa sequer assistir a qualquer jogo: a quantidade de lojas, restaurantes, bares e centros de diversão não deixam a desejar para qualquer bom centro de compras de qualquer lugar do mundo (Revista Época, 12/4/2002).

Estas citações demonstram uma relação dinâmica complexa que existe entre o mercado, o futebol e a construção dos estádios. Essas construções, desenvolvidas e operadas por conglomerados financeiros, poderes públicos, grupos de entretenimento tornaram-se mais do que versões modernas dos antigos estádios romanos, mas verdadeiros templos de consumo, onde a “âncora” é o futebol.

Quase como um grande parque temático, o futebol passou a significar uma experiência de entretenimento que contém implicações importantes para a compreensão contemporânea do consumo, do esporte e de sua relação com a estrutura econômica financeira. Estes estádios gigantes revelam, claramente, a relação de quase irreal do esporte enquanto um espetáculo – que precisa, portanto, de palco e atores próprios para isso – nessa sociedade midiaticizada.

O mundo vive permeado pela mídia; um reino audiovisual cada vez mais aperfeiçoado, multiplicado e generalizado. E ela, a mídia, para muitos, a principal fonte de informação e de entretenimento, chegando a ter influência não só na posição que cada indivíduo toma sobre diversos assuntos, mas, na própria determinação dos assuntos que entrarão na pauta de discussões, na construção da imagem que o homem faz de si mesmo e dos outros, bem como na gestão do tempo e espaço (DEBORD, 2002).

A influência da mídia abrange todos os campos da atividade humana, o esporte e o futebol são somente uma parte desse processo. O homem, como ser político, passou a ser pautado pela mídia na sua ação política e a própria política passou a ser refém da mídia. Em *Mídia, Ética e Política*, Wilson Gomes (1996) trata esta questão quando afirma:

A transformação da política em matéria mediática solicita uma espécie de competência que a retórica, por exemplo, não pode oferecer. Como em toda parte e em todos os conteúdos da “cultura” mediática, também na esfera da política massmediática, a competência técnico-artística solicitada é certamente a competência “teatral”, a capacidade de produzir encenações e espetáculos. Espetáculo e política não apenas não são mais incoerentes juntos; o espetáculo se torna essencial para a nova comunicação política e para a nova política habitante do mundo-media. O que quer dizer, nada mais, nada menos, do que isto: adaptar-se à lógica mediática finda por significar, para a política, transformar-se, de algum modo, em mimesis, representação, encenação. A política massmediática, como quer que a observemos, é fundamentalmente mise en scène (GOMES, 1996, p.45).

Costuma-se evocar a referência fundadora do estudo dos meios de comunicação de massa a partir do conceito de indústria cultural, amplamente trabalhado pela Escola de Frankfurt, principalmente por dois de seus expoentes: T. Adorno e M. Horkheimer (ADORNO, 1975). O trabalho destes teóricos concentra-se na força dos meios de comunicação como elementos de controle e manipulação do pensamento. Dentro de tal perspectiva, o consumo de produtos culturais implica quase automaticamente em posturas de aceitação da ordem social. A ideia de indústria cultural, tal como a definem estes pensadores, é a de subordinação de todos os elementos da cultura a uma fórmula falsa que consiste na banalização pela repetição.

Nesta linha, então, para se compreender a comunicação de massa, bastava-se saber quem eram os seus produtores (já que estes controlavam os meios de produção, segundo os seus interesses), e assim se conheceria quais seriam os seus conteúdos e os seus efeitos. Este caminho escolhido fez com que a análise externa dos meios preponderasse sobre a análise interna e que se considerasse o receptor

como uma mera marionete da comunicação de massa, remontando à tabula rasa do Iluminismo.

Fundamentado nas idéias originalmente articuladas por estudiosos da Escola de Frankfurt, Adorno e Horkheimer, Debord (2002) explorou a “sociedade do espetáculo” em termos de entidades corporativas, explorando o consumidor para manter uma situação implacavelmente opressiva e inevitável. Esta estratégia cria a cooperação do consumidor por meio do desejo, ao contrário da participação pela ameaça ou persuasão. Para o futebol, esporte das multidões, inclusive multidões midiáticas, vem da própria paixão do torcedor / consumidor, a pressão para que a mídia espetacularize o futebol.

Na visão de Debord (2002), a sociedade se tornou tão encantada pelo domínio do deslumbramento e do espetacular, que a realidade diária é enfraquecida e desvalorizada. Enquanto, ocasionalmente menos crítico e mais celebrado que Debord, Baudrillard (1997) afirmou que o homem vive em uma sociedade em que o irreal é celebrado, e se eleva acima do real. A Disneylândia, por exemplo, foi classificada por Baudrillard como um local de “hiper-realidade”, em que nada que se apresenta é, efetivamente, real.

Estendendo este niilismo, ele acreditava que “o real não é mais real,” a fantasia inexoravelmente substitui a realidade, lugares temáticos como Disneylândia estão lá para esconder este fato. O elemento comum para estas teorias é a opressão de consumidores por corporações, usando entretenimento e espetáculo, que confundem realidade e irrealidade.

Alternativamente, escritores que abordam o tema da administração tomaram um lado muito mais positivo da prevalência de entretenimento através da economia. O consultor de entretenimento Michael Wolf teoriza que o entretenimento “está rapidamente se tornando a roda de direção da nova economia mundial”. Ele também nota que “a linha entre entretenimento e não-entretenimento está desaparecendo”. Se até o jornalismo vem abandonando a tentativa de distanciamento da notícia ¹³, para vivê-la como espetáculo, o futebol, muito mais espetacular pela sua própria natureza, é terreno fértil para a mídia espetacularizar o seu dia a dia, indo muito além dos noventa minutos de jogo.

Substituindo a palavra entretenimento pela fantasia, irrealismo ou espetáculo, cria-se deste modo uma hipótese não significativamente diferente daquela de Horkheimer, Debord, ou Baudrillard. Porém, Wolf vê entretenimento como uma forma de quase-inevitável progresso tecnológico industrial. Além disso, ele visualiza entretenimento como uma fonte de interesses comuns e, deste modo, como uma comunidade (NÓBREGA, 1999).

A predominância de entretenimento ajusta-se perfeitamente em uma sociedade em que tempo é escasso e em que o consumo e as compras devem se tornar “uma atividade de lazer”. Talvez mais fundamentalmente, ele descreve entretenimento como um bálsamo vital e necessário para as “necessidades sentimentais” da vida moderna.

¹³ A farsa dos falsos integrantes do grupo criminoso PCC – Primeiro Comando da Capital, ocorrido no Domingo Legal, programa de entretenimento que usa o jornalismo espetáculo para alcançar mais audiência é um ótimo exemplo. Quando monta uma farsa jornalística e a converte em entretenimento sem preocupação com as conseqüências disso, está demonstrado que o único interesse é pelo momento, o imediato, o agora, o alto índice do IBOPE.

Diferentemente de Debord e Baudrillard, Wolf vê o aumento do entretenimento e do espetáculo como algo que vem do próprio consumidor, que exige cada vez mais lazer e relaxamento que promovam o escapismo. Concordando com Wolf, os estádios de futebol são um lugar crescentemente importante em que esta demanda é cumprida. Em talvez nenhuma outra área, o espetáculo é mais dramaticamente oferecido aos seus clientes, como espaços de divertimento, que nos estádios de futebol.

Para Wolf, o capitalismo alcança seu sucesso notável e alto crescimento, em parte, pela maneira que ocupa e cria “espaços”. A produção de espaços de espetáculo que promovem o lucro, têm crescentemente penetrado e influenciado os aspectos comerciais e de marketing. Centros comerciais temáticos, parques temáticos, hotéis temáticos e restaurantes temáticos são mais alguns exemplos de espaços espetáculo-lucrativos. Os negócios gostam do Hard Rock Café e do Planet Hollywood que elevaram ao máximo a experiência de entretenimento – com suas insinuações de riqueza e fantasia – com a experiência de jantar fora.

A possibilidade de juntar estas e outras opções em um grande complexo de entretenimento é o que o espetáculo do futebol, através de estádios de quarta e quinta geração, está começando a disponibilizar para seu torcedor / cliente / consumidor (CARNEIRO,2003).

A partir dos dados disponíveis neste trabalho, da relação do futebol com a estrutura econômica que o envolve como negócio, permite-se uma compreensão melhor desse conceito de entretenimento, economia, e do próprio futebol inserido nesta sociedade do espetáculo, centrada na mídia. À medida que esta relação

crece, aumenta a interdependência do futebol com a própria mídia, de modo que seu futuro como negócio fica cada vez mais vinculado à sua espetacularização ¹⁴.

¹⁴ Maiores investigações sistemáticas sobre a experiência do torcedor, sua transmutação para cliente e consumidor permitirão compreender, com mais clareza, a relação dos ambientes construídos pela mídia e a manipulação sobre ele, torcedor / consumidor. É possível perceber um pouco disso neste trabalho, mas uma profundidade maior exigiria uma investigação e uma pesquisa mais focada, o que não é o objetivo dessa dissertação.

5 O FUTEBOL E O MARKETING

“O negócio futebol tem como um dos seus pilares de sustentação o marketing” (CARNEIRO, 2003), por isso é importante se fazer uma retrospectiva histórica dessa ferramenta da administração, essencial não somente no futebol, mas na própria sociedade contemporânea, evoluindo junto com as novas tecnologias de informação.

5.1 O MARKETING

Da forma como é visto pela sociedade, o marketing é mais recente que o próprio futebol. A palavra, em inglês, surgiu na década de 40, nos Estados Unidos, e não na Inglaterra. Deriva do latim *mercare*, que, na Roma antiga, significava a comercialização de produtos. Foi na nação símbolo do capitalismo que o marketing começou a se transformar em uma importante ferramenta de vendas. Também nesta matéria, os Estados Unidos se tornaram referência mundial, inclusive, nas sucessivas mudanças que o marketing vem sofrendo ao longo das décadas (COBRA, 1988).

O marketing na sua origem estava diretamente relacionado a vendas (Marketing de Neandertal)¹⁵. Ainda hoje, tem muito a ver com isso, mas de forma bem mais ampla. Considerando todo o ciclo, da criação do produto e suas interfaces, até a chegada ao consumidor, o que não encerra o ciclo, ele continua em um processo permanente de retro-alimentação na relação empresa / cliente. Antes porém de se chegar ao marketing digital vivido pela sociedade contemporânea, na

¹⁵ Para Phillip Kotler, considerado um “Papa do Marketing”, relacionar marketing a vendas faz parte do que ele chama de fase do Marketing de Neandertal (1999).

sua primeira fase, o foco era a produção. O objetivo naquela época, por volta da década de 30, era simplesmente se preocupar com a produção, pois, praticamente, tudo produzido tinha venda garantida. A partir do excedente de produção, o marketing começou a dar seus primeiros passos.

Dominadas as técnicas dos bens essenciais, o objetivo primordial passou a ser escoar os excedentes daquele produto (o “1º P” dos famosos “4P’s” do marketing). Neste contexto, a distribuição tinha importância fundamental, o que veio mais tarde a se transformar em um outro “P” (Ponto de Venda). À medida que ela se ampliava espacialmente, novos mercados seriam conquistados desde que não houvesse ali concorrentes. Se isto ocorresse, o preço (o “3º P” do marketing) seria um importante diferencial. O “P” de promoção e propaganda se tornou essencial para divulgar os produtos, sobretudo os não essenciais, iniciando uma nova fase do marketing. Para superar a resistência do consumidor em adquirir produtos não essenciais, surgiram os primeiros anúncios, como suporte ao trabalho dos vendedores. Por esta razão, durante muito tempo, marketing foi relacionado à venda e propaganda e até hoje é comum se recrutar vendedores como assistentes de marketing (COBRA, 1988).

O marketing começou a ganhar escala após a segunda grande guerra, com a grande expansão ocorrida na economia americana do pós-guerra, registrando elevado aumento do índice de natalidade, provocado pelo retorno dos soldados que lutaram na guerra. Houve uma explosão de demanda por artigos infantis de toda natureza, desde fraldas, brinquedos, roupas até medicamentos. Esta bolha de crescimento demográfico também se refletiu alguns anos depois, na adolescência

dessas crianças, no outro fenômeno denominado *teenagers*. O posicionamento geopolítico dos Estados Unidos, como a nação mais beneficiada pela vitória na segunda guerra mundial, tratou de disseminar o marketing pelo mundo (COBRA, 1988).

Atualmente, o mundo vive um novo ciclo baseado na inovação, uma das vertentes da Teoria dos Ciclos de Desenvolvimento. Este processo foi identificado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter (1982).

As inovações provocadas pelas novas tecnologias da informação estão afetando a sociedade, as organizações, o marketing e, conseqüentemente, o futebol-negócio. Para Phillip Kotler (1999), autor de *Marketing Management* (Administração de Marketing) considerado pelo Financial Times como uma das 50 melhores publicações na área de administração, já foi superada a fase do Marketing de Neandertal, que consistia em:

Equiparar marketing a vendas.

Enfatizar a conquista de clientes, e não a manutenção dos mesmos.

Tentar lucrar em cada transação em vez de lucrar gerenciando o valor do tempo de vida de um cliente.

Elevar preços com base em markup (porcentagem do custo ou preço de um produto acrescentada ao custo para obter o preço de venda) em vez de determinar preços por metas.

Planejar cada ferramenta de comunicação separadamente em vez de integrá-las.

Vender o produto em vez de tentar compreender e atender às reais necessidades dos clientes. Se com o trabalho cria um plus de valor que o

capitalista se apropria, com o resto de suas atividades participa de diversas maneiras (realização do valor, reprodução da força de trabalho...) no movimento do ciclo da valorização, reproduz a apropriação nas novas condições de produção (KOTLER, 1999, p.207).

Para ele, o novo conceito de marketing consiste em estreitar ao máximo a relação empresa / cliente. Este participa, até mesmo, do projeto do produto, que já não é mais o foco principal, pois “o paradigma mudou, produtos vêm e vão, a unidade de valor, hoje, é o relacionamento com o cliente” (KOTLER, 1999). Isto só é possível hoje com o uso da tecnologia da informação, permitindo, por parte das empresas, uma comunicação cada vez mais direta e permanente com o cliente. Com tantas expressões que foram e são incorporadas à palavra marketing, como marketing de relacionamento, marketing social, marketing eleitoral [“Voto é marketing... o resto é política” (Pacheco, 1994)], marketing educacional, marketing esportivo (tópico específico deste trabalho)... é possível afirmar que, de forma mais abrangente, está se iniciando a nova era do marketing digital (McKENNA, 2000).

As novas tecnologias possibilitaram ao marketing uma aproximação cada vez maior com o cliente, e o esporte passou a ser um instrumento importante nesse processo. Como esporte lida com a emoção do ser humano, associar emoções positivas a produtos fortalecendo a marca, passou a ser utilizado nos diversos esportes e, conseqüentemente, com muita força no futebol. Este, pela sua abrangência global, atinge todas as classes sociais, inclusive com a crescente participação feminina no gosto pelo futebol, além de alcançar as diversas faixas etárias.

O marketing se tornou algo tão importante para as organizações, que, para Peter Drucker (1999), ele não pode se restringir a compartimentos da empresa, ele é o todo.

O processo de marketing é tão básico que não pode ser considerado isoladamente do resto da organização. Ele é o negócio da empresa como um todo, visto pelo ponto de vista do resultado final, ou seja – pelo ponto de vista do consumidor. O sucesso de uma empresa não é determinado pelo “produtor”, mas pelo consumidor (DRUCKER, 1999, p.84).

5.2. MARKETING ESPORTIVO

Segundo Contursi (2000), a expressão Marketing Esportivo “foi lançada pela Advertising Age, em 1978, para descrever as atividades inerentes ao trabalho de marketing que, cada vez mais, utilizava o esporte como veículo promocional”. Ele considera esta definição limitada, na medida em que não contempla outras vertentes do marketing esportivo. Por isso, ele conceitua marketing esportivo como uma conjugação do marketing do esporte e marketing através do esporte:

Marketing do Esporte: marketing de produtos e serviços esportivos. Ex.: Academias, Tênis, Clubes, Futebol, Corridas; Marketing através do Esporte: atividades ou produtos que fazem o uso do esporte como veículo promocional. Ex.: Cigarros, Automóveis, Vitaminas¹⁶; Marketing Esportivo: abrange o marketing do esporte, ou seja, de produtos e serviços esportivos, e o marketing através do esporte, atividades ou produtos que fazem o uso do esporte como veículo promocional (CONTURSI, 2000, p.40).

Para Pitts (1999), o primeiro plano de marketing data do início do século XX, e ocorreu nos Estados Unidos:

¹⁶ Apesar de recente, esta publicação de Contursi, não considera as limitações legais que vem sendo introduzidas para impedir a utilização do esporte como veículo para divulgar produtos ligados a indústria tabagista, de medicamentos e de bebidas.

As primeiras práticas do Marketing Esportivo no mundo datam de 1921 quando a Hillerich & Bradsby (H&B), fabricante do taco de beisebol Louisville Slugger implementou um plano de marketing e se tornou líder na produção de tacos de beisebol. (PITTS, 1999, p.49).

No Brasil, uma das primeiras ações de marketing esportivo que se tem registro ocorreu na década de 30, quando o automóvel pilotado pelo Barão de Tefé, em uma corrida no Rio de Janeiro, foi patrocinado pela Cerveja Caracu (AFIF, 2000).

No mundo, o marketing esportivo passou a despertar maior interesse para as empresas, a partir das restrições para a publicidade de cigarros e bebidas alcoólicas, que foram estabelecidas nos Estados Unidos e na Europa. As corridas de automóveis se tornaram o grande filão para que as marcas de cigarros e bebidas continuassem tendo exposição na mídia, principalmente, a televisão. O futebol não acompanhou este boom imediatamente pelas restrições da FIFA, que não permitia a publicidade nas camisas, mas não pôde impedir que a Stock, fabricante de bebidas, divulgasse sua marca nos estádios de futebol da Itália. Só na década de 80, por pressão do mercado, a FIFA passou a permitir o patrocínio nas camisas, com restrição para bebidas alcoólicas e cigarros. Nesta época, clubes como o Parma, na Itália, o PSV na Holanda e o Bayer Leverkusen na Alemanha já vinculavam mercadologicamente seus próprios nomes às marcas Parmalat, Phillips e Bayer respectivamente (PINTO, 2003). Atualmente, dependendo do país, já é permitido o patrocínio de marcas de bebidas nas camisas das equipes de futebol (PRONI, 1998).

Com relação à aplicabilidade do marketing esportivo pelas organizações, Rafael Plastina (2003) faz o mesmo paralelo estabelecido por Peter Drucker com

respeito a marketing e organização. Segundo Plastina (2003), não se pode ver o marketing esportivo isoladamente em relação ao marketing em geral. Para ele, assim como existiu a fase do marketing de neandertal conceituada por Kotler, o marketing esportivo também passou por esta fase e já a ultrapassou. As organizações valem no esporte a oportunidade de, gastando menos dinheiro, conseguir a mesma ou maior visibilidade de sua marca, pela exposição na mídia, particularmente televisão, através do esporte.

O marketing esportivo propicia uma exposição espontânea de mídia dos patrocinadores bastante efetiva, a um custo bastante inferior, quando se compara o tempo dessa exposição multiplicado pelo valor cobrado pelos veículos de comunicação, especialmente televisão. Esta exposição precisa ser complementada por outras ações de marketing. Para cada R\$ 1,00 investido em marketing esportivo, a empresa deve investir outros R\$ 2,00 em ações complementares de marketing (PLASTINA, 2003).

Especificamente, no marketing esportivo voltado para o futebol, Las Casas (2002), enumera algumas vantagens. O custo menor de exposição da marca, é apenas um dos itens por ele considerado, entre seis outras vantagens apontadas:

Quadro 2 - Vantagens do Marketing Esportivo

VANTAGENS	CARACTERÍSTICAS
Divulgação da marca	Uma empresa ao fazer o patrocínio de um clube tem sua marca em vários pontos dos estádios, em camisetas, bonés, etc., além de uma série de outras exposições que facilitam a divulgação da marca.
Apelo às emoções	A grande tendência do “marketing” hoje em dia é a de criar experiências agradáveis para os consumidores. Ao investir no futebol, a empresa cria de forma indireta essa experiência, pois as emoções que são geradas nos esportes são automaticamente transferidas para os patrocinadores. Essa é uma forma simpática de anunciar, ao contrário das mídias tradicionais que o consumidor percebe que se tratam apenas de uma ferramenta de persuasão.
Simpatia junto às mídias	Os patrocinadores passam a ser vistos no mercado não só pelo pessoal da publicidade, mas também por todos os demais públicos de uma empresa, como, por exemplo, bancos, concorrentes, fornecedores, etc.
Custos menores	A marca da empresa passa a ser divulgada com frequência em diversas mídias, pois sempre que a foto do clube patrocinado aparece nos jornais, revistas, a marca aparece também, sem falar na repercussão dos dias de jogos. Esta exposição muitas vezes é bem maior que nas mídias tradicionais. Comparando-se os custos, com certeza, o investimento no Marketing Esportivo é compensador.
Imagem ligada ao público jovem	Como futebol atrai consumidores jovens, esse é um público que interessa no sentido de formar um grupo de clientes futuros. Começando a se familiarizar com a marca desde cedo, há uma forte tendência para o “recall”.
Ações combinadas	Muitas vezes é possível que a empresa e o clube realizem eventos ou qualquer outra atividade promocional como “merchandising” por exemplo, a fim de reforçar mais a ligação entre patrocinador e patrocinado.

Fonte: LAS CASAS (2002)

Para Plastina (2003), a utilização do marketing esportivo pelas organizações deve fazer parte do plano de marketing global, considerando particularmente dois aspectos nos quais o marketing esportivo pode potencializar as ações da empresa: fortalecimento da marca e alcance de público alvo com mais eficácia. Segundo ele, isto se insere no chamado “marketing mix”, expressão utilizada por Raimar Richers (2000, p.158):

O marketing mix é um componente estratégico que acrescenta eficácia à empresa e ajuda a atingir seus objetivos a médio ou longo prazo da maneira mais racional possível. Daí, convém que se defina primeiro a estratégia para depois ajustar o mix à ela, porque dependendo da escolha estratégica, o composto deverá ser diferente.

Houve, durante a fase neandertal do marketing esportivo, muito de modismo e visão isolada das ações, sem o devido preparo das organizações ao utilizar o marketing esportivo para alcançar o resultado final positivo para a empresa. Dois casos relacionados ao futebol são exemplares, de resultados opostos: Banco Excel e Parmalat (PLASTINA, 2003).

Em 1997, o Banco Excel assumiu o Banco Econômico, sob intervenção do Banco Central do Brasil, tornando-se o 12^o maior banco brasileiro, mas com um grave problema, a desconfiança dos clientes. O antigo Banco Econômico era uma tradicional instituição financeira com mais de 150 anos de fundação, de atuação regionalizada no Nordeste do Brasil e, particularmente, na Bahia. A estratégia do novo banco foi centrada em duas ações:

- Recuperar a confiança dos clientes baianos para voltar a ter na região a liderança no número de correntistas;
- Aumentar a participação do banco em São Paulo, principal centro econômico do país;

O marketing esportivo e cultural foi utilizado para alcançar estes dois objetivos. Inicialmente se tornou patrocinador do Esporte Clube Vitória, até 1997, um *clube essencialmente regional, de pouca penetração no mercado nacional, mas com uma torcida crescente no estado, chegando a 29,8% contra 33,4% do principal rival,*

o Bahia (Fonte: INESP – Instituto de Estudos e Pesquisa). Além da curva de crescimento da torcida rubro-negra, segundo o próprio INESP, o clube transmitia uma percepção ao público de organização séria, profissional, administrado com competência e credibilidade, valores importantes para uma instituição que buscava reconquistar clientes¹⁷. Entre 1997 e 1999, o Excel investiu no Vitória os seguintes valores:

Quadro 3 - Resumo de Investimentos do Excel Econômico no Vitória

DISCRIMINAÇÃO	VALORES R\$ milhões
Investimento com a aquisição (compra do passe) de jogadores para montagem de uma equipe competitiva.	16,5
Investimento em infra-estrutura (centro de treinamento, estádio, concentração da divisão de base, etc.).	1,1
Pagamento de salário de jogadores e profissionais ligados ao futebol profissional e despesas acessórias (aluguéis, viagens, etc).	2,8
Ações promocionais diretamente ligadas ao futebol profissional.	0,9
Patrocínio direto em camisa	7,9
TOTALIZAÇÃO	29,2

Fonte: Esporte Clube Vitória, Banco Excel e veículos de informação.

Além do investimento no futebol, o Banco Excel fez vários investimentos culturais na Bahia, como, por exemplo, o patrocínio do carnaval de Salvador e recuperação de áreas urbanas como praças e prédios de valor histórico. Cerca de U\$ 3 milhões foram investidos nestas ações. Com estas medidas, a marca Excel foi

¹⁷ Estes dados não estavam disponíveis para o Banco Excel quando fez a parceria com o Vitória, nem houve por parte das instituições nenhuma pesquisa contratada para suportar a decisão do Banco patrocinar um clube de futebol. Segundo Baiense, Diretor de Marketing do Banco, o aspecto político foi fundamental na decisão de patrocinar o Esporte Clube Vitória, para atender interesses dos baianos, sob a liderança de Antonio Carlos Magalhães.

inteiramente assimilada pela população baiana ¹⁸, bem como a credibilidade da instituição, fundamental para um banco de varejo.

Segundo Baiense (2000), o banco não estava preparado operacionalmente para o retorno obtido com tantas ações de marketing. A procura de novos clientes interessados em abrir contas superava a capacidade das agências de atender tamanha demanda, terminando por afetar o atendimento para estes novos clientes, da mesma forma que provocava uma queda na qualidade dos correntistas já existentes. Em médio prazo, isto afetou negativamente a imagem da organização junto aos seus clientes.

Com relação aos valores investidos pelo Banco Excel, no Corinthians, o patrocínio da camisa era de R\$ 5 milhões / ano, os demais dados não foram obtidos. Entretanto, de acordo com Mário Sérgio, Diretor do Excel para área de esportes, pela dimensão do clube paulista e pelo próprio mercado do estado de São Paulo, os investimentos realizados pela instituição financeira eram cerca de cinco vezes superiores àqueles realizados no Vitória, portanto, devem ter sido investidos no Corinthians algo em torno de R\$ 146,0 milhões.

O resultado obtido pelo Banco Excel como instituição financeira foi negativo, tanto que terminou sendo repassado ao grupo espanhol BBV – Banco Bilbao Vizcaya, no ano 2000. Para Plastina (2003), entretanto, embora a organização tenha fracassado no objetivo de se tornar um dos grandes bancos de varejo do país, isto

¹⁸ Havia uma certa rejeição e descrença dos ex-clientes do Banco Econômico com relação ao processo de transferência da instituição para o Excel, tanto que em um primeiro momento os novos donos incorporaram a marca de 150 anos e o novo banco passou a se chamar Excel-Econômico. Posteriormente ficou somente o nome Excel. Esta marca se tornou tão forte através do marketing esportivo que ainda hoje, em 2003, o público, torcedores e o próprio mercado (clientes, fornecedores, parceiros, órgãos públicos, etc.) acreditam que o novo sócio do Esporte Clube Vitória, o grupo argentino Exxel Group (dono de 50,1% das ações do Vitória S/A) é o mesmo banco que foi vendido ao BBV. Não existe nenhuma relação entre os dois, a não ser a pronúncia do nome, embora escrito de maneira distinta “xc” / “xx”.

não se deveu aos investimentos realizados no futebol, mas ele enumera três equívocos cometidos pelo Banco Excel, na utilização do marketing esportivo:

- O uso do marketing esportivo dissociado de outras ações complementares da instituição (avaliação também feita por Baíense). O banco não se preparou para administrar o retorno propiciado pelo marketing esportivo extremamente agressivo;
- As decisões tomadas pelo Banco Excel para o futebol eram feitas de forma amadora, de acordo com os interesses dos dirigentes de futebol, os quais só tinham como objetivo a conquista de resultados esportivos. A aquisição do jogador Petkovic por US\$ 5,5 milhões foi decidida em uma conversa de arquibancada entre o presidente do Esporte Clube Vitória (Paulo Carneiro) e do Banco Excel (Ezequiel Nasser), no jogo Real Madrid 5 x 1 Vitória, para compensar a saída do jogador Bebeto Gama, que foi para o Botafogo do Rio, outro clube que veio a ser patrocinado pelo Excel.
- Inexistência de uma política adequada para vender produtos com a marca da equipe e do patrocinador. Os produtos do banco encontravam dificuldades operacionais para serem vendidos, e a possibilidade de se vender inúmeros produtos licenciados com a marca Vitória, Corinthians, Botafogo, etc. nem sequer foi desenvolvida. A recepção ao jogador Bebeto Gama, do aeroporto à sede de praia do Vitória, foi a maior já feita a um jogador de futebol em Salvador, juntando cerca de 150.000

pessoas. Nenhum produto vinculado à marca do clube ¹⁹, ao jogador Bebeto e ao Banco Excel foi preparado para atender a este público ávido por consumir.

Para Plastina (2003), a parceria Palmeiras / Parmalat é o exemplo oposto da utilização inteligente do marketing esportivo, beneficiando tanto patrocinador e patrocinado, com uma vantagem adicional para a multinacional italiana, em relação ao clube paulista. As conquistas da marca Parmalat se mantêm decorridos cinco anos após o término da parceria, enquanto o Palmeiras, depois de conquistar títulos esportivos expressivos durante o período de patrocínio, não se estruturou, adequadamente, para o período pós-Parmalat e caiu para a segunda divisão do futebol brasileiro. Os pontos apontados por Plastina (2003) para o êxito da parceria são os seguintes:

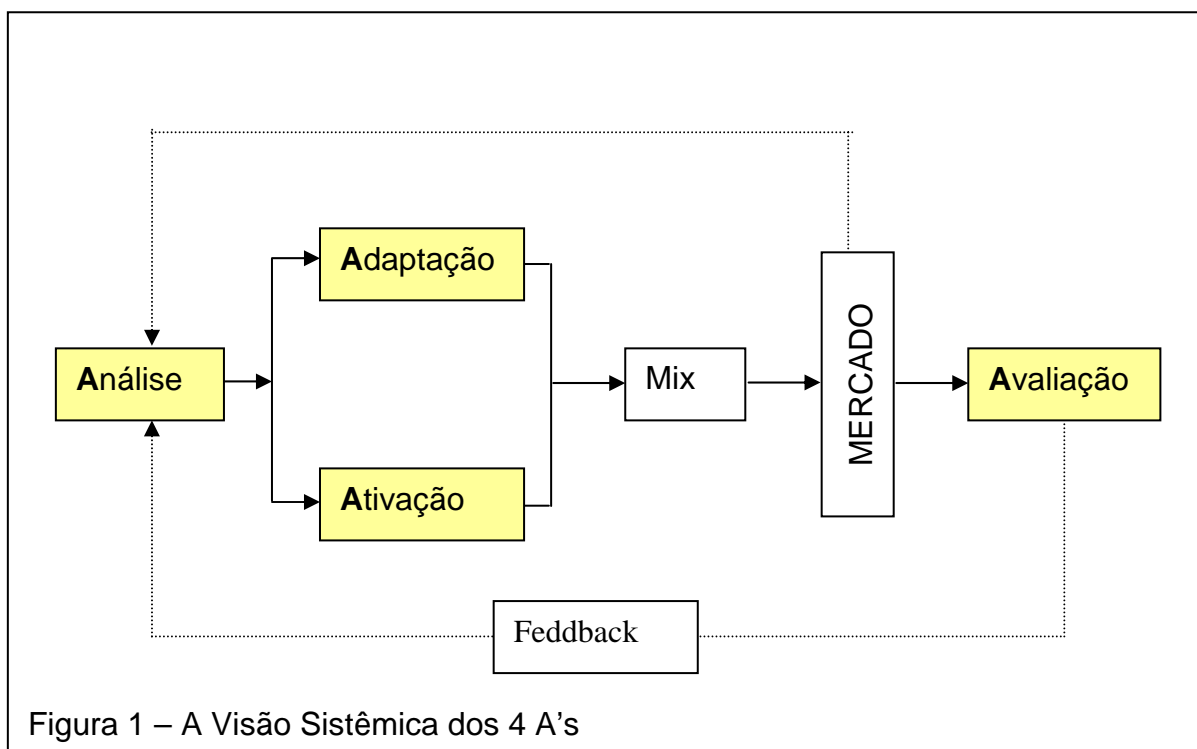
- A Parmalat tinha uma série de objetivos estratégicos estabelecidos quando investiu no marketing esportivo, um deles era tornar a marca PARMALAT conhecida nacionalmente. Para isso escolheu um clube de dimensão nacional;
- As decisões de investimento em jogadores eram delegadas a executivos, como José Carlos Brunoro, que conheciam a atividade esportiva com profundidade, e o faziam de forma planejada, não por impulso e com o foco no interesse da organização. *Apesar do sucesso na parceria “o próprio Brunoro confirma ter colecionado más recordações durante cinco anos*

¹⁹ O Real Madrid paga praticamente a totalidade dos salários de Figo ao longo da temporada 2001 (cerca de 1,2 milhões de contos ≡ US\$ 6 milhões) com a venda de camisas com o nome e número do jogador (EXAME, 2001)

como responsável pelas negociações dos atletas colocados pela Parmalat no Palmeiras e posteriormente negociados. Não lhe faltaram propostas de ganhos extras, comuns na atividade. ‘Estaria milionário se as tivesse aceitado’ (Brunoro)”;

- A patrocinadora concentrou seu foco em um clube de projeção nacional, o Palmeiras, e investiu, acessoriamente, no Juventude do Rio Grande do Sul, como um clube preparador de atletas;
- Em um negócio com dirigentes de baixa credibilidade, o patrocinador Parmalat transmitiu sempre ao mercado compromissos com a ética e a moralidade de suas ações. O maior exemplo foi a desclassificação do Palmeiras da fase decisiva do Campeonato Brasileiro pelo outro patrocinado da companhia, o Juventude;
- A Parmalat utilizou o marketing esportivo para potencializar a vendas dos seus produtos, mas fez ações de marketing complementares à elevada visibilidade conseguida pelo futebol. Além disso, valorizou seus ativos no negócio futebol. Os atletas de destaque no futebol brasileiro foram vendidos ao futebol europeu com alto retorno em relação aos valores investidos.

Ainda segundo Plastina (2003), as ações da Parmalat, ao contrário do Excel, refletem a utilização do Sistema dos 4 A's definidos por Richers (2000).



Fonte RICHERS (2000, p.153)

Análise – visa compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera, ou pretende operar no futuro;

Adaptação – visa ajustar a oferta da empresa – as suas linhas de produto e / ou serviços – às forças externas detectadas pela Análise;

Ativação – é o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores nas quantidades e com a frequência desejadas;

Avaliação – propõe-se a exercer controles regulares e esporádicos sobre processos de comercialização e a interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados, a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing.

Análise e avaliação são funções de apoio. Adaptação e ativação são funções de linha, exercidas por pessoas e equipes de produção e vendas, a partir de metas preestabelecidas. (RICHERS, 2000, p.152).

A Parmalat passou de US\$ 38 milhões em 1987 para US\$ 1,87 bilhões em 1997. Em 10 anos, seu faturamento cresceu quase 5.000% (PLASTINA, 2003).

O presidente do Vitória S/A, Paulo Carneiro (2003), considera o case *Palmeiras / Parmalat* como o mais representativo da transformação do futebol no Brasil, a partir do marketing esportivo. Ele faz também uma correlação da evolução do Esporte Clube Vitória com o futebol como negócio de entretenimento e lazer, e, como afirma no primeiro parágrafo deste capítulo, coloca o marketing como um pilar importante nesse processo. Na sua avaliação, o Vitória mudou de patamar, deixando de ser um clube eminentemente regional se projetando em termos nacionais, a partir de ações apoiadas nos seguintes pilares: marketing, divisão de base e estádio próprio.

Ainda, segundo sua avaliação, o futebol vive um novo momento de transição, se inserindo integralmente na indústria do entretenimento, na qual só terão futuro os clubes que atuarem com base nos seguintes pilares: estrutura organizacional inteiramente profissional, constituição formal como empresa que visa obter resultado / lucro; utilização do marketing como ferramenta fundamental de planejamento estratégico para conquistas de mercados em nível global para os produtos com as marcas do clube; formação de ídolos, mitos, jogadores que potencializem a paixão dos torcedores pelo clube; sinergia total com a mídia no processo de espetacularização do futebol; estádios de última geração que, além de conforto, segurança, higiene, etc., ofereçam outras opções de entretenimento e lazer, com o uso intensivo dos avanços tecnológicos que permitam aos torcedores interagirem com o espetáculo (CARNEIRO, 2003).

6 O ENTRETENIMENTO, O FUTEBOL E A MÍDIA

Em uma sociedade na qual as fronteiras entre o ambiente de trabalho e de lazer são cada vez mais tênues, já não é novidade falar do entretenimento como uma indústria. A importância do esporte nesta indústria é crescente, ele se insere na mesma de duas maneiras:

- Na forma capitalista tradicional, na produção bens, como por exemplo, artigos esportivos, de tênis a bolas de futebol;
- Em um novo tipo de indústria do capitalismo, relacionado a um novo tipo de produção, que tem no lazer e no entretenimento seu grande negócio. A realização de espetáculos de interesse global, como olimpíadas, copas do mundo e demais eventos correlacionados é um exemplo desse negócio capitalista (BISSOM, 1999).

6.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO

A indústria do entretenimento pode ser colocada entre as mais discutidas questões da sociedade contemporânea, envolvendo relações do capitalismo com o lazer. O entretenimento estaria mais relacionado ao período do “não-trabalho” (WAICHMAN, 1997) ou como diz Santini (1993), “o lazer só é possível na medida em que todas as obrigações do dia a dia foram resolvidas, quando resta ao indivíduo tempo livre, um fragmento de tempo linear que pode ser usado no exercício de atividades discricionárias”.

Em 1997, o economista brasileiro Celso Furtado dizia em uma entrevista à revista *Veja*, “a sociedade do futuro talvez seja parecida com a da Grécia antiga, em que só uma pequena minoria trabalhava. É provável que o futuro seja da sociedade do lazer”. O também brasileiro, respeitado mundialmente, sociólogo Gilberto Freyre já falava que o mundo caminhava para uma sociedade do lazer, ressaltando a diferença entre a cultura anglo-saxônica, escrava do tempo, e a hispânica, da qual descende a cultura brasileira, mais dona do seu próprio tempo (FREYRE, 1996).

Já Domenico De Masi acrescenta que a grande questão do século XXI não é o problema relacionado ao trabalho ou a falta dele, mas sim com relação ao ócio, não o ócio significando o “fazer nada”, mas o ócio como significado do tempo livre em uma sociedade pós-industrial, que está trocando a produção de bens materiais pela produção de serviços, informação e conhecimento (KUJAWSKI, 1999).

É neste contexto que o esporte se insere como uma vertente da indústria do entretenimento. Para Plastina (2003), o esporte já pode ser considerado uma das três vertentes em que se divide esta indústria. As outras duas seriam o setor de turismo com as atividades acessórias que lhe servem de apoio, como hotéis, agências de viagem, operadores, etc e a indústria cultural, envolvendo as atividades cinematográficas, de televisão, teatro, shows, parques e inúmeras outras atividades que se relacionam com esta indústria cultural de maneira formal ou como é muito comum, informalmente, dificultando o registro e a apuração de sua contribuição econômica nos dados estatísticos, mas que é admitida como relevante.

A discussão em torno dessa nova indústria, muitas vezes vista como instrumento de alienação da sociedade do espetáculo, é intensa, e ocorre nas suas

três vertentes acima citadas por Plastina. Cabe citar três posições a respeito de cada uma dessas vertentes. Com relação por exemplo, à indústria do turismo, segundo entrevista de Gaudenzi (2002) ao autor:

Há um certo radicalismo quando se fala por exemplo que se faz obras de fachada em Salvador, visando unicamente atender a indústria do turismo, esquecendo ou pior, escondendo a população pobre da cidade. Quando são realizadas obras visando atrair turistas para a capital baiana, além de se dotar à cidade de melhores opções de lazer que também beneficiarão a população local, se está investindo em uma indústria fundamental para Salvador, e extremamente geradora de empregos. A indústria do turismo, como parte fundamental da indústria do entretenimento, já é uma importante fonte de receita para a Bahia, e os efeitos do aumento na arrecadação de impostos permitirão que se invista nas áreas mais pobres da cidade. Não estamos alienados da realidade de Salvador, nem querendo alienar quem vem à nossa cidade, ainda pobre e desigual, mas bastante rica culturalmente, graças justamente ao seu povo, que precisa ter sua identidade e cultura valorizadas. A cultura tem muito valor na sociedade contemporânea, o que não significa manter este povo rico culturalmente à margem do processo proporcionado pela indústria do entretenimento.

Com relação à indústria cultural, a discussão também se dá no plano conceitual. Segundo Sodré (1996, p.23) há o perigo em se considerar a indústria cultural apenas como um fenômeno de mercantilização da cultura, restringindo as análises pura e simplesmente ao aspecto econômico-político.

Reduzir conceitualmente, portanto as mutações culturais da contemporaneidade a termos (econômico-políticos) de mercadoria, exploração e mais-valia, seria perder de vista a dimensão das estruturas ideológicas voltadas para o que já se chamou de dessublimação das forças produtivas. Isso implica na prática, uma operacionalização das trocas sociais sob a égide do signo, o que equivale a uma espécie de espetacularização da vida social. Na sociedade do espetáculo, o poder ou controle são discursivamente sutis.

Quando Dennis Oliveira (2000) analisa a sociedade pós-moderna como fruto da globalização neoliberal, se aproxima da posição defendida neste trabalho com relação ao futebol, como um esporte global que se tornou negócio de entretenimento em uma sociedade que tem muito da sociedade do espetáculo preconizada por Debort em 1967. Isto fica demonstrado quando Dennis afirma:

O tempo esquizóide presente na cultura pós-moderna é uma sistematização das noções de espaço e tempo. Onde a velocidade e a fragmentação criam uma noção de uma total ausência de sustentação (o que implica em negação de todo e qualquer conceito) e uma existência do presente 'independente do passado e sem direção para um futuro'. A cultura pós-moderna é uma cultura do 'presente descontextualizado', do consumo imediato (OLIVEIRA, 2000, p.6).

Por fim, o esporte, como a terceira vertente dessa indústria do entretenimento, também é discutido conceitualmente, com o questionamento de até que ponto se converteu essencialmente em um negócio intimamente associado com a mídia e até onde se mantém como esporte. Existem aqueles que já dividem o esporte em função de sua demanda e viabilidade econômica, criando inclusive indicadores, como Ary Graça Filho e Istvan Kasznar. Para eles, o esporte seria dividido de acordo com sua demanda por espetáculos esportivos, da seguinte forma:

- a) Demanda esportiva econômica: que se verifica quando o esporte visto e / ou praticado é remunerado, gerando fluxos de caixa, empregos assalariados, renda flutuante e variável às empresas, instituições esportivas que o praticam;
- b) Demanda esportiva semi-econômica: consiste em aliar certas feições econômicas ao esporte, com outras não econômicas e associadas ao esporte voluntário, amador;
- c) Demanda esportiva amadorística: corresponde à atitude de ver e / ou praticar esportes por puro prazer, sem que aspectos de ordem econômica interfiram em sua realização (KASZNAR, 2002, p.89-92).

Segundo Kasznar (2002), esta classificação é flexível e depende do local onde é praticado, desde um município até um país, ressaltando, entretanto, a importância do esporte se tornar o mais global possível. Quanto mais um esporte tender a uma demanda esportiva amadorística, menor será sua atratividade empresarial e midiática. Conseqüentemente se eternizará neste estrato (DEA) ou correrá o risco de desaparecer, praticado por abnegados.

Existe positivamente no mundo competitivo e capitalístico de hoje, uma necessidade de se garantir e assegurar a auto-sustentabilidade econômico-financeira de uma modalidade esportiva, em grande escala. Desta forma, quanto mais os esportes tenderem a se tornar DEE's, tanto maior é sua probabilidade de sobrevivência e de evolução quantitativa e qualitativa (KASZNAR, 2002, p.96).

Quadro 4 - Modelo DEA / DESE / DEE – A rota dos esportes de sucesso

	DEA - Demanda Esportiva Amadorística	DESE – Demanda Esportiva Semi-Econômica	DEE – Demanda Esportiva Econômica
ELEMENTOS GERAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimento natural; - Atitude lúcida, voluntária, idealista; - Sacrifício pessoal, espartano - Pode ser esporte novo, recente; - Ainda pode ser desconhecido do público; - Submetido a testes e aperfeiçoamentos; - Não é esporte olímpico - Alguns iniciados o desenvolvem - Noutras situações, já popular, conhecido, é amplamente disseminado. Nada rende ao esportista, ao espectador e aos estabelecimentos. - É o berçário dos esportes; - Nasce espontaneamente; - Caso sem prender interesse maior, desaparece; 	<ul style="list-style-type: none"> - Emergiu e está crescendo nas preferências do grande público; - Surgem oportunidades que viabilizam a prática econômica do esporte; - Ultrapassou o período de novidade ou moda e é conhecido do grande público de forma crescente; - Pode ser ou não esporte olímpico; - Evoluiu com vias de aperfeiçoamento, oferece volatilidade nos rendimentos a quem o pratica e apóia; - Pode remunerar de forma variável os desportistas, os espectadores (prêmios, atuações) e os estabelecimentos; - Possui seu caminho de expansão natural. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução sob o auspício público e privado; - Movido a interesses dos esportistas, dos espectadores e dos promotores e produtores de bens e serviços para os esportes; - Tende a ser mais antigo, tradicional; - É conhecido do público e disseminado; - Aperfeiçoado, muda pouco; - Pode ser ou não esporte olímpico; - Pode fazer parte de cursos em academias, clubes e estabelecimentos; - Pode remunerar de forma variável os desportistas, os espectadores (prêmios, atuações) e os estabelecimentos; - Possui amplitude social e infraestrutura; - Já se desenvolveu e criou espaço próprio.
ECONOMIA	<ul style="list-style-type: none"> - A relação benefício / custo inexistente; - O pay-back ratio inexistente; - O investimento público tem caráter social, para beneficiar a população; - A demanda tende a ser grande, de massas, pois o preço em seu ingresso e prática pode ser bem baixo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mede-se o benefício / custo, com resultados variáveis; - O pay-back pode ou não ser positivo; - O investimento público aumenta a base de consumo e demanda por este esporte. Sua consagração assegura-lhe mais e melhores promoções, recursos e meios; - A demanda é variável. O preço influencia sua prática e audiência. Alcançou a maturidade e cresce bem na margem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mede-se o benefício / custo, com resultados variáveis; - O pay-back pode ou não ser positivo; - O investimento público aumenta a base de consumo e demanda por este esporte. Sua consagração assegura-lhe mais e melhores promoções, recursos e meios; - A demanda é variável. O preço influencia sua prática e audiência. Alcançou a maturidade e cresce bem na margem.

Fonte: Kasznar, (2002, p.97)

Este quadro define um certo conjunto de variáveis que tornam o esporte mais ou menos interessantes em nível empresarial. Servem, segundo Kasznar, para definir políticas esportivas públicas ou privadas.

6.2 A INDÚSTRIA DO FUTEBOL

Como parte integrante da indústria do entretenimento, inserido na área de esporte, pelos aspectos antropológicos e / ou sociológicos que o tornaram global, segundo a história do futebol, a transformação deste em negócio de entretenimento foi fruto de um processo construído pela FIFA, a partir da década de 70.

Segundo Plastina (2003), o processo começou a ser construído quando o brasileiro João Havelange se elegeu presidente da FIFA, cargo antes só ocupado por europeus. Graças ao apoio de aliados na Ásia, África e América do Sul, Havelange prometeu em contra-partida ampliar a participação de países destes continentes nas copas seguintes, aumentando a competição de 16 para 24 participantes. A FIFA era até aquela época uma instituição meramente regulatória da prática do futebol no mundo, dirigida quase amadoristicamente, como são atualmente as federações estaduais de futebol no Brasil. Para cumprir o compromisso de incorporar os países asiáticos e africanos e aumentar o número de vagas nas copas subseqüentes, era preciso disseminar efetivamente a prática do esporte nesses países, já que não possuíam a infra-estrutura adequada nem profissionais para viabilizar a prática do futebol, como árbitros, por exemplo. Isto só foi possível com a parceria estabelecida entre FIFA, Coca-cola e Adidas.

Somente com os recursos provenientes das receitas de copas do mundo, realizadas a cada quatro anos, a FIFA não tinha condições de implantar o programa prometido na eleição. Foi graças a Adidas, maior fabricante de material esportivo na década de 70 e a Coca-Cola, que já tinha experiência em patrocinar eventos esportivos, como as Olimpíadas, que a FIFA pôde implementar o ambicioso projeto

de globalização do futebol, pela África, Ásia e Estados Unidos (PRONI, 1998). Por só ter se incorporado neste projeto na década de 80, é que a Austrália ainda não alcançou no futebol o desenvolvimento que tem em inúmeros outros esportes. Mesmo sendo uma potência olímpica, com uma política esportiva agressiva, a Austrália, assim como todo o continente da Oceania, não consegue êxito no futebol, (PLASTINA, 2003).

A Coca-cola foi convencida a adotar uma estratégia mais agressiva (e global) de marketing esportivo e a despende milhões de dólares em projetos de desenvolvimento do futebol nos países futebolisticamente “atrasados” (entre os quais estavam os EUA, que receberam grande parte dos investimentos). A boa avaliação do futebol como veículo de publicidade e merchandising abriu o caminho para que outras empresas se interessassem pelo patrocínio de competições e de equipes, e para que grandes redes européias de televisão passassem a pagar mais caro pelos direitos de transmissão (PRONI, 1998, p.48).

A mudança na estrutura da FIFA reflete a mudança que estava ocorrendo no futebol, à medida que este se transformava em uma indústria. Antes de Havelange assumir o cargo de Presidente da FIFA, apenas o Secretário Geral da instituição trabalhava em tempo integral e era assalariado. Em pouco tempo à frente da instituição, já na Copa do Mundo da Argentina, em 1978, profissionais das mais diversas áreas, da área administrativa ao marketing já prestavam serviços de consultoria à FIFA ou eram empregados contratados (PRONI, 1998).

Os valores financeiros envolvendo a organização também refletem esta radical mudança. Para Klein (1999), mesmo com a transmissão ao vivo da Copa do México / 70 e da Alemanha /74, foi a partir da Argentina / 78, que as copas começaram a assumir papel fundamental na indústria do futebol, se tornando

eventos altamente rentáveis para a FIFA. Entretanto, foi com a Copa da Espanha / 82, que se deu o primeiro grande salto, em função da decisão espanhola de investir maciçamente na indústria do entretenimento, nas suas diversas vertentes, turismo, indústria cultural e esportes. Só como exemplo de grandes eventos, a Espanha fez a Copa de Mundo de 1982, as Olimpíadas de Barcelona 92 e a Expo 92, em Sevilha.

O quadro seguinte mostra alguns números que refletem a evolução das copas do mundo e como ela se tornou um grande negócio associado ao espetáculo de mídia.

Quadro 6 - Copas do Mundo – Evolução de Público e de Mídia

DISCRIMINAÇÃO	México 1970	Alemanha 1974	Argentina 1978	Espanha 1982	México 1986	Itália 1986	EUA 1994	França 1998	Coréia / Japão 2002	Alemanha 2006
Direitos de TV (US\$ milhões)	0,600	(*)	2,9	28,2	30,0	50	77	1.100	1.150 ²⁰	1.150 ²¹
Audiência de TV (milhões)	(*)	(*)	(*)	1.500	3.200 ²²	26.000	31.000	37.000	42.000	50.000 ²³
Total público nos jogos	1.673.975	1.769.062	1.541.518	2.064.364	2.402.951	2.509.425	3.587.538	2.785.100	3.103.212	3.532.800
Média público por jogo (mil)	52,3	46,5	40,6	39,7	46,2	48,3	69,0	43,5	48,5	55,2
Países que disputaram eliminatórias	68	90	95	101	119	103	128	169	194	202
Países que disputaram fase final	16	16	16	24	24	24	24	32	32	32

Fontes: Construído com dados de ULZELTE (2002); FIFA (2003); TopSports (2002); SZYANSKI (1999); Deloitte e Touche (2002); e site www.netgol.com.br

²⁰ Os direitos de transmissão foram vendidos antecipadamente pela FIFA para as copas de 2002 e 2006 por US\$ 2,3 bilhões, por isso o valor foi simplesmente dividido por 2 (US\$ 1,15), praticamente o mesmo valor da Copa da França.

²¹ Idem anterior.

²² Só na partida final, Argentina 3 x 2 Alemanha, 652 milhões de pessoas assistiram a transmissão pela TV, superando os 522 milhões da abertura das Olimpíadas de Atlanta e os 490 milhões que assistiram a chegada do homem à lua.

²³ A previsão dos organizadores é voltar ao índice de crescimento obtido pelas copas da França e EUA, de 19%, principalmente por ela se realizar na Europa, sem o problema de fuso horário da Coréia / Japão;

(*) Dados não obtidos

A Copa do Mundo não era, entretanto, um fenômeno isolado na indústria do futebol. Enquanto a FIFA transformava este evento em um negócio de muitos milhões de dólares, os clubes também passavam por transformações no caminho da administração do futebol como atividade mercantil, inclusive com intervenção governamental, conforme atesta Proni (1999).

Paralelamente às mudanças que estavam se processando na FIFA, havia outro movimento que viria revolucionar o futebol na Europa. Trata-se da transferência da propriedade de clubes para as mãos de empresas privadas, com o objetivo de sanear finanças e moralizar a administração das entidades esportivas. Na Itália, na segunda metade da década de 70, diante da inadimplência dos clubes para com a Previdência, o Estado forçou uma gestão mais responsável do futebol profissional e providenciou uma nova legislação esportiva, mais adequada ao caráter mercantil da atividade futebolística. A experiência italiana serviria de modelo para outros países, como atestam os casos de Espanha e Alemanha, embora em cada território o processo de intervenção governamental e fiscalização pública das atividades futebolísticas profissionais tenha suas peculiaridades e sua própria temporalidade (PRONI, 1999, p.49).

Para José Carlos Brunoro (1998), os números envolvendo o futebol demonstram com absoluta clareza que o esporte se tornou um negócio de relevância no mundo capitalista, e o futebol particularmente pela sua abrangência global em uma sociedade globalizada.

Acabou o profissionalismo romântico de clubes tocados por exaltados torcedores e péssimos administradores. O assunto é abordado em vigorosos ensaios por revistas como Newsweek, Forbes, Time e The Economist. Em negócios diretos e indiretos o esporte movimentou US\$ 370 bilhões em 1997, segundo a Forbes. Ou US\$ 1 bi por dia. Pela ordem: 1) o entretenimento é a maior indústria do mundo em volume de negócios e em número de empregos; 2) o esporte é o segundo maior segmento (depois do

turismo) da indústria do entretenimento; 3) o futebol é o maior mercado da economia do esporte (BRUNORO, 1998).

A indústria do entretenimento já é reconhecida como uma das mais importantes atividades da sociedade pós-moderna. No trabalho sobre o lazer náutico, do próprio NPGA da UFBA, Ernani Coelho Neto (1999), aborda esta questão a partir de Dumazedier (1979) demonstrando *“que o lazer é produto da sociedade que se inaugura com a Revolução Industrial”*. Para Plastina (2003), assim como o lazer se transformou com a revolução industrial, ele está novamente vivendo uma transição com a sociedade pós-industrial. Com o deslocamento do capitalismo do tradicional modelo baseado na produção para um outro modelo baseado nas novas tecnologias da informação e no conhecimento, o lazer / entretenimento, está assumindo um novo papel, na sociedade contemporânea.

Para Proni (2000), as mudanças na estrutura do futebol tiveram uma contribuição do neoliberalismo que dominou o cenário político / econômico nas duas últimas décadas do século passado. O processo de globalização aumentou significativamente as receitas do futebol, mas, também, repercutiu no aumento exponencial dos custos, afetando os clubes e as ligas menores, em um processo semelhante ao experimentado pelas empresas de outras atividades expostas à concorrência internacional. Ele complementa esta sua visão afirmando:

Na era da globalização, o mundo do esporte-espetáculo ficou enfim aberto à modernidade das leis do mercado livre, da produção cultural industrializada, da iniciativa privada em busca de ganhos econômicos [...] o espetáculo esportivo deixou de ser uma atividade-fim e tornou-se uma atividade-meio; as equipes tornaram-se propriedade ou passaram a integrar as estratégias de acumulação de corporações empresariais, e os torcedores passaram a ser tratados (inclusive pelos meios de comunicação de massa) como

clientes e consumidores. Para se ter uma idéia do tamanho dos mercados futebolísticos, basta dizer que, na temporada 1997 / 98, o faturamento da liga principal na Inglaterra, na Itália e na Espanha foi de US\$ 920 milhões, US\$ 646 milhões e US\$ 558 milhões, respectivamente (PRONI, 2000, p. 255).

Plastina (2003) considera que este processo tem sido acelerado pela influência das Tecnologias da Informação (TI's), que provocarão mudanças importantes com a chamada convergência midiática. As mudanças estão se processando em ciclos mais curtos, em todas as atividades, em particular na indústria do entretenimento. No futebol e em alguns outros ramos dessa indústria, isto é perceptível, mas a dificuldade é quantificar os valores envolvidos, pois muitos negócios acontecem na informalidade.

Estes conflitos de dados podem ser confirmados nas informações de especialistas que pesquisam o assunto no Brasil, transmitindo a impressão de que também neste aspecto, as questões relativas ao futebol não são tratadas com a seriedade devida. Para exemplificar com números, uma informação básica: qual o peso da indústria do futebol no Brasil?

Informações divulgadas pela mídia, em seminários, palestras, relatórios ou mesmo em livros publicados, de três profissionais que pesquisam o tema, são discordantes: o professor da FGV, Luís Fernando Pozzi; o consultor Marco Klein e o professor Istvan Karoly Kasznar (PhD – PEEM/EBAPE/FGV), autor do livro “O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego”.

O quadro seguinte exemplifica estas divergências:

Quadro 7 - Divergências de Valores

DISCRIMINAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> O professor da FGV Luís Fernando Pozzi lamenta que aqui o futebol tenha movimentado menos de 1% (US\$ 2 bilhões) dos US\$ 250 bilhões que, estima-se, correram pelo mundo em negócios que envolveram o esporte em 1999;
<ul style="list-style-type: none"> Segundo Marco Aurélio Klein, no seu site (www.arenasports.com.br/pqinvestir.asp), citando dados do Banco Central, cerca de 3% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil - ou o equivalente a US\$ 18 bilhões - provêm de todas as atividades ligadas ao esporte. No mesmo site, em outro tópico ele afirma que este mercado esportivo correspondente a 3,2% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, segundo a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Por fim, ele complementa que a indústria esportiva no Brasil, movimenta em média R\$ 31 bilhões por ano, o equivalente a 3,3 % do Produto Interno Bruto (todos estes valores consideram o ano de 1999)
<ul style="list-style-type: none"> O professor Istvan Karoly Kasznar, desenvolve uma metodologia própria para se chegar ao PIB do Esporte e encontra o índice de 3,9% para 1999, ou R\$ 38,4 bilhões (este valor está corrigido em função de uma diferença no PIB brasileiro para o referido ano)

Fontes: Construído com dados da TopSports (2002); site www.arenasports.com.br/pqinvestir.asp; Kasznar (2002)

Apesar das divergências estatísticas, todos os números convergem para uma certeza: a indústria do entretenimento já tem papel relevante no capitalismo contemporâneo. As divergências nos dados refletem certas questões, algumas delas abordadas neste trabalho de pesquisa, são elas:

- Intensa repercussão midiática sobre os assuntos que envolvem o esporte e, particularmente, o futebol, pelo acesso que todos, em volta desta atividade têm na mídia. É a chamada espetacularização afirmada por Debord (2002), a verdade não é a verdade em si, mas o que mídia afirma como verdade;
- O fato de essa indústria ter se tornado significativa em tempo relativamente curto e com uma dinâmica muito própria, em muitos pontos, difícil de se quantificar, como afirma Plastina (2003);

- O amadorismo de quem participa ativamente dessa indústria, principalmente, no futebol; a informalidade de muitos negócios; e até mesmo a falta de compromisso com a credibilidade em torno da indústria do futebol, favorecendo interesses difusos (o futebol é considerado um negócio passível de ser usado para lavagem de dinheiro).²⁴.

Apesar da discordância nos números, que dificulta, inclusive, a análise em trabalhos científicos, os valores envolvendo a indústria do futebol são bastante elevados. No mundo, eles já atingiram patamares que impressionam e, mesmo com a crise da mídia, especialmente dos canais fechados de televisão, o crescimento dos negócios de entretenimento, pode ser confirmado nas cifras significativas, discriminadas no 'Quadro 10 - Negócios envolvendo a Indústria do futebol'.

Já o quadro seguinte "Distribuição percentual dos principais negócios no mundo" e o respectivo gráfico, mostram uma curva de crescimento para a indústria do entretenimento, que ocupará até 2020, a segunda posição entre os principais negócios no mundo. Existem dados ainda mais otimistas do que estes, que já consideram esta indústria como a maior do mundo em volume de negócios e número de empregos.

No Brasil, independentemente dos valores, maiores ou menores, o crescimento da indústria do futebol é promissor. Por ter competência esportiva em campo e ser a única seleção pentacampeã mundial, os números brasileiros,

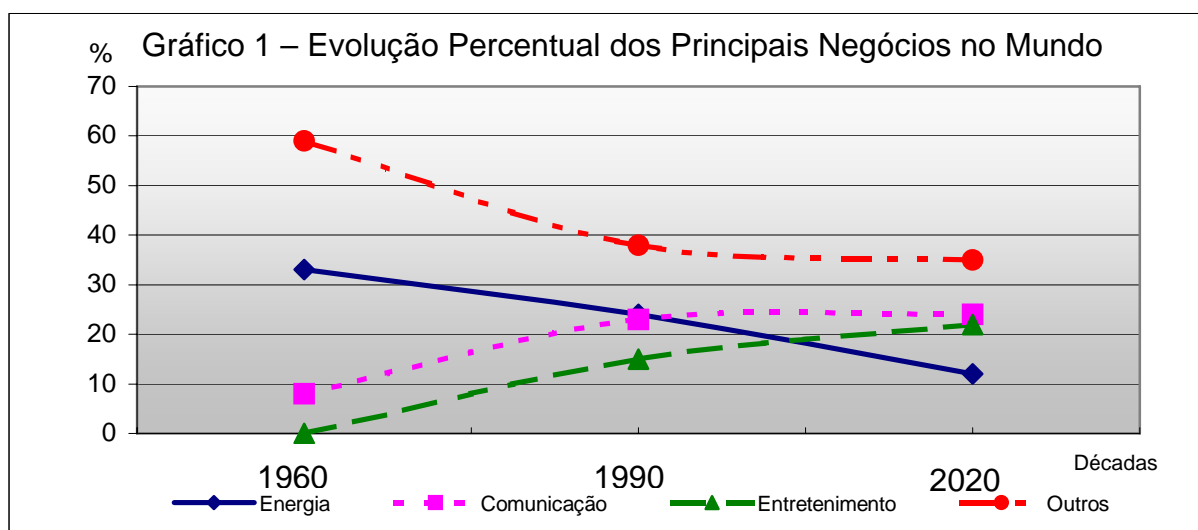
²⁴ Obs.: Esta questão não foi objeto deste trabalho, tendo sido citada por ser um assunto recorrente no futebol brasileiro e mundial, inclusive com ampla divulgação na mídia. Além disso, a informalidade e falta de legislação adequada para tornar as negociações envolvendo clubes de futebol mais transparentes, foram assuntos abordados nas entrevistas realizadas.

poderiam ser muito mais significativos para a indústria do futebol. Quando se compara os valores dessa indústria no país com os valores gerados em termos mundiais, fica evidente que eles ainda estão muito abaixo do potencial (KLEIN, 1999).

Quadro 8 - Distribuição Percentual dos Principais Negócios no Mundo

DISCRIMINAÇÃO	Energia %	Comunicação %	Entretenimento %	Outros %
Década de 60	33	8	-	59
Década de 90	24	23	15	38
Década de 2020 ²⁵	12	24	22	35

Fonte: Vitória S/A (1999)



Fonte: Vitória S/A (1999)

²⁵ Dados projetados. Os critérios para a definição de todos os valores constantes desse gráfico não foram identificados e eles podem conter inconsistências de forma a favorecer a indústria do entretenimento. Com relação especialmente a indústria de energia que envolve toda a indústria petrolífera é discutível esta curva descendente. Estes dados não foram aprofundados, mas é também indiscutível o crescimento da indústria da comunicação (telefonia, internet, ect.) e a própria indústria do entretenimento que envolve a indústria do turismo e cultural.

Como comparativo com a principal economia mundial, segundo relatório da TopSports (1999), a indústria do esporte, nos EUA, gera US\$ 613 bilhões por ano, representando 6,7 % do PIB (é a primeira indústria do país, à frente da indústria automobilística).

Em uma correlação deste percentual, 6,7% (EUA) com os 3,8% (Brasil), nota-se que o PIB do Esporte nacional para chegar ao mesmo nível dos Estados Unidos, em termos relativos, necessita crescer quase 76%, o que significa um acréscimo de R\$ 29 bilhões só na indústria do esporte. Considerando ainda que a economia nacional está reprimida nos últimos 10 anos, o número pode ser ainda maior.

Os dados do quadro seguinte demonstram uma certa desvinculação do PIB do Esporte em relação ao PIB nacional. Enquanto este manteve baixas taxas de crescimento em todo o período analisado, chegando no máximo a 4,3 % em 2000, depois de dois anos próximos de “zero” (1998: 0,1% e 1999: 0,8%), o PIB do Esporte sempre obteve elevados índices de crescimento, todos acima de 5%, chegando a 13,3% na variação de 1998 para 1999. É natural no entanto, que se o PIB nacional crescer em níveis mais compatíveis com o potencial da economia brasileira, o PIB do Esporte acompanhará positivamente este crescimento (RIBEIRO, 2003).

Quadro 9 - Evolução PIB Brasil / PIB Esporte Brasil (R\$ bilhão e %)

DISCRIMINAÇÃO (valores em R\$ bilhão)	1995	1996	1997	1998	1999	2000
PIB total dos Esportes	28,1	29,8	31,3	33,9	38,4	42,2
Varição percentual	-	6,0	5,0	8,3	13,3	9,9
PIB do Brasil (preços correntes)	646,2	778,9	870,7	914,2	973,8	1.101,3
PIB do Brasil (ao preço ano anterior)	364,0	663,4	804,4	871,9	921,4	1.016,3
Varição percentual	-	2,7	3,3	0,1	0,8	4,3

Fonte: KASZNAR (2002); PEEM / EBAPE / FGV (2002); SEI / IBGE (2000)

Obs.1: A metodologia para cálculo do PIB do Esporte foi desenvolvida pelos autores do trabalho referenciado (KASZNAR, 2002), e está detalhada na referida edição.

Obs.2: Para cálculo do PIB brasileiro, o IBGE utiliza os valores de preços correntes e de preço do ano anterior, para eliminar distorções causados pela inflação. Exemplo: o valor de 778,9 para 1996 está inflacionado, com o uso do deflator, ele cai para 663,4; esta é a variação real, ou seja, cresceu 2,7% em relação a 646,2.

Quadro 10 - Participação Percentual no PIB por Esporte

ANOS	FUTEBOL	Voleibol	Basquete	Tênis	Ginástica e Educ. Física	Náutica	Outros (aut. lutas, mont.; etc.)
1995	45,37%	17,57%	13,04%	5,65%	6,99%	1,68%	9,70%
1996	45,34%	17,61%	11,88%	4,32%	7,22%	1,57%	12,06%
1997	45,35%	17,63%	10,85%	4,28%	7,41%	1,54%	12,94%

Fontes: Kasznar, (2002); IBOPE / DATAFOLHA (2000)

Observando os dois quadros anteriores e os percentuais dos anos de 95, 96, e 97, mantendo-se os índices de 97 para os anos de 98, 99 e 2000, os esportes futebol, voleibol, basquete, tênis, ginástica / educação física, náutica e outros, movimentariam por ano os seguintes valores:

Quadro 11 - Valores do PIB do Esporte do Brasil por Modalidade (R\$ bilhão)

DISCRIMINAÇÃO (valores em R\$ bilhão)	1995	1996	1997	1998	1999	2002	TOTAL
PIB total dos Esportes	28,1	29,8	31,3	33,9	38,4	42,2	203,7
Futebol	12,75	13,51	14,19	15,37	17,41	19,14	92,37
Voleibol	4,94	5,25	5,52	5,98	6,77	7,44	35,90
Basquete	3,66	3,54	3,40	3,68	4,17	4,58	23,03
Tênis	1,59	1,29	1,34	1,45	1,64	1,81	9,12
Ginástica / Ed. Física	1,96	2,15	2,32	2,51	2,84	3,12	14,90
Náutica	0,47	0,47	0,48	0,52	0,59	0,65	3,18
Outros (automob. lutas, montanhismo, etc.)	2,73	3,59	4,05	4,39	4,97	5,46	25,19

Fonte: Kasznar, (2002)

Outras informações, embora menos contundentes em números, como demonstra o trabalho de Ernani Coelho (1999), reafirmam a posição de Plastina (2003), da dificuldade de se quantificar em números a indústria do entretenimento, pela informalidade de muitas de suas atividades. O PIB do Esporte, por exemplo, é um dado inexistente nos órgãos oficiais de estatísticas. Foi preciso desenvolver uma metodologia para se chegar aos valores discriminados.

Além disso, de acordo com o trabalho de Coelho (1998) e Stynes (1995), estima-se que boa parte das transações envolvendo o lazer não aparece nas estatísticas oficiais e, portanto, qualquer avaliação do significado econômico do entretenimento terá como resultado um valor distante da realidade (COELHO, 1998). Ele ainda acrescenta outros dados, de fontes distintas, mas que ratificam a

relevância da indústria do entretenimento na economia mundial e do esporte inserido neste contexto:

O vigor econômico da indústria do entretenimento pode ser avaliado através de alguns exemplos. O principal produto da pauta de exportação americana são os filmes de cinema (Thurow, 1997). No turismo estão concentrados 10% do PIB mundial e igual porcentagem do total de empregos no mundo (Salomão, 1998). Na Comunidade Européia, ele emprega 6% da força de trabalho e constitui 5,5% do produto interno. Na França, é a maior fonte de divisas do país e responde por 7,7% do total de empregos. Em 1990, o turismo foi o responsável por investimentos da ordem de US\$ 350 bilhões, 7,3% do total mundial. O esporte representa 2% do PIB mundial. Nos EUA, a indústria de apostas esportivas soma mais de US\$ 100 bilhões (Goldfinger, 1994). A comercialização do entretenimento representa uma aproximação entre as leis da economia e o mundo do lazer e, também, sua reorganização em bases produtivas (COELHO, 1999, p.19).

Em trabalho realizado no Rio Grande do Sul, sobre investimento em esporte, a partir de empresas investidoras, o professor Sérgio Carvalho (2002) identifica que as próprias empresas já encaram o esporte como negócio. Ele afirma:

É fato aceito e já justificado que o esporte é hoje um negócio e como tal deve ser encarado e tratado: o esporte é um bom negócio porque movimenta no Brasil 31 bilhões de reais por ano, representando 3,3% do PIB; isto é, três vezes maior do que o mercado publicitário; o esporte ocupa o quarto lugar na indústria nacional (CARVALHO, 2002, p.4).

A nova reestruturação do futebol como indústria do entretenimento é fruto desta reorganização em bases produtivas, apontada no trabalho de Coelho (1999), e confirmada pelos impressionantes números que envolvem o futebol, particularmente, nas últimas duas décadas. Abaixo alguns dos negócios feitos pela indústria do futebol, todos eles após o ano 2000.

Quadro 12 - Negócios envolvendo a Indústria do Futebol

DISCRIMINAÇÃO	VALOR
• Valor do contrato do Manchester United com a Nike pelo fornecimento e exploração da marca de artigos esportivos por 13 anos;	US\$ 439 milhões
• Por incertezas no mercado acionário, “o Bayern de Munique pretende aguardar até 2005 para vender ações na Bolsa”, segundo o diretor Uli Hoeness. Independente disto, tem o seu valor estimado em...	US\$ 696 milhões
• A Associação dos Jogadores Profissionais da Inglaterra receberá entre 2002 e 2012, por direitos de transmissão dos jogos da Liga Inglesa, o valor de...	US\$ 247 milhões
• A RAI já adquiriu os direitos exclusivos para a transmissão em território italiano da Copa da Alemanha de 2006 por...	US\$ 138 milhões
• Em 09 de janeiro de 2002, a agência Líbia de investimentos estrangeiros, Lafita (antiga sócia da Fiat) adquiriu 5,31% das ações da Juventus de Turim por ...	US\$ 20,5 milhões
• Um dos mais tradicionais clubes ingleses, o Arsenal, está construindo seu novo estádio, orçado em...	US\$ 575 milhões
• Valor do contrato do Manchester United com a Nike pelo fornecimento e exploração da marca de artigos esportivos por 13 anos;	US\$ 439 milhões
• O jogador Zidane é contratado pelo Real Madrid junto à Juventus por...	US\$ 65,1 milhões
• A empresa de marketing Granada adquiriu 5% das ações do Arsenal por...	US\$ 68 milhões
• O fundo HTMF teve de prejuízo com a experiência fracassada do canal de TV PSN o montante de ...	US\$ 700 milhões
• A Rede Globo pagou para transmitir com exclusividade a Copa de 2002 o valor de ...	US\$ 220 milhões
• O Bayer de Munique recebeu de patrocínio, na camisa, na temporada 2002, da gigante das telecomunicações Deutsche Telekom AG o valor de ...	US\$ 18,7 milhões
• O jogador Ronaldo é contratado pelo Real Madrid junto a Inter de Milão por...	US\$ 52,2 milhões
• A Liga Inglesa faturou, na temporada 2000 / 2001, considerando direitos de TV, bilheteria e outras propriedades o valor de...	US\$ 1,9 bilhões
• A liga italiana faturou na temporada 2000 / 2001, o total de ...	US\$1,3 bilhões
• A liga espanhola faturou na temporada 2000 / 2001 o total de...	US\$ 1,1 bilhões
• Em nível mundial só o futebol movimenta mais de ...	US\$ 250 bilhões

Fontes: Construído com dados de ULZELTE, (2002); ANUÁRIO PLACAR (2003) e sites www.esporteenegocios.com; www.fifa.com; www.lancenet.com.br]

6.3 A MÍDIA E O FUTEBOL

A mídia é responsável pela transformação do futebol em negócio de entretenimento de massa. Embora a mídia esteja representada pelos diversos meios de comunicação (jornal, rádio, televisão e mais recentemente a internet), é preponderante a força da TV como o veículo de massa que conduziu essa transformação. A evolução maior ainda está por vir, com a convergência das mídias e as novas tecnologias de comunicação (CARNEIRO, 2003).

Antes de se discutir a relação entre TV e futebol, e sua transformação em um grande negócio, é preciso primeiro tecer alguns comentários sobre o poder desse veículo de comunicação e da mídia em geral, parte integrante e indissociável da vida na comunidade planetária. Com exceção daquelas geograficamente isoladas, inclusive dos satélites, algo cada vez mais incomum - pois até as tribos da Amazônia já vêem televisão - ou de outras comunidades que cultural / religiosamente vêem a TV como um inimigo a ser combatido, a TV alcança o mundo inteiro e de forma instantânea.

A TV é o meio de comunicação de massa por excelência. Embora presente nas casas como um eletrodoméstico qualquer, é muito mais que isso, é uma válvula de escape, uma porta de encantamento, que pode assumir uma multiplicidade de funções. Desde a produção, armazenamento, circulação de informação e conteúdo simbólico, tudo isso tem assumido importância central na vida social contemporânea que a TV desempenha, com um papel fundamental neste conjunto. No campo da teoria da comunicação, ela é responsável pela *'agenda setting'*, ou teoria do

estabelecimento da agenda, influenciando o público a priorizar um determinado tema em relação a outro (HELAL, 2002).

As informações da mídia tendem a assumir uma roupagem universal para serem aceitos em contextos diferentes. Neste sentido, o telejornalismo trabalha muito mais com “fatos omnibus” – fatos para todo mundo – contribuindo para uma homogeneização, formando um consenso difuso. O que vale para o jornalismo, vale para o futebol e para a política. Não é por acaso que política e futebol se relacionam intimamente e muitos dirigentes se tornam políticos.

Isto acontece por que a mídia acaba realizando a triagem de quem pode ou não aparecer e, desta forma, dá acesso à existência social e política, não só no Brasil, onde as relações da mídia com o Estado foram e ainda são explícitas, como na maioria dos demais países. Wilson da Silva Gomes, no ensaio ‘Duas premissas para a compreensão da política espetáculo’ (1996), complementa que o Estado tenta ‘furar’ esta triagem dos *‘mass media’*, produzindo programas como Voz do Brasil, usando órgãos oficiais de sindicatos ou experiências de imprensa como o Pravda. Entretanto, sem medidas acessórias de censura ou intervenção em outros meios, essas medidas são inócuas (GOMES, 1996).

Como alternativa, a política termina por reconhecer a lógica dos *‘mass media’* e:

[...] ‘constrói de tal forma os acontecimentos, personagens e relações políticas que os torna irresistíveis à lógica massmediática. Assim, controla astutamente o processo, “forçando” de algum modo sua entrada nos circuitos de informação dos mass media, satisfazendo sua demanda cognitiva’. Além dessa, entretanto, há outras formas de adaptação da

política à lógica dos 'mass media', só que a conduzir o processo desta vez encontramos os próprios meios de comunicação ou um conjunto de técnicos especializados em suas linguagens. A primeira destas formas é representada pela cobertura do campo da política pelo sistema informativo dos meios de comunicação. A segunda é representada pela publicidade política ou pela forma publicitária de propaganda política, como se verifica, por exemplo, no Brasil. A conduzir o processo, neste último caso, não temos mais os jornalistas e editores, mas publicitários transformados em 'assessores' (GOMES, 1996, p.44).

Para Schwartzberg (1978), o político é um ator, que incorpora um personagem. Ele faz uma releitura de Max Weber dos três tipos políticos (líder militar, líder religioso e líder carismático) ampliando esta tipologia em função da crescente e quase onipresente ação da mídia, que transferiu o discurso da praça para a tela, mas não somente o discurso, até mesmo a vida privada do homem público. Ela é totalmente devassada, desde sua condição de saúde até suas relações conjugais. O foco da política, migra das idéias, para as pessoas ou, mais especificamente, personagens. Com as imagens de herói, de salvador, de pai, de cidadão ou sedutor líder, a política deixa o campo das idéias para assumir a 'máscara'²⁶. das pessoas / personagens, vira espetáculo, encenação.

Segundo Adauto Novaes (1997), a mídia desloca as tensões e leva o homem ao esquecimento e à perda de si mesmo . Ao criar uma relação de intimidade, nos faz ignorar o resto do mundo e, através de técnicas discursivas, sonoras e visuais, constrói emoções que giram em torno de mitos como a Pátria, o herói, o sucesso individual, etc. É preciso destacar que esta visão acrítica e passiva não é somente gerada pela mídia, mas compartilhada por todos. As pessoas que acompanham as informações da mídia são também centros de transmissão. O homem é um animal

²⁶ Pessoa é uma palavra derivada do latim 'persona', que significa máscara de teatro.

suspenso em teias de significado que ele mesmo teceu. Neste sentido, os meios de comunicação são rodas de fiar do mundo moderno e, ao usar estes meios, os seres humanos fabricam teias de comunicação para si mesmos.

Como bens de consumo, vários conteúdos veiculados pelos meios de comunicação são um incentivo à passividade e a acriticidade. Porém, estas posturas não se encontram exatamente nos conteúdos, mas são geradas, principalmente, pelo discurso de autoridade, que não problematiza, mas oferece respostas definitivas, deixando pouco ou nenhum espaço para o debate e a divergência. Num mundo cuja essência seria a não-repetição, a mídia nega o passado e o futuro, através do presente eterno ou da eterna repetição do presente. Tudo é só presente, se consome, muito mas não se sabe de onde se veio, nem pra onde se vai. Isto acaba por provocar uma amnésia estrutural, uma lógica do dia-a-dia, fragmentação, perda de referências, destruição do tempo (NOVAES, 1997).

E qual é afinal a relação entre mídia, futebol e política, ou mais especificamente com políticos? Além da relação direta com o negócio futebol, conforme ressaltou Carneiro (2003), e que está demonstrada neste trabalho com números sobre futebol e mídia, é possível identificar vinculações baseadas nos conceitos acima abordados, tais como:

- Quando se correlacionou o uso do futebol pela ditadura militar, isto não teria tanta eficácia sem o suporte operacional da mídia, trazendo o futebol para o centro da discussão da agenda nacional e afastando outros temas.
“Já no dia seguinte (à conquista da Copa de 70), o regime militar em

vigência no país começava a usufruir dos primeiros frutos da vitória” (UNZELTE, 2002, p.193).

- Há entre futebol e mídia uma via de mão dupla, um se alimenta do outro e justamente por isso, é até possível, por meio do futebol, vencer a triagem que a mídia estabelece, acima descrita por Gomes (1996). É por isso que muitos dirigentes de futebol se elegem políticos.
- Os tipos políticos de Weber e Schwartzberg também se formam no futebol, seja como dirigentes ou ex-jogadores. É comum que jogadores famosos, presidentes / ex-presidentes de clubes de futebol se tornem políticos.
- Para o que Novaes (1997) descreve como o *“deslocamento das tensões que leva o homem ao esquecimento e à perda de si mesmo”* por meio da mídia, esta usa entre outras opções, o futebol, para ‘fabricar as emoções’ em torno, por exemplo, da pátria de chuteiras ou do herói Ronaldinho, reproduzido em milhões de meninos carentes do país.
- Com base ainda em Novaes (1997), quando ele afirma que *“a mídia nega o passado e o futuro, através do presente eterno ou da eterna repetição do presente”* nada é mais representativo disso do que a relação do torcedor com o futebol. A relação que o torcedor mantém com o seu clube do coração não se repete somente durante os noventa minutos de uma partida, mas durante um campeonato ou dos sucessivos campeonatos. Durante toda a vida, ele mantém a mesma relação de paixão pelo clube.

A pesquisa realizada pela Enterprise Brasil, na tabela a seguir comprova algumas das considerações acima como, por exemplo, na relação imediatista do

torcedor com seu clube. Nas duas primeiras questões, fica demonstrado que ele quer a emoção do momento, na forma da conquista de um título, do triunfo de seu time ou, simplesmente, no instante do gol. A história ou o patrimônio do seu clube não lhe agrega nenhum valor especial. Passado, presente e futuro se resumem a um gol, uma partida ou, no máximo, uma competição. E esta história se repete indefinidamente a cada nova temporada. A tabela mostra, também, a mídia superando o estádio como elemento de ligação entre o torcedor e o clube para assistir aos jogos de futebol: 67,9% dos torcedores assistem aos jogos pela TV e bem distante, 11,2% preferem o estádio. Somando-se as respostas conjuntas, TV ficou com o percentual total de 74,5%, estádio com 26,5% e rádio com 11,2%.

Tabela 5 - Relação Torcedor / Futebol / Mídia

PERGUNTA	RESPOSTAS	%
O que mais lhe satisfaz como torcedor?	<ul style="list-style-type: none"> - Ver meu clube campeão - A vitória de meu clube - O gol do meu clube - A história do meu clube - A patrimônio de meu clube - Não sabe / não respondeu 	<ul style="list-style-type: none"> 57,3% 23,4% 13,1% 0,9% 0,6% 4,7% 100,00%
Quais os últimos resultados do seu clube que você se lembra? ²⁷	<ul style="list-style-type: none"> - Os dois últimos - O último - Os três últimos - Mais que os três últimos - Não lembro - Não sabe / não respondeu 	<ul style="list-style-type: none"> 35,2% 29,3% 17,1% 5,9% 5,6% 6,9% 100,00%
Por qual veículo de mídia você mais acompanha as notícias sobre o futebol?	<ul style="list-style-type: none"> - TV - Jornal - Rádio - Internet - Revista - Não sabe / não respondeu 	<ul style="list-style-type: none"> 47,7% 26,2% 17,4% 2,5% 0,9% 5,3% 100,00%
Onde você assiste aos jogos do seu clube?	<ul style="list-style-type: none"> - TV - Estádio - Estádio / rádio - TV / estádio - Rádio - Internet - Não sabe / não respondeu 	<ul style="list-style-type: none"> 67,9% 11,2% 8,7% 6,6% 2,5% 0,3% 2,8% 100,00%

Fonte: Enterprise Brasil (2003)

Para Aidar (2000), a relação do futebol com a mídia pode ter como marco inicial a década de 50, conforme demonstrado no quadro seguinte:

²⁷ A resposta dada foi considerada como verdadeira, não se testando a efetiva lembrança do entrevistado.

Quadro 13 - Evolução da Relação Futebol / Mídia

FASES	CARACTERÍSTICAS
Era do estádio (até a década de 50)	<ul style="list-style-type: none"> • Tudo girava em torno da receita das entradas; • Nesta fase surge a principal ligação para o negócio futebol: a ligação torcedor / clube.
Era da TV comercial tradicional (anos 50, 60 e 70)	<ul style="list-style-type: none"> • O sistema de transmissão pública da TV tinha direitos gratuitos; • Os jogos eram transmitidos sem se pagar nada aos clubes; • Isto originou os patrocinadores.
Era dos patrocinadores (anos 80)	<ul style="list-style-type: none"> • Os patrocinadores começaram a surgir, aumentando cada vez mais sua participação como geradores de receita tanto para os clubes quanto para as ligas.
Era da nova mídia (a partir dos anos 80)	<ul style="list-style-type: none"> • A TV passa a pagar verdadeiras fortunas para transmitir os jogos, mas sua evolução rápida requer uma perspectiva diferente para o futuro no negócio; • A era da nova mídia inclui a TV via satélite (pay-per-view)²⁸, das novas mídias e o computador (internet); • O importante aqui é saber que se estes consumidores (intermediários) estão pagando pelos seus direitos, eles também precisam ter lucro, assim como os jogadores e os clubes.

Fonte: Aidar (2000, p.46)

No Brasil, o ‘cuidado’ com esta relação fica demonstrado em texto de lei proposto e aprovado por uma comissão parlamentar liderada pelo Senador Maguito Vilela que alterou a Lei Pelé.

Consta, por fim, como contribuição desta Comissão à Lei n. 9.615 / 98, a proibição de que entidades detentoras de concessão, permissão ou autorização para exploração de serviço de radiodifusão, bem como de televisão por assinatura, patrocinem entidades de prática desportiva. Ao vedar tal participação das entidades da área de comunicações, teve-se em mente evitar a influência direta desse setor econômico no desporto, já que tal possibilidade significaria privilegiada divulgação da sociedade. (PRONI, 2000, p.245).

²⁸ Pay-per-view é a TV por assinatura, seja a cabo ou via satélite, na qual o assinante paga para assistir o evento que adquirir, no caso, uma partida de futebol ou todo um campeonato.

Este ‘cuidado’ demonstrado na lei, não impede, entretanto, o crescimento na relação entre mídia e futebol, que não está somente nas questões concretas, mas, por exemplo, nos espetáculos do esporte como conteúdo televisivo de elevada audiência e em muitos outros interesses convergentes. No próprio inconsciente coletivo do público, principalmente o torcedor, há uma percepção desta ligação, muitas vezes distorcida, que o leva a acreditar que ela pode interferir nos resultados esportivos. Na pesquisa realizada foram feitas duas perguntas relativas a este tema: a) *you believe that the interests of television can interfere in the results of a football game?; b) and if the communication company has participation in the management of clubs, will it be able to interfere in the results of sports in favor of its media interests?*

Tabela 6 - Percepção de Influência da Mídia nos Resultados Esportivos

QUESTÕES e RESPOSTAS	Profissionais da área	Torcedores
Você acredita que os interesses da televisão podem interferir nos resultados esportivos de um jogo de futebol?		
Sim	2,9%	17,1%
Não	89,3%	77,9%
Não sabe / não respondeu	7,8%	5,0%
E se a empresa de comunicação tiver participação na gestão de clubes, ela poderá interferir nos resultados esportivos em benefício dos seus interesses midiáticos?		
Sim	2,9%	31,7%
Não	85,4%	47,6%
Não sabe / não respondeu	11,7%	20,7%

Fonte: Enterprise Brasil (2003)

O resultado demonstra que esta é uma questão que merece uma atenção especial, já que fica claro que a possibilidade de ‘manipulação de resultados’ é uma

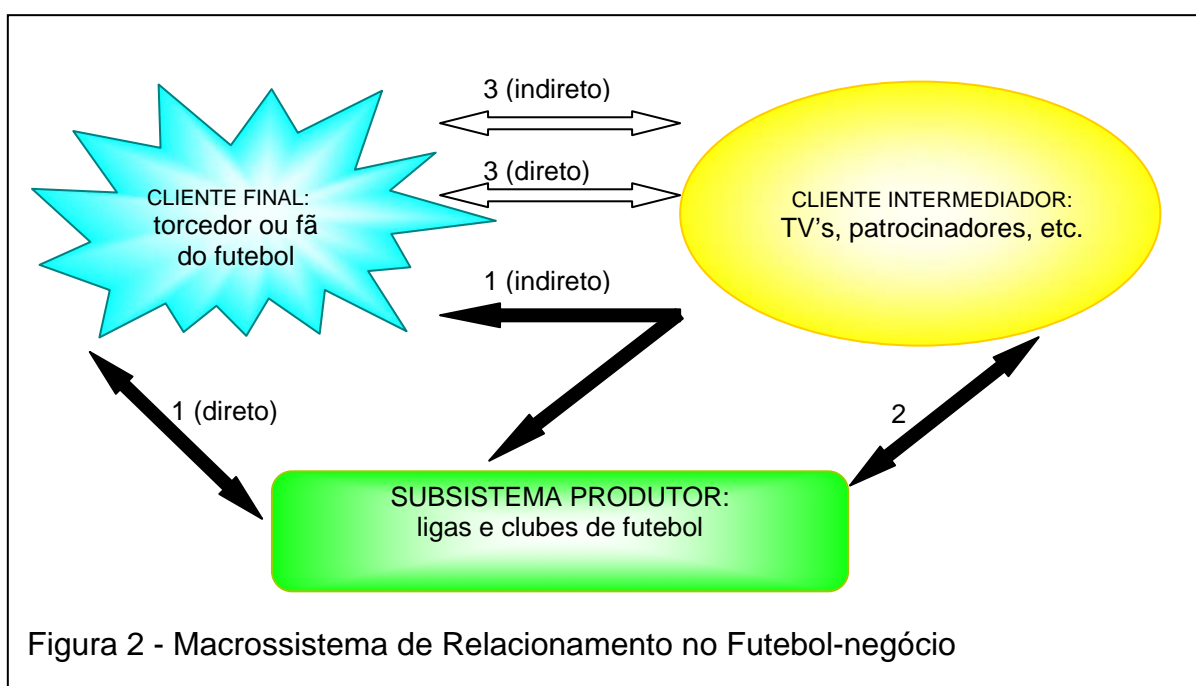
percepção que acontece entre os torcedores. Para os profissionais que estão envolvidos no negócio futebol, tal possibilidade não existe, pois isto afetaria a credibilidade do esporte, da competição e, conseqüentemente, os interesses comerciais e a audiência das respectivas empresas de comunicação envolvidas. As conseqüências de perda de credibilidade seriam fatais para o negócio e as empresas não estariam dispostas a correr este risco. Segundo Carneiro (2003), à medida que o futebol se profissionaliza, a credibilidade e seriedade das competições só tendem a aumentar. Os exemplos de 'armações' estão no passado, quando os clubes eram dirigidos de forma amadora. O livro de Osório Vilas Boas, ex-presidente do Bahia, conta como ele conquistou títulos com ações de bastidores, mas isto não é mais possível atualmente, graças à profissionalização dos agentes envolvidos no futebol.

Para Plastina (2003), esta interferência 'escusa' é operacionalmente complicada de se fazer. O futebol é um esporte coletivo, envolve muitos atletas, fatalmente vazaria qualquer ação deste tipo. Por outro lado, a mídia interfere direta / indiretamente no futebol-negócio em, praticamente, todas as suas principais fontes de receitas e elas seriam afetadas diretamente com a perda da credibilidade esportiva. Para ele, no futebol brasileiro, as seguintes receitas tem relação com a mídia:

- Direitos de TV;
- Licenciamento, Merchandising;
- Bilheteria;
- Direitos econômicos sobre o atleta.
- Patrocínio;

Recursos financeiros provenientes da negociação de ações não fazem parte do elenco de receitas dos clubes brasileiros, embora já seja uma realidade na Europa. Cita ainda, receitas das arenas multiuso, as quais independentemente da participação dos clubes nestes complexos de entretenimento, será uma nova e importante receita para o futebol-negócio (PLASTINA, 2003).

Aidar (2000) classifica, no negócio futebol, diversos tipos de relacionamentos comerciais, conforme figura abaixo:



Fonte: Aidar (2000, p.59)

A Figura 2, resume os seguintes tipos de relacionamentos comerciais: 1) Relacionamento com a TV (direitos de transmissão); 2) Relacionamento com o patrocinador principal (marketing e co-gestão); 3) Relacionamento com loterias; 4) Relacionamento com o cliente torcedor / amante do futebol (bilheteria e merchandising); 5) Relacionamento com o patrocinador técnico (marketing); 6) Relacionamento com

empresas produtoras de bens (uso da marca / licenciamentos / placas de publicidade); 7) Relacionamento com outros clubes / federações / empresas patrocinadores – negociação de jogadores (AIDAR, 2000). Assim como Plastina (2003), Aidar (2000) considera de fundamental importância a participação da mídia no negócio futebol, o que está se procurando demonstrar nesta pesquisa pelo autor.

[...] a maioria desses relacionamentos está vinculada a uma cadeia produtiva que tem na mídia seu principal elemento operacional (AIDAR, 2000, p.62).

6.3.1. Direitos de TV e a Mídia

Esta receita dos clubes provém do pagamento que as emissoras de televisão lhes fazem para transmitirem os jogos das competições em que estes participam. A TV possibilitou aos clubes atingirem novos mercados e formarem novos torcedores / consumidores, mesmo em regiões afastadas geograficamente. Segundo Luís Carlos Lopes (2002), o hábito de ver TV está presente em culturas e línguas muito diversas e alcança quase a totalidade dos habitantes da Terra, atingindo 98% dos lares brasileiros (TV aberta), enquanto a TV por assinatura chega à cerca de 5%. O Flamengo deve à mídia, sua imensa torcida em todo o Brasil.

Para Celso Grellet (2000), entre futebol e mídia há uma relação de troca singular quando comparada com outros esportes. Este foi um dos fatores que fez a mídia contribuir de forma decisiva para que o futebol se transformasse no principal esporte mundial e, conseqüentemente, virasse um grande negócio. Para ele, a importância de Havelange é relativa.

Freqüentemente deparamo-nos com argumentos que enfatizam o papel da FIFA na divulgação do futebol nos quatro cantos do mundo, principalmente após a gestão do brasileiro João Havelange [...]. O fator que mais influenciou para a divulgação do futebol veio de fora. Foi a televisão. Esta nova mídia exerceu e desempenha papel fundamental para o futebol tanto na sua divulgação quanto na sua administração (GRELLET, 2000, p.97).

Grellet (2000) ainda credita o sucesso do futebol com a mídia a outros fatores, tais como: alto grau de imprevisibilidade do futebol, simplicidade de suas regras e a inexistência de biotipo específico para sua prática. É um jogo apaixonante, *“espectadores de qualquer origem cultural ou social comportam-se das formas mais esdrúxulas durante um jogo, a interação entre os atores dentro de campo e os espectadores é enorme, seja na geral, seja nas tribunas de honra”*.

Além desses aspectos, como conteúdo de TV, o espetáculo vai além dos 90 minutos, há a pré-venda e a pós-venda. O evento acontece antes dos jogos – nos palpites e análises – durante os jogos e depois dos jogos, nas mesas redondas e programas esportivos, quando são discutidos inclusive os erros de arbitragem, que ficam marcados indefinidamente no tempo e são periodicamente revividos.

Foi com a entrada em operação do Canal Plus, primeira rede independente de TV paga na França, que os direitos de transmissão assumiram papel relevante para os clubes de futebol, dando início ao boom do futebol.

Com o desenvolvimento da indústria do lazer em todo o mundo, e com o exemplo procedente dos EUA, especialmente em relação ao basquete profissional, cada vez ficava mais óbvio que cedo ou tarde também o futebol viveria um processo de profissionalização agressivo. Entretanto, um fator especificamente foi o agente catalisador responsável pelo star-up do processo, o crescimento da indústria de televisão independente na Europa. A entrada em operação do Canal Plus, a primeira rede independente de TV

paga da França, em meados da década de 80, consolidou no continente uma tendência que já se desenhava. Os executivos da empresa imediatamente começaram a duplicar o sucesso dos esportes televisionados nos EUA, disputando direitos a jogos importantes e comprando o controle de um dos grandes clubes franceses, o Paris Saint-Germain (SIROTSKY, 1998, p.40).

Este contrato da TV Plus em 1987 foi um marco, mas o boom das TV's começou na temporada 92 / 93 com Premier League na Inglaterra, que se espalhou pelos demais países europeus (PLASTINA, 2003).

Quadro 14 - Evolução dos Direitos de TV no Futebol Europeu (US\$ milhões)²⁹

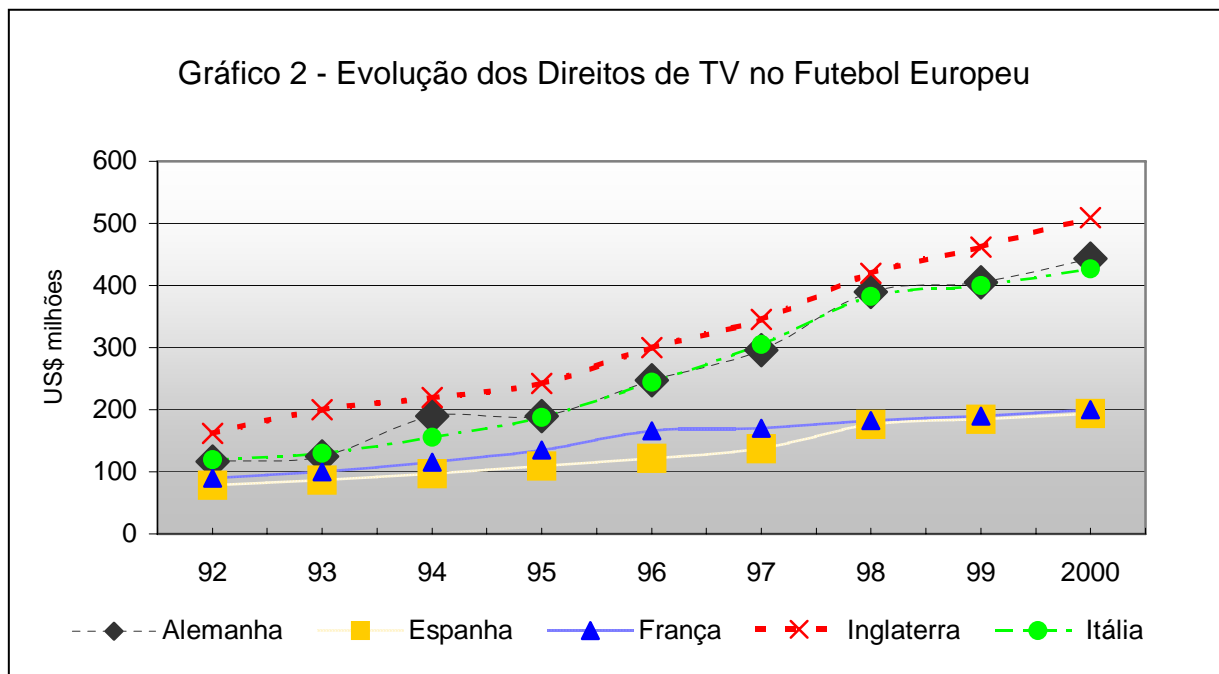
PAÍSES	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	TOTAL
ALEMANHA	116	125	190	190	247	296	390	405	443	2.402
ESPAÑA	78	87	97	109	122	137	176	185	194	1.185
FRANÇA	90	100	115	135	166	170	182	190	200	1.348
INGLATERRA	162	200	220	242	300	345	420	462	509	2.860
ITÁLIA	120	130	156	188	244	305	382	400	427	2.352
TOTAIS	566	642	778	864	1.079	1.253	1.550	1.642	1.773	10.147

Fontes: TopSports (2002); Sirotsky & Ass. (2000); Deloitte and Touche (2002); Sport Business (2003)

Os dados deste Quadro 12, apresentados graficamente a seguir, mostra a evolução crescente dos valores pagos pelos direitos de TV no futebol europeu, a partir de 1992 até 2000, especialmente na Alemanha, Inglaterra e Itália. Embora o Gráfico 2 não mostre, a Espanha teve um crescimento significativo na temporada

²⁹ Um dos problemas para análise de dados relativos à indústria do futebol, é a divergência de valores dependendo da fonte, muitas vezes não explicitadas com clareza. A Sportlink Marketing Esportivo, no Relatório Futebol Brasileiro de 1998 (também utilizado nesta pesquisa), para a temporada 96 / 97 do Campeonato Inglês, informa que os direitos de TV foram adquiridos por US\$ 147 milhões. O quadro acima considera além dos campeonatos nacionais, as parcelas cabíveis aos clubes de cada país das demais competições européias.

2001/2002, chegando a US\$ 300 milhões, muito em função do interesse pelo time de estrelas do Real Madrid, aumentando a atração do Campeonato Espanhol.



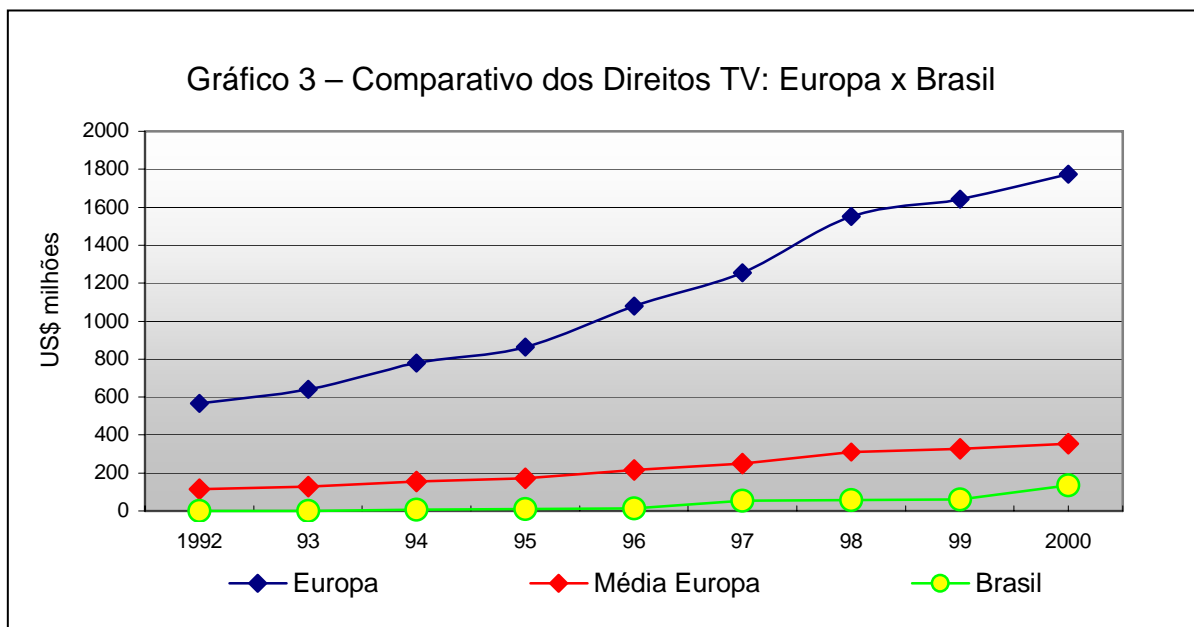
Fontes: TopSports (2002); Sirotsky & Associados (2000)

30

Os dados mostram que em todos os países a curva teve uma tendência sempre crescente. Somando-se os valores de direitos de TV de cada país (Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália) e dividindo-os por 5, se encontrará um valor hipotético denominado 'Média Europa'. Os quadros e gráficos seguintes mostram este comparativo com o Brasil, que vem conseguindo aumentando os valores pela TV. Em 1994, os US\$ 6 milhões de direitos de TV pagos no Brasil representavam apenas 4% dos US\$ 156 milhões da Média Europa. Em 2000, se chegou a 41% do valor médio europeu, ou seja US\$ 146 milhões contra US\$ 1,8

³⁰ Embora conste no gráfico simplesmente os anos 1992, 93, 94, etc na Europa a temporada começa em agosto / setembro e termina em junho / julho do ano seguinte. Portanto, 1992, corresponde à temporada 92 / 93, e assim sucessivamente. Para efeito de comparação com o Brasil, a temporada do ano de 1992 corresponde à temporada 92 / 93 europeia e assim consecutivamente.

bilhão. Em termos relativos, é um avanço considerável, conforme pode ser visto, no Gráfico 3 e no Quadro 13, logo a seguir:



Fontes: TopSports (2002); Sirotsky & Associados (2000); Vitória S/A (2003)

Quadro 15 - Comparativo dos Direitos de TV: Europa x Brasil (US\$ milhões) ³¹

PAÍSES	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	TOTAL
EUROPA	566	642	778	864	1.079	1.253	1.550	1.642	1.773	10.147
MÉDIA EUROPA	113	128	156	173	216	251	310	328	354	N/A
BRASIL	-	-	6	10	14	54	57	61	146	348

Fontes: TopSports (2002); Sirotsky & Associados (2000); Vitória S/A (2003)

³¹ A temporada 92 / 93 da Europa está sendo comparada com a temporada 92 do Brasil e assim sucessivamente.

Apesar dessa evolução positiva, o Quadro 13, mostra que somente no final da década de 90, em 1997, os direitos de transmissão no Brasil ultrapassaram US\$ 50 milhões (1997), menos da metade dos US\$ 113 milhões pagos, em média, em 92 / 93, nos países europeus. Em 2000, os clubes conseguiram negociar um contrato de US\$ 146 milhões, quase atingindo o valor que a Europa já havia atingido na temporada 94 / 95, apenas US\$ 10 milhões abaixo. Apesar das diferenças entre as economias de certas potências européias com o Brasil, os direitos de TV pagos aos clubes brasileiros ainda estão muito abaixo do seu potencial. Os números nacionais chegam aos patamares europeus com pelo menos cinco anos de atraso.

Entre 1992 e 2001, as emissoras de televisão européias pagaram US\$ 10.147 bilhões, considerando somente cinco países: Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália. Não estão computadas neste levantamento nações como Holanda, Portugal e Turquia, que embora possuam clubes como o Porto, Benfica, Sporting, Ajax, PSV, Galatasaray e Fenerbahce, sempre disputando as mais importantes competições européias, como a Liga dos Campeões e a Copa da UEFA, não têm campeonatos nacionais tão atraentes. Também não está sendo considerado o futebol russo que, em termos de investimentos, tem crescido bastante nos últimos anos.

Embora as receitas de TV ainda possam crescer muito, é preciso que as outras receitas do futebol-negócio aumentem mais significativamente, para diminuir a dependência dos clubes em relação à receita de televisão. Esta elevada dependência dificulta a própria negociação em bases melhores. É neste item, direito de TV, que a interdependência entre o negócio futebol e a mídia fica bem marcada,

fora situações ainda mais explícitas, quando, grupos de comunicação, são sócios de clubes de futebol (PLASTINA, 2003).

6.3.2. Bilheteria e a Mídia

As receitas de bilheteria já foram a principal fonte de recursos dos clubes, atualmente representam algo em torno de 25% a 40% para os clubes europeus que disputam as divisões principais, em seus respectivos países (AIDAR, 2000), mas, no Brasil, se situa no patamar de até 15% para os clubes da primeira divisão.

Quadro 16 - Composição Percentual das Receitas de Alguns Clubes

CLUBES	Sócios	Bilheteria	Direitos de TV	Patrocínio	Merchandising	Outros
Barcelona	16%	39%	18%	15%	3%	9%
Bayer Munique	-	35%	4%	25%	12%	24%
Benfica	26%	20%	16%	11%	3%	24%
Manchester United	-	41%	9%	11%	32%	7%
Milan	-	37%	43%	8%	1%	11%
Ajax	-	43%	7%	33%	6%	11%
São Paulo ³²	15%	15%	12%	10%	10%	38%
Fluminense ³³	3%	14%	29%	12%	9%	33%
Vitória S/A ³⁴	- ³⁵	9%	39%	13%	4%	35%

Fontes:;Mckinsey Consultoria (2000); Vitória S/A (2003); São Paulo Futebol Clube (1999)

- Os percentuais do São Paulo Futebol Clube se referem efetivamente ao ano de 1995, quando os direitos de TV pagos eram muito baixos, por isso,

³² No item "Outros" estão incluídas as receitas provenientes de: negociação de atletas (empréstimo / venda), eventos sociais, eventos do esporte amador e demais receitas diversas (dados de 1995)

³³ Assim como o São Paulo, o Fluminense tem receitas provenientes de: negociação de atletas (empréstimo / venda), eventos sociais, eventos do esporte amador e demais receitas diversas (dados de 2000).

³⁴ Como o Vitória passou por uma transformação muito significativa entre 1995 e 2001, se utilizou uma média dos valores deste período para se chegar aos números apresentados. O item "Outros" do Vitória é basicamente de negociação de jogadores e de recursos provenientes do sócio Exxel Group na temporada 2001.

³⁵ O Vitória tem um programa de sócio-torcedor, mas os valores não representam 1% do total de receitas do clube.

o índice de 12%. Além disso, como o orçamento do clube paulista equivale à cerca de 6 vezes o do Vitória e ao dobro da equipe carioca. Mesmo recebendo cotas de TV superiores a estes dois clubes citados, internamente, face à grandeza do São Paulo, em termos percentuais, os direitos de transmissão sempre terão peso menor.

- Os dados do Fluminense são do período 2000 / 2001, quando os direitos de TV já tinham crescido substancialmente, passando a representar para o clube carioca 29% de sua receita. Entretanto, este valor sofre distorções pois considera adiantamentos recebidos da Globo / Clube dos Treze, de temporadas futuras, ou seja, em regime de caixa. Esta era inclusive uma estratégia da Rede Globo de Televisão, conceder adiantamento de cotas futuras para garantir a renovação dos contratos de transmissão. O valor efetivamente é mais baixo, mas não em função do equilíbrio entre as fontes de receitas, e sim pelo baixo valor pago pela TV quando comparado com aqueles feitos no futebol europeu;
- Quanto ao Vitória S/A, para o período analisado (1995 a 2001), com suas receitas médias anuais da ordem de US\$ 7 milhões, a dependência dos recursos provenientes dos direitos de TV é elevada. Face à diferença entre despesas e receitas, inclusive com a queda das receitas de bilheteria, o clube teve que adotar, como estratégia organizacional, a venda de atletas para “fechar as contas” no final da temporada, visando o equilíbrio econômico-financeiro da companhia. Segundo o presidente Paulo Carneiro (2003), o clube financiou seu crescimento com a negociação de atletas, o que tem se tornado cada vez mais difícil pela

crise do mercado e pelas mudanças na legislação esportiva, prejudicando os clubes formadores de jogadores.

O quadro anterior mostra a diferença de composição das receitas entre os clubes europeus e os brasileiros. Entre os clubes acima relacionados, um de cada país europeu distinto, Alemanha (Bayer), Espanha (Barcelona), Holanda (Ájax), Itália (Milan), Inglaterra (Manchester) e Portugal (Benfica), o Milan é o único, cuja receita de bilheteria é inferior aos valores pagos pelas TV's. No geral, considerando todos os clubes envolvidos na divisão principal de cada país, os percentuais são um pouco distintos, conforme pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 17 - Receitas por Categoria ³⁶

PAÍSES	96 / 97			97 / 98			98 / 99		
	Bilhet.e Alim.	TV	Outras	Bilhet.e Alim.	TV	Outras	Bilhet.e Alim.	TV	Outras
França	21%	30%	49%	23%	48%	29%	22%	41%	37%
Inglaterra	43%	20%	37%	36%	27%	37%	37%	29%	34%
Itália	38%	32%	30%	36%	39%	25%	31%	35%	34%
Médias ³⁷	27%	34%	30%	32%	38%	30%	30%	35%	35%

Fontes: MBA (Football Industry) Liverpool University in 2001.

Segundo Anunciação (2002), desde a entrada da TV no futebol, as receitas dos clubes ingleses podem ser resumidas em três fases: antes de 1985, entre 1985 e 1999, e a partir do ano 2000. A importância das receitas de TV é crescente em termos percentuais, e é, em boa parte, responsável pelo crescimento, em termos absolutos, das demais receitas que compõem as fontes de recursos dos clubes. O quadro seguinte demonstra esta situação com o exemplo dos clubes ingleses.

³⁶ Os dados da Alemanha e Espanha não foram obtidos.

³⁷ Mesmo considerando as diferentes realidades de cada país europeu, é possível considerar que estas médias não ponderadas representam a média européia.

Quadro 18 - Composição das Receitas dos Clubes Ingleses entre 1985 e 2000

FASES	INGRESSO	TV	PATROCÍNIO E OUTROS
Antes de 1985	70% a 80%	Juntos representavam 20% a 30%	
Até 1999	40% a 50%	15% a 20%	30% a 40%
A partir de 2000	30% a 35%	35% a 40%	25% a 30%

Fontes: MBA (Football Industry) Liverpool University in 2001.

A diferença da variável bilheteria entre os clubes europeus e os clubes brasileiros fica mais evidente quando se verifica as médias de público nos respectivos campeonatos, como mostra o Quadro 17, a seguir. Segundo Renee Anunciação (2002), na situação atual do futebol brasileiro e do futebol europeu, inseridos na indústria do entretenimento, os números demonstrados pela bilheteria, são apenas a ponta do iceberg da diferença de mentalidade com que o esporte é tratado comercialmente na Europa e no Brasil.

Para ele, muitas mudanças ainda terão que acontecer no país para que o futebol pentacampeão mundial se aproxime, pelo menos, do vice-campeonato na indústria do futebol. Afirma, entretanto, que não há alternativa, ou se evolui para o modelo europeu, ou a crise atual dos clubes brasileiros se aprofundará ainda mais. Apesar da chamada 'força do mercado', que já tem contribuído para importantes mudanças, não será suficiente se não houver da parte do Estado uma participação efetiva, tanto na mudança da legislação esportiva como no apoio financeiro. Recursos direcionados aos clubes deverão exigir contrapartidas em forma de mudanças, na estrutura organizacional, com a transformação dos mesmos em sociedades comerciais, deixando de ser instituições sem fins lucrativos, como a

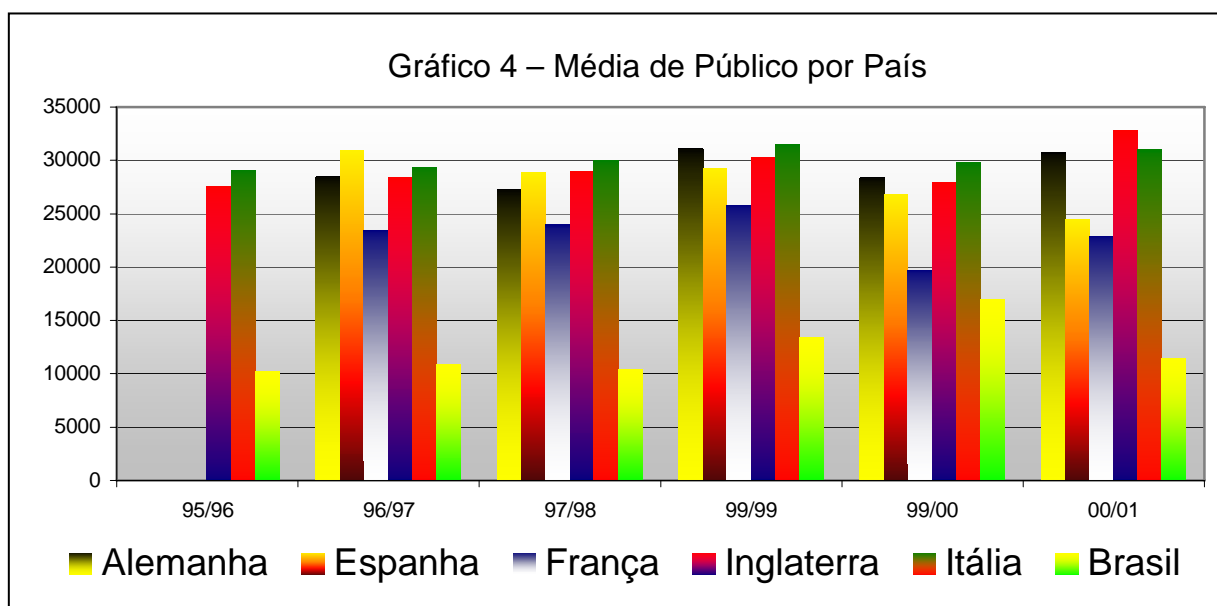
grande maioria dos clubes brasileiros. Isto não acontecerá isoladamente, mas como parte de uma política voltada para a indústria do futebol, a começar por reformas, reconstruções ou construção de novos estádios, bem diferentes dos atuais, que já estão ultrapassados (ANUNCIAÇÃO, 2002).

Os dados apresentados, no quadro e gráfico a seguir, dão uma idéia da diferença entre os campeonatos disputados na Europa e no Brasil com relação à presença de público.

Quadro 19 - Média de Público por País

TEMPORADA	Alemanha	Espanha	França	Inglaterra	Itália	Brasil
2000 / 2001	30.755	24.408	22.913	32.907	31.000	11.546
1999 / 2000	28.476	26.814	19.728	27.915	29.800	17.018
1998 / 1999	31.098	29.236	25.803	30.331	31.500	13.487
1997 / 1998	27.247	28.871	24.009	29.020	30.000	10.441
1996 / 1997	28.501	31.000	23.489	28.434	29.400	10.913
1995 / 1996	(*)	(*)	(*)	27.550	29.100	10.322
Média	29.215	28.065	23.188	29.359	30.133	12.288

Fontes: Construído com dados de Mckinsey Consultoria (2000); Revista Placar (2001); Jornal Lance (2002); Revista SportBusiness (2002); site www.netgol.com.br



Fontes: Construído com dados de Mckinsey Consultoria (2000); Revista Placar (2001); Jornal Lance (2002); Revista SportBusiness (2002); site www.netgol.com.br

(*) Dados não obtidos

Além das diferenças de média de público, a taxa de ocupação dos estádios, quando se compara Brasil e Europa é enorme, consequência das diferentes visões sobre o futebol. Enquanto no Brasil, o Estado construiu estádios gigantescos sem qualquer preocupação com o custo de manutenção e a racionalidade do empreendimento, nos países europeus, os equipamentos foram feitos em compatibilidade com o potencial de frequência de público dos mesmos (ANUNCIAÇÃO, 2002).

Para Anunciação (2002), o próprio modelo dos campeonatos disputados no Brasil estimulou a construção de grandes equipamentos. Com competições disputadas em fases classificatórias, privilegiando partidas finais, os estádios só atingiam sua capacidade plena nas partidas decisivas ou finais. Em oposição a este modelo, os campeonatos europeus, todos eles por pontos corridos, sem decisões finais, além de permitir um planejamento adequado para a venda antecipada de ingressos, propicia uma frequência mais racional.

A capacidade menor dos estádios também fortalece a venda antecipada dos ingressos, já que os torcedores buscarão garantir seu acesso aos jogos. No Brasil, com estádios para 50, 60, 100³⁹ mil pessoas, este risco de não conseguir ingressos só se verifica nas partidas finais, justamente quando os torcedores terminam pagando mais caro pelo acesso, mas esta receita adicional ao invés de ir para o clube, vai para os cambistas (ANUNCIAÇÃO, 2002).

Os quadro seguintes demonstram as diferenças no percentual de ocupação dos estádios. Mesmos os clubes brasileiros de maiores torcidas, como Flamengo e

³⁹ Por decisão da CBF, em nome da segurança dos torcedores, se estabeleceu limites de ocupação nos estádios brasileiros. A Fonte Nova por exemplo, teve sua capacidade reduzida de 100 para 62 mil pessoas. Com isso, a “vantagem” de se ter grandes equipamentos simplesmente acabou até para os jogos finais e criou visualmente para as transmissões de TV um problema adicional, os vazios nas arquibancadas que prejudicam a beleza do espetáculo para quem assiste pela TV. “A beleza do jogo de futebol na TV, está também nas arquibancadas lotadas, é triste assistir uma partida decisiva com espaços vazios onde só se vê concreto” (Armando Oliveira).

Corinthians, têm índices baixos justamente por utilizarem, na maioria das partidas como mandantes de campo, estádios de grande capacidade, a exemplo do Maracanã e Morumbi. Já Vasco e Palmeiras, também detentores de grandes torcidas, conseguem médias bem melhores por utilizarem com mais frequência estádios menores como São Januário e Pacaembu / Parque Antártica, deixando respectivamente o Maracanã e o Morumbi para os grandes jogos.

Os quadros seguintes fazem mostram dados de Brasil, Espanha e Inglaterra.

Quadro 20 – Dados Estatísticos do Campeonato Brasileiro 1997 ⁴⁰

CLUBES	Capacidade do Estádio ⁴¹	Média de Público	Taxa de Ocupação	CRITÉRIOS
DADOS DO CAMPEONATO BRASILEIRO DE 1997				
1º. Vasco	61.765	19.011	31%	Campeão.
2º. Palmeiras	44.500	16.523	37%	Vice-campeão.
23º. Bahia ⁴²	115.000	27.431	24%	Melhor média de público e maior estádio.
25º. Fluminense	44.053	6.013	14%	Penúltimo colocado (rebaixado).
26º. União São João	22.000	1.143	5%	Último colocado, pior média e menor estádio (rebaixado).
Médias	55.579	10.441	19%	Médias totais considerando todos os 26 clubes que participaram.

Fontes: Construído com dados de McKinsey Consultoria (2000); Revista Placar (2001); Jornal Lance (2002); Revista SportBusiness (2002); site www.netgol.com.br

⁴⁰ A capacidade considerada é a média ponderada dos estádios utilizados nos jogos em que o clube atuou como mandante. O Palmeiras por exemplo, utiliza o Morumbi (estádio do São Paulo – 80.000), o Pacaembu (estádio da Prefeitura de São Paulo) e Parque Antártica (estádio próprio – 29.650).

⁴¹ Estes dados são relativos a 1997, alguns estádios tiveram sua capacidade reduzida em 2002, como o Maracanã, que passou de 110.000 para 78.000.

⁴² Mesmo com o maior estádio, o Bahia obteve a melhor média de público, e ainda foi rebaixado, ficando na 23º. lugar em 26 participantes (caíram 4 equipes nesta temporada).

Quadro 21 – Dados Estatísticos do Campeonato Espanhol 1996 / 97

CLUBES	Capacidade do Estádio	Média de Público	Taxa de Ocupação	CRITÉRIOS / OBSERVAÇÕES
DADOS DO CAMPEONATO ESPANHOL DE 1996 /97				
1º Barcelona	120.000	71.579	60%	Campeão, melhor média e maior estádio.
2º. Atlético Bilbao	46.500	35.053	67%	Vice-campeão
9º. Valência	53.000	43.605	82%	Melhor média. O Real Madrid com o 4º. lugar teve taxa de 81% e média de 70.526.
17º. Compostela (*)	13.000	9.100	67%	Pior média e menor estádio.
19º. Mérida (*)	15.000	10.500	67%	Penúltimo colocado (rebaixado)
20º. Sporting (*)	26.000	18.200	67%	Último colocado (rebaixado)
Médias	39.332	26.193	67%	Médias totais considerando todos os 20 clubes que participaram.

Fontes: Construído com dados de Mckinsey Consultoria (2000); Revista Placar (2001); Jornal Lance (2002); Revista SportBusiness (2002); site www.netgol.com.br

Quadro 22 – Dados Estatísticos do Campeonato Inglês 1996 / 97

CLUBES	Capacidade do Estádio	Média de Público	Taxa de Ocupação	CRITÉRIOS / OBSERVAÇÕES
DADOS DO CAMPEONATO INGLÊS DE 1996 / 97				
1º. Manchester Unit.	55.350	55.081	99%	Campeão, melhor média e maior taxa de ocupação.
2º. Newcastle Unit.	36.800	36.466	99%	Vice-campeão e segunda melhor taxa de ocupação.
16º. Southampton	15.260	15.099	99%	Pior média de público, pela limitação da capacidade do estádio pois é o menor estádio.
18º Sunderland	41.600	20.865	50%	Pior taxa de ocupação, mas com média de público superior a 5 clubes.
19º. Middlesbrough	30.250	29.848	99%	Penúltimo colocado, mas com taxa de ocupação de 99% (rebaixado).
20º Nottingham F.	30.602	24.587	80%	Último colocado, mas média de público superior a 7 clubes nesta competição.
Médias	34.228	28.434	83%	Médias totais considerando todos os 20 clubes que participaram.

Fontes: Construído com dados de Mckinsey Consultoria (2000); Revista Placar (2001); Jornal Lance (2002); Revista SportBusiness (2002); site www.netgol.com.br

(*)Dados estimados

Médias de Público, Taxas de Ocupação e Ociosidade dos Estádios

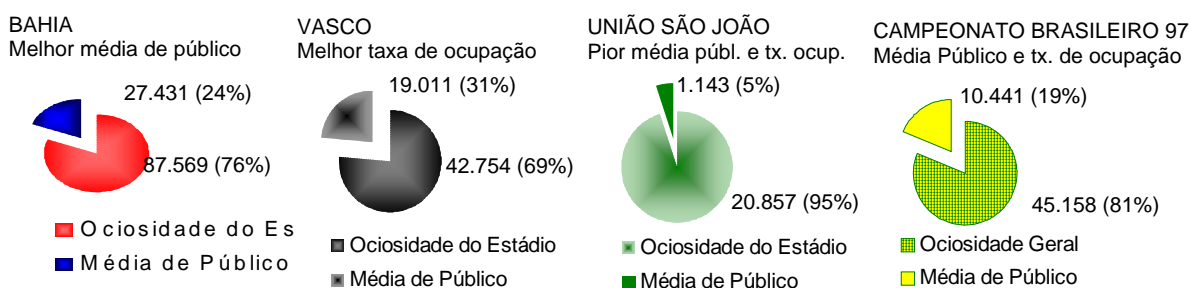


Figura 3 - Dados Estatísticos do Campeonato Brasileiro 1997

Médias de Público, Taxas de Ocupação e Ociosidade dos Estádios

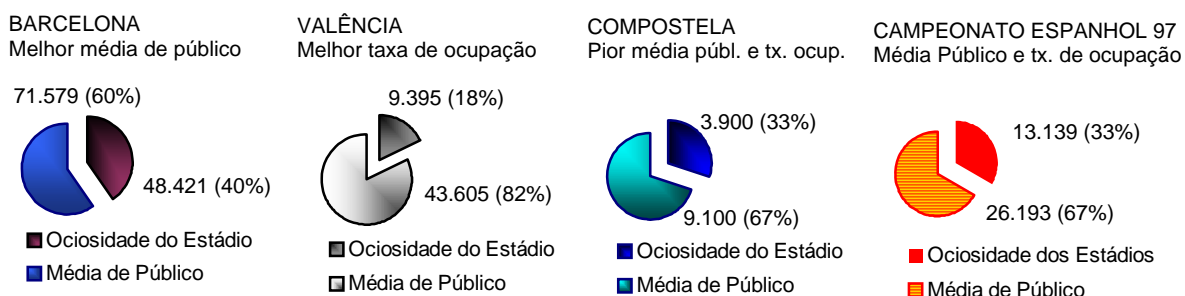


Figura 4 - Dados Estatísticos do Campeonato Espanhol 1996 / 97

Médias de Público, Taxas de Ocupação e Ociosidade dos Estádios

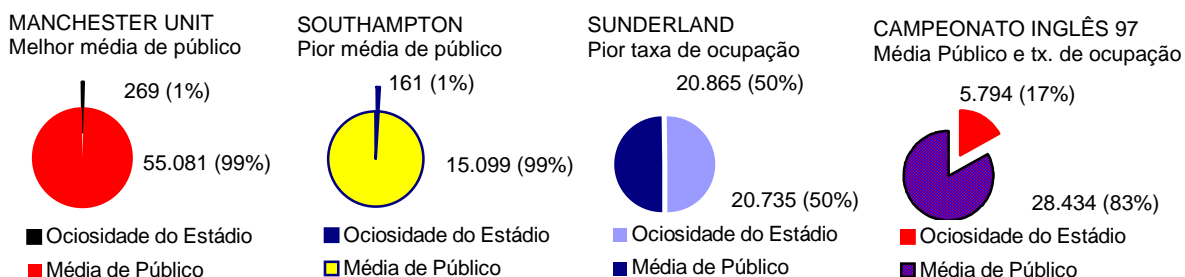


Figura 5 - Dados Estatísticos do Campeonato Inglês 1996 / 97

Fontes: Construído com dados de Mckinsey Consultoria (2000); Revista Placar (2001); Jornal Lance (2002); Revista SportBusiness (2002); site www.netgol.com.br

Os quadros 18, 19, 20 e as figuras 3, 4, 5, mostradas anteriormente, refletem a total diferença de média de público no Brasil e na Europa. Enquanto no Brasil, a ociosidade dos estádios é superior à presença de público em todas as alternativas, na Espanha e Inglaterra, acontece exatamente o contrário. Esta diferença se reflete respectivamente nos campeonatos Brasileiro, Espanhol e Inglês.

Segundo Plastina (2003), a TV pode ser uma aliada fundamental no futebol-negócio, até mesmo, na melhoria da presença de público nos estádios, se as partes envolvidas na atividade, inclusive as emissoras, entenderem isto. A Europa é o melhor exemplo disso e é um modelo a ser seguido por aqueles que querem melhorar as condições desse negócio no Brasil, especialmente neste item, público nos estádios.

As empresas de comunicação já perceberam que têm força para interferir positivamente nas receitas de bilheteria. Algumas experiências foram feitas neste sentido, mas ainda de forma quase experimental. No Campeonato Carioca de 1999, a Rede Globo pagou R\$ 21,5 milhões pela competição, sendo R\$ 6,5 milhões pela transmissão e os R\$ 15 milhões restantes pela venda de ingressos e publicidade. A competição teve uma média de público por jogo superior a 20 mil pessoas. Em 1998, o Grupo VR, interessado no ramo de entretenimento, fez uma experiência semelhante comprando o Campeonato Paulista por R\$ 41 milhões, mas a falta de conforto e segurança nos estádios, alterações na tabela de jogos e a própria crise econômica obrigaram a VR a abandonar o projeto no ano seguinte. A Globo resolveu repetir o modelo de sucesso no Rio, em São Paulo, com Paulistão 2000, e

em outros estados, mas a fórmula não obteve resultados positivos, em função do desgaste dos próprios campeonatos estaduais (PRONI, 2000).

Em Salvador, a TV Bahia, afiliada da Rede Globo no Estado, participou da receita de bilheteria do BA x VI do Campeonato Brasileiro de 2000. O jogo foi transformado em um grande espetáculo e evento midiático. A telefônica Maxitel exibiu nas camisas dos clubes sua marca, a TV Bahia fez campanha pela presença de público, no estádio da Fonte Nova, o que resultou na presença de 64.000 pagantes (PLASTINA, 2003).

Ainda segundo Plastina (2003), para o Campeonato Brasileiro 2003, a própria TV Bahia fez uma proposta de parceria com a dupla BA x VI, para aumentar a presença de público nos estádios e, conseqüentemente, a receita de bilheteria. A partir de uma média de público estimada para a competição, a emissora faria campanha na TV para os jogos dos dois clubes e o que ultrapassasse esta média, seria dividido com a TV Bahia.

O contrato não chegou a ser concretizado por algumas divergências nas variáveis envolvidas, não tendo havido tempo hábil para se chegar a um entendimento final. Além disso, a falta de dados e pesquisas confiáveis para se avaliar a força da TV em levar público aos jogos terminou por inviabilizar a parceria, mas existe possibilidade dessa alternativa ser re-estudada no próximo ano (PLASTINA, 2003).

Esta visão da TV como aliada nas receitas de bilheteria faz parte da nova mentalidade em torno do futebol-negócio. Em 1980, surge um dos primeiros livros publicados no Brasil com a visão desse esporte como negócio, "Futebol Empresa: a nova dimensão para o futebol brasileiro", de Robert C. V. Mack. Reflete o

pensamento que se atribuía à TV, como responsável por afastar o público dos estádios, não somente pela transmissão dos jogos, mas também pela exibição dos “vídeos-tapes”, logo após as partidas. Fala da necessidade de uma legislação a respeito, inclusive das TV’s a cabo. Ele ressalta, entretanto, que os prejuízos causados pelas TV’s devem-se a uma ausência legislativa que defina certas questões. A seguir, algumas das considerações que Mack (1980) faz a respeito da televisão em relação ao futebol:

O principal problema a se resolver no caso de televisionamento direto não é o fato de sabermos se realmente ele retira público dos estádios, pois disso ninguém duvida, mas sim qual o percentual da renda que ele subtrai por partida [...]

A televisão, embora tire certa parte de público em uma partida, funciona como propaganda, levando uma platéia adicional para jogos futuros [...]

A televisão, no momento, não pode levar pra casa do telespectador as emoções de quem está no estádio [...]

O televisionamento direto é uma vantagem para as empresas de televisão, para os clubes e para os telespectadores, bastando que acordos sejam feitos.

Sem dúvida alguma, o vídeo-tape é uma arma poderosa como espetáculo e todo cuidado deve ser tomado [...] entendemos que o vídeo-tape só deveria ser retransmitido 24 horas após a realização dos jogos e nunca coincidir com outro jogo do mesmo campeonato.

O primeiro ponto a ser legislado é o que determinará quem tem direito a receber o pagamento pela transmissão, e aí se incluem: os clubes [...], as federações [...] os administradores dos estádios [...] os jogadores (MACK, 1980, p.67-71).

Como exemplo do potencial das TV’s como geradora de receitas para os clubes, Mack (1980) exemplifica com o futebol nos Estados Unidos.

Para se ter uma idéia da força da televisão e dos inúmeros retornos financeiros que ela pode dar ao futebol, vide o exemplo do futebol americano ⁴⁴. As três grandes emissoras de televisão fizeram três contratos separados por 4 anos de transmissão, para um jogo por semana, às segundas-feiras, em um valor total de US\$ 650 milhões. O dinheiro é dividido igualmente por todas as equipes participantes do campeonato (MACK, 1980, p.74).

Ele cita também os contratos que as televisões britânicas fizeram com os clubes para transmissão de vídeo-tape do futebol inglês. Por dois anos, a BBC e a ITV pagaram cerca de US\$ 11,7 milhões, divididos igualmente entre os clubes. No Brasil, nesta época, as negociações com as TV's eram feitas de forma isolada, por cada jogo. Sobre isso Mack afirmava:

[...] os contratos com as empresas de televisão não deveriam ser feitos para um jogo, mas sim por temporada [...] apenas como referência, o Flamengo está encontrando dificuldades para vender o direito de televisonamento de seus jogos contra equipes tidas como de baixo investimento, pela quantia de seiscentos mil cruzeiros (US\$ 25 mil) (MACK, 1980, p.76).

Para Carneiro (2003), nos países onde o futebol encontra-se em um estágio mais avançado empresarialmente, a relação com a mídia também está mais evoluída, tanto que diversos clubes já possuem suas próprias TV's. Isto também chegará ao Brasil, e com relação à bilheteria, propiciará algumas mudanças fundamentais: redução na transmissão de partidas pela TV aberta, que continuará sendo importante para divulgação do esporte e a formação de novos torcedores; segmentação ainda maior das TV's fechadas, aumentando as receitas de pay-per-view (bilheteria indireta) para os clubes que melhor utilizarem este veículo, na

⁴⁴ Estes dados se referem ao soccer (futebol) e não ao futebol americano. Mesmo naquela época, ainda um esporte incipiente nos EUA, com baixa audiência de TV, as emissoras já pagavam US\$ 162,5 milhões / ano. Os clubes brasileiros receberam US\$ 146 milhões no ano 2000.

relação com os torcedores; com a convergência das mídias, pela internet, se venderá mais produtos, interagindo com os torcedores de maior poder aquisitivo.

Os novos estádios ou arenas multiuso, com muito mais conforto e segurança, e também fortemente vinculadas às mídias e às novas tecnologias, propiciarão a cobrança de ingressos mais elevados, aumentando a frequência de torcedores de maior poder aquisitivo ao estádio.

6.3.3. Patrocínio e a Mídia

Uma das definições que Contursi (2000) usa para patrocínio voltado ao esporte é a seguinte:

Patrocínio consiste no fornecimento de qualquer tipo de recurso, realizado por uma organização ao prestar suporte direto a um evento esportivo, artístico ou de cunho social (educacional ou ambiental) com o propósito de associar o nome, marca ou produto da organização diretamente ao evento. A organização utiliza este relacionamento para atingir seus objetivos promocionais e / ou para facilitar e fundamentar seus objetivos gerais de marketing (CONTURSI, 2000, p.260).

Ele afirma ainda que o crescimento do patrocínio nos esportes coincide com as restrições que foram impostas aos anúncios de cigarros, por exemplo. Quando o Reino Unido, em 1972, proibiu o anúncio de cigarros nos veículos de mídia, cerca de 20% dos patrocínios para eventos esportivos foram financiados pela indústria do fumo e de bebidas alcoólicas.

Para ele, alguns fatores determinaram este crescimento:

- O aumento do interesse do público pelas atividades esportivas e maior disponibilidade para o lazer;
- Crescente comercialização da televisão;
- O custo de transmissão de eventos esportivos, naquela época mais barato do que produzir shows ou programas;
- A segmentação da própria mídia, aumentando a demanda por programações esportivas.

Segundo Klein (1999), o crescimento da importância do patrocínio acompanhou a própria evolução do negócio futebol vinculado à mídia. Enquanto em 1970, a Copa foi transmitida ao custo de US\$ 600 mil, na Coreia / Japão 2002, o valor ultrapassou US\$ 1 bilhão, apesar da falência da ISL e da Kirch. Isto tudo aconteceu graças à televisão que permitiu a exposição do espetáculo de uma partida de futebol ao vivo e em cores para todo o planeta. As seleções de futebol ainda não utilizam patrocínio nas camisas de jogo, a não ser dos fabricantes dos próprios uniformes. Porém, nos treinamentos, todos os países têm fortes patrocinadores nas camisas e eles são mostrados para todo o mundo por várias horas durante os programas esportivos, nos períodos de copas do mundo.

A proibição da FIFA para os uniformes das seleções não vale para os clubes de futebol. Esta importante receita do negócio futebol é diretamente proporcional à visibilidade que o clube tem na mídia. E da mesma forma que a mídia atinge o mundo globalmente, quanto mais global for o clube, maior a receita que ele obterá com patrocínios que não se restringem às camisas de jogo do time de futebol, embora, na maioria das vezes, esta seja a parte mais visível.

O caso do Barcelona é exemplar. O clube não pode colocar patrocinadores na camisa do time de futebol por questão estatutária, mas vende o patrocínio dos uniformes de outros esportes, pois o torcedor do time de futebol do Barcelona é fatalmente torcedor do time de basquete, de vôlei, etc. O clube catalão fechou um contrato, em 2002, com a garantia mínima de US\$ 40 milhões, por seis anos com a Havas Advertising para que esta negociasse patrocínio nas camisas dos times de basquete, handebol, hóquei e futsal, além de espaços publicitários no estádio Nou Camp. As marcas nos uniformes das equipes desses outros esportes são associadas ao Barcelona / futebol, que tem extraordinária visibilidade midiática, fundamentalmente exposição na TV (KLEIN, 1999).

De acordo com Brunoro (1998), o patrocínio está diretamente ligado à imagem. É um conjunto de ações que fazem parte de um planejamento estruturado para utilizar o marketing esportivo em benefício de uma determinada organização, com retorno institucional, através do planejamento global, retorno nas vendas com promoções e na imagem com o patrocínio. Ele cita o caso do Palmeiras / Parmalat, pois quando começou a parceria, havia um certo receio de que a marca fosse muito associada ao Palmeiras e provocasse rejeição daqueles que não fossem torcedores palmeirenses. Isto não aconteceu, os resultados de pesquisas feitas pela Inter Science foram excelentes: “73% dos jovens acreditavam que o patrocínio conferia seriedade à marca, 67% recomendavam as marcas, 74% sentiam confiança e 75% falavam bem da empresa” (BRUNORO, 1999).

Ele ressalta que é uma relação de troca entre a mídia e os esportes / atletas. O patrocínio aproveita esta relação para chegar ao potencial cliente. Na opinião de

Brunoro, compartilhada por Luiz Gonzaga Belluzzo, professor de economia da Unicamp por várias vezes cotado para um cargo ministerial no governo federal, foi isto que aconteceu com a Parmalat na parceria com o Palmeiras. Ela patrocinou o clube, investiu na formação de um time vencedor e com a imensa visibilidade proporcionada pelo futebol, atingiu milhões de consumidores. Quando começou o patrocínio no clube paulista, a Parmalat faturava menos de US\$ 100 milhões no Brasil. Depois de cinco anos da parceria, seu faturamento já ultrapassava US\$ 1 bilhão. Boa parte desse sucesso se deveu à exposição midiática da marca italiana, conseguida com o patrocínio do Palmeiras e potencializada pela TV (BELLUZZO, 2002).

Diniz (2000), da TopSports, também reafirma a relação não somente do patrocínio com a mídia, mas dos próprios direitos de TV, bilheteria e licenciamentos, acrescentando outras variáveis importantes para o negócio futebol:

a) Tamanho e dinâmica do mercado de TV, aberta e paga; b) Tamanho da população, nível de renda e sua paixão por futebol; c) Atratividade do país para as empresas, afetando diretamente o mercado publicitário; d) Organização interna do futebol (calendário racional, segurança dos estádios, credibilidade dos dirigentes etc.) (DINIZ, 1999, p.01).

O esporte em geral e o futebol neste caso, como atividade saudável e devidamente regulamentada, gera valores positivos e eles são transportados para a empresa que patrocina o esporte. Isto cria uma imagem favorável perante o público. Em torno dos espetáculos esportivos, circula um elevado número de interesses econômicos que os aproximam da consideração de empresa comercial apoiada no fato esportivo.

As estratégias comerciais das grandes empresas têm buscado utilizar com maior frequência o recurso do patrocínio, especialmente o esportivo, em troca de ver associadas suas marcas à difusão pelos meios de comunicação destas atividades. O futebol é um campo privilegiado para esta aplicação, justamente pela ampla cobertura nos meios de comunicação e as grandes audiências que conseguem, atingindo, portanto, os objetivos comerciais. Além disso, o caráter de espetáculo implica em relações emocionais com o consumidor, através de linguagens populares universais, como o movimento do corpo, a competição, o recorde, a emoção (BISSOM, 1999).

No futebol-negócio, as empresas fabricantes de material esportivo são aquelas que mais utilizam o patrocínio para conseguir atingir seu público alvo. Elas atuam, não somente nos grandes clubes, mas com os próprios atletas e têm procurado vincular sua marca a talentos cada vez mais jovens. Kaká, atualmente com 19 anos, é desde os 17, patrocinado pela Adidas, embora seu ex-clubes, o São Paulo, utilize material esportivo da Topper. Com contrato de US\$ 2,2 milhões / ano para fornecer material esportivo ao Milan, a Adidas estimulou a contratação do jogador Kaká. Isto reforçará sua atuação no mercado brasileiro, usando a imagem do atleta nas ações de marketing que a empresa pretende desenvolver no Brasil em 2004. É cada vez mais normal patrocinar talentos ainda muito novos. A Nike fechou um contrato de patrocínio com o ganense naturalizado americano que joga futebol (soccer) na seleção dos EUA, a novidade é que ele possui apenas 14 anos, e o contrato é de US\$ 1 milhão (BARELLA, 2003).

Há no patrocínio uma conjunção de interesses convergentes: do patrocinador, da empresa ou atleta patrocinado e das empresas de mídia, pois segundo Plastina (2003), para cada real investido em patrocínio outros dois reais devem ser investidos em outras ações de marketing, inclusive propaganda / publicidade. Para as fabricantes de material esportivo, o patrocínio é absolutamente essencial, e o grande exemplo aconteceu com a Nike.

No início dos anos 90, a Nike enfrentava dificuldades com seus produtos para jogadores de basquete. Naquele momento ela tinha uma única linha, sustentada pela imagem de Michael Jordan. Resolveu então redividir o mercado, usando o conceito de que pessoas têm estilos diferentes de jogar basquete e portanto necessidades diferentes. Criou a categoria 'força' voltada para um estilo de jogo agressivo praticado por Charles Barkley, a categoria 'vôo', inspirada no estilo rápido de Scott Pippen, além de manter a linha original de Jordan. Com isso passou a atuar em três segmentos, cada qual com seu garoto propaganda e com uma linha completa de tênis, roupas, acessórios. As vendas voltaram a crescer e o conceito foi também aplicado a outros esportes, inclusive o futebol (PINTO, 2003, p.39).

Patrocinar grandes clubes e seleções de futebol como a Seleção Brasileira foi outra decisão fundamental para a Nike. Como o basquete é um esporte voltado para um biotipo específico, foi com o futebol que a empresa americana efetivamente ganhou a escala mundial, disputando a liderança no ramo de material esportivo. Segundo Pinto (2003), somente em patrocínios a Nike investe por ano cerca de US\$ 300 milhões para arrecadar em média US\$ 6,5 bilhões.

Da verba de marketing esportivo que se gasta por ano no Brasil, cerca de 40% se destina a patrocínio, conforme discriminação no quadro abaixo:

Quadro 23 - Marketing Esportivo e Percentual de Patrocínio

DISTRIBUIÇÃO POR MODALIDADE		APLICAÇÃO DIRETA		FONTES / APLICAÇÃO DOS RECURSOS	
• Futebol	61%	• Clubes	42%	• Televisão	48%
• Vôlei	11%	• Placas	22%	• Patrocínio	40%
• Motores	9%	• Federações	17%	• Outros	12%
• Basquete	7%	• Atletas	12%		
• Futsal	2%	• Eventos	7%		
• Outros	8%				

Fonte: Faculdades Maringá (2003)

Para Bebeto de Freitas (2003), presidente do Botafogo Futebol e Regatas, ex-técnico da Seleção Brasileira de Voleibol, o esporte de alto rendimento é cada vez mais dependente da mídia. Esta dependência não é, entretanto, negativa, pois é uma relação de troca, a mídia também depende cada vez mais do esporte como fornecedor de conteúdo que gera audiência. O que falta é uma profissionalização dos dirigentes que estão à frente dos diversos esportes. No futebol, em particular, esta carência de executivos competentes é intensa, tanto que profissionais com experiência em outros esportes estão sendo requisitados por clubes que querem se aprimorar na gestão do negócio futebol (FREITAS, 2003).

Quadro 24 - Contratos de Patrocínio Envolvendo Futebol e Outros Esportes

DISCRIMINAÇÃO	VALOR
• Banco do Brasil e ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos investem em patrocínio no vôlei e natação respectivamente cerca de...	US\$ 11 milhões
• O valor do contrato da Nike com a Seleção Brasileiro por 10 anos é de...	US\$ 400 milhões
• Na temporada 2000 / 2001, o Real Madrid vendeu 500 mil camisas recebendo 50% de royalties, ou o equivalente a...	US\$ 16 milhões
• Para a temporada 2003 /2004 a previsão do Real Madrid é vender 1,1 milhões de camisas, recebendo de royalties da Adidas o valor de ...	US\$ 43,2 milhões
• Além dos royalties, a Adidas paga por ano ao Real Madrid o valor de...	US\$ 13,7 milhões
• O contrato da Reebok com o Liverpool que termina em 2005 para fornecimento de material esportivo é de ...	US\$ 36 milhões
• Para fornecer material esportivo aos dois clubes mais populares do Brasil, Flamengo e Corinthians, a Nike paga por ano o valor de ...	US\$ 13,3 milhões
• O Palmeiras, na segunda divisão, recebe de patrocínio da Pirelle cerca de...	US\$ 1,1 milhões
• A Pepsi paga por ano ao Corinthians em patrocínio na camisa o valor de ...	US\$ 6,2 milhões
• O contrato anual de patrocínio da LG com o São Paulo é de ...	US\$ 2,1 milhões
• A Petrobrás investiu em patrocínio, no ano de 1999, o valor total de ...	US\$ 21,2 milhões
• No ano 2000, a Petrobrás aumentou para ...	US\$ 27,6 milhões
• A Adidas investirá em patrocínio na Copa da Alemanha cerca de ...	US\$ 80 milhões
• Uma pesquisa recém-concluída pela Top Sports Ventures mostra que, em 2002, o país movimentou de patrocínio esportivo...	US\$ 113,1 milhões
• FIFA já fechou as 15 cotas de patrocinadores para a Copa 2006, cada um pagará US\$ 36 milhões que resultará em um total de...	US\$ 540 milhões

Fontes: Construído com dados de ULZELTE (2002); ANUÁRIO PLACAR (2003) site www.esporteenegocios.com; site www.fifa.com; site www.lancenet.com.br

Os números acima revelados demonstram a importância do patrocínio para o negócio futebol. Conforme ressaltou Freitas (2003), posição compartilhada por Carneiro (2003), que também considera o patrocínio como uma das principais fontes

de receita do futebol, ela só acontece em razão da mídia. Independentemente da estratégia mercadológica de vincular a marca do patrocinador ao esporte, que repercute positivamente no *share of mind*, as empresas só colocam patrocínio nas camisas dos clubes pela visibilidade que elas atingem na mídia, reforçando as campanhas publicitárias convencionais.

6.3.4. Licenciamento, Merchandising e a Mídia

No final dos anos 90, o termo 'licenciamento' se tornou tão famoso no Brasil, para os torcedores de futebol, como muitos dos renomados craques nacionais espalhados, pelos campos do país e do mundo. Parecia que nesta 'nova contratação' estava a solução para a estruturação dos clubes brasileiros. Só para exemplificar, três dos principais clubes do Brasil, Vasco, Corinthians e Flamengo, criaram empresas de licenciamentos para administrar os negócios relacionados ao futebol e juntas movimentaram grandes volumes de recursos. Em cerca de três anos, aproximadamente US\$ 200 milhões foram injetados nestes clubes, somente a ISL colocou US\$ 80 milhões no Flamengo.

No caso do Vasco da Gama, o clube não se transformou em empresa, mas cedeu seus direitos comerciais a uma empresa, a Vasco da Gama Licenciamentos (com 100% controlados pelo Bank of América) [...]

No caso do Corinthians, a empresa americana Hicks Muse Tate & Furst criou a empresa Corinthians Licenciamentos, submetida à Panamerican Sports Team (100% controlados pelo grupo americano) [...]

O caso do Flamengo é idêntico. A empresa suíça ISL criou a empresa Flamengo Licenciamentos com capital próprio para administrar os negócios ligados ao departamento de futebol do clube Flamengo (AIDAR, 2000, p.87-88).

Até aquele momento, licenciamento para clube de futebol do país representava uma pequena receita, quase insignificante, gerada por créditos de royalties sobre produtos fabricados com as marcas dos clubes e vendidos no mercado. Apesar da imensa quantidade de produtos vendidos com as marcas dos clubes brasileiros, quase que sua totalidade é representada por produtos pirateados. São ferozes concorrentes espalhados por camelôs e lojas comerciais de todo o país, que aproveitam a paixão do torcedor / consumidor, mas não contribuem para o clube, o qual não recebe os royalties equivalentes e o país perde em arrecadação de impostos.

Um programa de licenciamentos consistente contempla três P's - Protection, Promotion e Profit (proteção, promoção e lucro). No Brasil, não se protege nem se promove a marca dos clubes, pelo contrário, em função da desorganização do futebol e dos casos implícitos e explícitos de corrupção envolvendo dirigentes de clubes, muitas vezes, as marcas são depreciadas. Os produtos com as marcas dos clubes perdem força de venda e as empresas deixam de querer associar sua marca à marca do clube. Perde-se, portanto, em licenciamento e em merchandising (PLASTINA, 2003).

Quanto ao merchandising, Richers (2000) afirma que *'merchandising é qualquer forma de comunicação que chame a atenção para um produto, além das atividades de comunicação publicitária ou de promoção de vendas'*.

Contursi (1996) define como *'o planejamento necessário à comercialização da mercadoria ou do serviço certo no lugar certo, no momento certo, nas quantidades certas e pelo preço certo'*. Ainda complementa como *'técnica de propaganda que*

promove a venda de um produto ou serviço na maioria das vezes, no ponto de venda', praticamente juntando os conceitos defendidos por Cobra e Sant'Anna, que afirmam: 'merchandising é um produto ou serviço certo, na quantidade certa, no preço certo, com o impacto visual adequado e na exposição correta' (COBRA, 1992) e 'dentro da estrutura promocional, o merchandising funciona como um elemento complementar, exatamente no momento em que todas as ações convergem para um único ponto: o ponto de venda' (SANT'ANNA, 1988).

Sobre merchandising, Sant'Anna (1988) ainda o divide em industrial e promocional. O planejamento do produto antes do seu lançamento, de forma que ele atenda a todas as necessidades do público consumidor, estaria inserido no merchandising industrial, enquanto o promocional, seria o estabelecimento dos motivos de compra, como, onde e porque vender, questões a serem definidas por ações de marketing. O futebol é um instrumento importante para ser utilizado nestas ações.

Adib (1987) e Calazans (1992) acrescentam ainda o chamado merchandising televisivo que explora as *'melhores oportunidades mercadológicas nos diversos programas de TV'* com a aparição do produto no vídeo de forma 'natural', inserido como parte do programa. O merchandising no esporte estaria neste mesmo contexto.

Para Neto (1998), o licenciamento e o merchandising podem ser bem melhor aproveitados pelos clubes brasileiros. A possibilidade de conquistar milhões de consumidores fiéis com produtos que vinculem a marca do fabricante à de clubes populares como Flamengo (25 milhões de torcedores) e Corinthians (19,6 milhões),

é extraordinária. Ressalta ainda que, além desses dois, o Brasil tem pelo menos mais uns 20 outros grandes clubes com potenciais consumidores fiéis na casa dos milhões de torcedores.

No processo de mercantilização do futebol, a associação licenciamento / merchandising com a mídia é essencial e para Belluzzo (2000), *“os anos 90 foram excepcionais desse ponto de vista. No Brasil foi apenas uma tentativa, mas no mundo inteiro você passou a adotar critérios capitalistas na direção do futebol”*. Ele combateu vigorosamente a exagerada euforia que tomou conta do mercado com cálculos mirabolantes do potencial do futebol no país. Cita por exemplo, a frase do professor da FGV, Luís Fernando Pozzi, lamentando que o futebol brasileiro tenha movimentado menos 1% (US\$ 2 bilhões) dos US\$ 250 bilhões que giraram em torno do negócio futebol em 1999, quando disse: *‘nosso futebol, que conta com cerca de 113 milhões de torcedores cativos, possui um potencial de negócios como nenhum outro’*. Segundo Belluzzo, muitos investidores e assessores de marketing acreditaram na simbiose futebol-negócio, que transformaria os torcedores brasileiros em consumidores de camisas, preservativos, toalhas, canecas, enfim todo e qualquer produto que agregasse a marca do clube do coração (BELLUZZO, 2000, p.01).

A gente tem a idéia de que os investidores sempre têm um conhecimento do mercado melhor do que o homem comum, e não têm. Eles fazem apostas que podem não dar certo, como é o caso da Hicks Muse no Corinthians e no Cruzeiro. Eles acharam que iam ganhar dinheiro com o futebol. A estratégia deles era o merchandising esportivo. Só que o merchandising esbarra no que esbarra toda economia: o poder aquisitivo do povo. É a mesma coisa do telefone fixo. Não tinha telefone para todos, então falaram 'vamos fazer a privatização' e empurraram o telefone para os populares. Mas o cara não

paga a conta do telefone, não tem como pagar. Estão aí 10 milhões de telefones mudos. No futebol eles fizeram projeções que eram quase que transpostas dos negócios da Europa, ou dos EUA. Isso aqui é um capitalismo de merda, virou vagabundo. Não era, mas o Fernando Henrique ajudou bastante a virar vagabundo. Coisa de quinta categoria.

Belluzzo (2000) considera que o “boom do futebol-negócio” tentou quebrar etapas no Brasil, implantar um modelo de gestão, antes do trabalho de estruturação daqueles que seriam os responsáveis por gerir o negócio, os próprios clubes. Este pensamento é compartilhado por Freitas (2003), quando disse que não havia nos clubes de futebol do país, executivos capacitados a administrar os novos recursos que o futebol negócio estava disponibilizando ao futebol ainda gerido por dirigentes amadores. Embora a receita tenha crescido de forma relevante com a mercantilização do futebol, os dirigentes aumentaram ainda mais as despesas, gerando déficits cada vez maiores, principalmente, em função do aumento exponencial dos salários pagos aos atletas (PRONI, 2000).

Para Plastina (2003), Jack Revoyr, no livro “A Primer in Licensing”, faz uma afirmação que representa bem a situação do licenciamento não somente no Brasil, mas na América do Sul, que se reflete naturalmente no futebol-negócio.

“O Brasil tem uma população que é quase a metade da América do Sul. Argentina, Colômbia, e Peru perfazem cerca de 30% da população do Continente, mas como no Brasil, suas economias são fracas. Infelizmente, a metade da população da América do Sul não é capaz de prover necessidades básicas como alimentação, moradia, assistência médica e educação. Além disso, existe uma falta de pessoal treinado e competente para monitorar vendas e comissões. Existe também um grande número de marcas piratas em toda a América do Sul.” (REVOYR, 1998, p.174).

Por outro lado, os exemplos do Manchester United e do Real Madrid, só para citar dois entre tantos outros clubes europeus, demonstram o quanto o futebol pode ser um grande negócio. Licenciamento e merchandising são peças deste jogo empresarial que transformou o principal esporte no mundo em uma das locomotivas da indústria do entretenimento e lazer, como a colunista Emma Daly estampou, no *The New York Times*, em agosto de 2003, com a matéria, “Real Madrid, gigante na bola e no marketing”.

Clube espanhol se prepara para ter mais lucro e vitórias na temporada de 2003-04. Estratégia atrevida - A política é clara: encher o Real Madrid de jogadores fabulosos, melhorar a qualidade da equipe e seu prestígio internacional. Depois, vender as famosas camisas brancas, o patrocínio comercial e os direitos de televisão. O Real Madrid trata de explorar todas as opções de merchandising, da tevê aos DVD's.

O clube conseguiu a virada com um ganho extraordinário de US\$ 170 milhões, graças à venda de futuros direitos de merchandising. O acordo foi feito com a Caja Madrid, instituição financeira espanhola e com a Sogecable que lhe deram folga nas contas (DALY, 2003, p.01)

6.3.5. Direitos Econômicos sobre os Atletas e a Mídia

Para os clubes brasileiros, reveladores permanentes de novos talentos, esta já foi uma das principais fontes de receitas. Com as mudanças na legislação esportiva, no Brasil e no mundo, acabando com a famosa Lei do Passe, a negociação de jogadores se reduziu drasticamente. Segundo Carneiro (2003), o Vitória viabilizou não somente seu crescimento, mas sua própria sobrevivência com a negociação de jogadores. Ele, entretanto, considera esta situação como uma distorção do negócio futebol no Brasil, pois os *“grandes jogadores, os ídolos, os mitos são essenciais para manter o esporte atraente aos olhos e ao coração do*

torcedor. Futebol é um grande negócio de entretenimento, mas um grande negócio que tem na paixão do torcedor um de seus elementos vitais” (CARNEIRO, 2003).

Segundo Carneiro (2003), a legislação esportiva deveria proteger os clubes que investem na formação de atletas, não com o simples objetivo de preservar uma importante fonte de receita dos clubes, mas para preservar toda uma cadeia do negócio futebol. A tendência da visibilidade midiática é se concentrar, cada vez mais, nos grandes clubes, inclusive de abrangência mundial. A formação de talentos, entretanto, ainda acontece predominantemente nos pequenos e médios clubes.

As mudanças na legislação esportiva ocasionaram um corte no suprimento de recursos desses clubes, praticamente fechando as portas dos pequenos e provocando uma crise financeira sem precedentes, nos clubes formadores de jogadores, como o Vitória. A mídia, elemento central do negócio futebol, destina prioritariamente sua atenção para os grandes clubes e para as grandes competições, mas a cadeia que fornece os maiores talentos do futebol começa nos pequenos clubes e em alguns clubes que se dedicam a formar jogadores nas suas divisões de base.

Como os pequenos clubes não têm acesso aos recursos que giram em torno do futebol negócio, como direitos de TV, patrocínio, bilheteria e muito menos licenciamento, a única fonte destes clubes sempre foi a formação e negociação de jogadores. Mesmo negociando estes jovens talentos para clubes intermediários, por valores infinitamente menores do que aqueles alcançados quando eles se tornam mitos do futebol, eram estas receitas que garantiam a sobrevivência desses pequenos clubes.

Para os clubes médios ou de alcance regional, como o Vitória, os recursos gerados pela negociação de atletas viabilizavam o crescimento destes clubes e, em épocas de crise financeira, garantiam até a sobrevivência dos mesmos. Na década de 90, a de maior êxito na história do clube de 104 anos, a venda de jogadores foi que possibilitou a mudança de patamar da instituição, se projetando nacional e até internacionalmente, com sua divisão de base. E foi com os atletas formados e vendidos pelo clube que o Vitória pôde conquistar os resultados esportivos que, como conseqüência, aumentaram o tamanho de sua torcida (CARNEIRO, 2003).

O quadro seguinte, apresentado em um seminário promovido pelo Vitória S/A e Gazeta Mercantil em São Paulo, foi um dos pontos que mais despertaram interesse dos investidores no negócio futebol, especialmente, pela característica do clube baiano em formar jogadores de grande talento. Com o mercado de negociação de atletas extremamente aquecido na década de 90, o retorno sobre o investimento realizado estaria garantido em pouco tempo.

Foi neste período que o fluxo de compra / venda de jogadores cresceu de forma extraordinária, acompanhando o incremento de receitas dos clubes europeus que recebiam cada vez mais recursos das televisões.

Quadro 25 - Valores de Venda e de Revenda de Atletas do Vitória ⁴⁵

ATLETA	ANO VENDA	VALOR DE VENDA US\$	CLUBE DESTINO	VALOR DE REVENDA US\$
Dida (19 anos)	1994	550.000	Cruzeiro (BRA)	4.000.000
Rodrigo (19 anos)	1995	900.000	Bayer Leverkusen (ALE)	1.900.000
Fábio Bilica (19 anos)	1998	1.000.000	Venezia (ITA)	2.500.000
Júnior (19 anos)	1995	600.000	Palmeiras (BRA)	4.500.000
Vampeta (19 anos)	1994	700.000	PSV (HOL)	6.000.000
Alex Alves (19 anos)	1994	1.200.000	Palmeiras (BRA)	3.000.000
Paulo Isidoro (20 anos)	1994	800.000	Palmeiras (BRA)	1.800.000
Cláudio (17 anos)	1997	1.100.000	PSV (HOL)	2.000.000
Tácio (17 anos)	1998	1.000.000	Venezia (ITA)	2.000.000
TOTAIS		7.850.000		27.700.000

Fonte: Vitória S/A (1999)

Quadro 26 - Compra de Jogadores por Clubes Europeus (US\$ milhões) ⁴⁶

PAÍSES	96 /97	97/98	98/99	99/00	00/01	02 / 03	TOTAL
Espanha	165,8	290,1	221,0	300,6	409,3	201,3	1.588,1
Inglaterra	190,9	300,5	332,7	378,4	441,2	183,6	1.827,3
Itália	230,6	309,0	315,8	438,6	367,4	147,7	1.809,1
TOTAIS	587,3	899,6	869,5	1.117,6	1.217,9	532,6	5.224,5

Fontes: Construído com dados de LFP (2003); Stadia (2002); SportBusiness (2000); Deloitte and Touche (2002)

O quadro anterior mostra o nível de investimento de três países europeus (Espanha, Inglaterra e Itália) na aquisição de jogadores e demonstra dois aspectos

⁴⁵ O quadro demonstra os valores de venda dos atletas do Vitória e sua posterior revenda ou valor de mercado em outros clubes, no ano de 1999.

⁴⁶ Não consta neste quadro os dados relativos à temporada 2001/2002, passando direto para a temporada 2002/2003, que mostra a queda radical dos valores envolvidos na negociação de jogadores, o que aprofundou a crise dos clubes brasileiros que tinham neste item uma importante fonte de recursos.

que merecem ser ressaltados: a) A circulação do capital no futebol-negócio, especialmente para os clubes formadores. Parte significativa desses recursos gira em torno dos próprios clubes europeus, mas um volume relevante acontece entre os clubes compradores da Europa e os clubes formadores, especialmente da América do Sul, particularmente Brasil e Argentina; b) A redução dos negócios de compra / venda de jogadores, aumenta a necessidade de se buscar em outras fontes de recursos.

Os números confirmam o equívoco de certas mudanças na legislação esportiva, que começaram, na Europa, a partir do caso Bosman e se refletiram no Brasil, com sucessivas mudanças na legislação que não protegem clubes formadores de atletas. A FIFA, por um lado, sempre muito mais interessada em proteger os grandes clubes europeus, tem feito ações muito tímidas no sentido de preservar os clubes menos poderosos economicamente, mas que fazem parte da cadeia produtiva do futebol, especialmente, na formação de novos jogadores. Por outro lado, a legislação brasileira, foi diversas vezes modificada, sempre em prejuízo dos clubes formadores de atletas. Sem a dimensão de um Flamengo, Corinthians, São Paulo, clubes como o Guarani e o Vitória, com excelente trabalho nas divisões de base, foram bastante prejudicados (SECCACCI, 2001).

Segundo o presidente do Santos, Marcelo Teixeira (2003), a atual legislação obriga os clubes brasileiros a elevarem os custos das divisões de base a fim de proteger seus jovens talentos em formação.

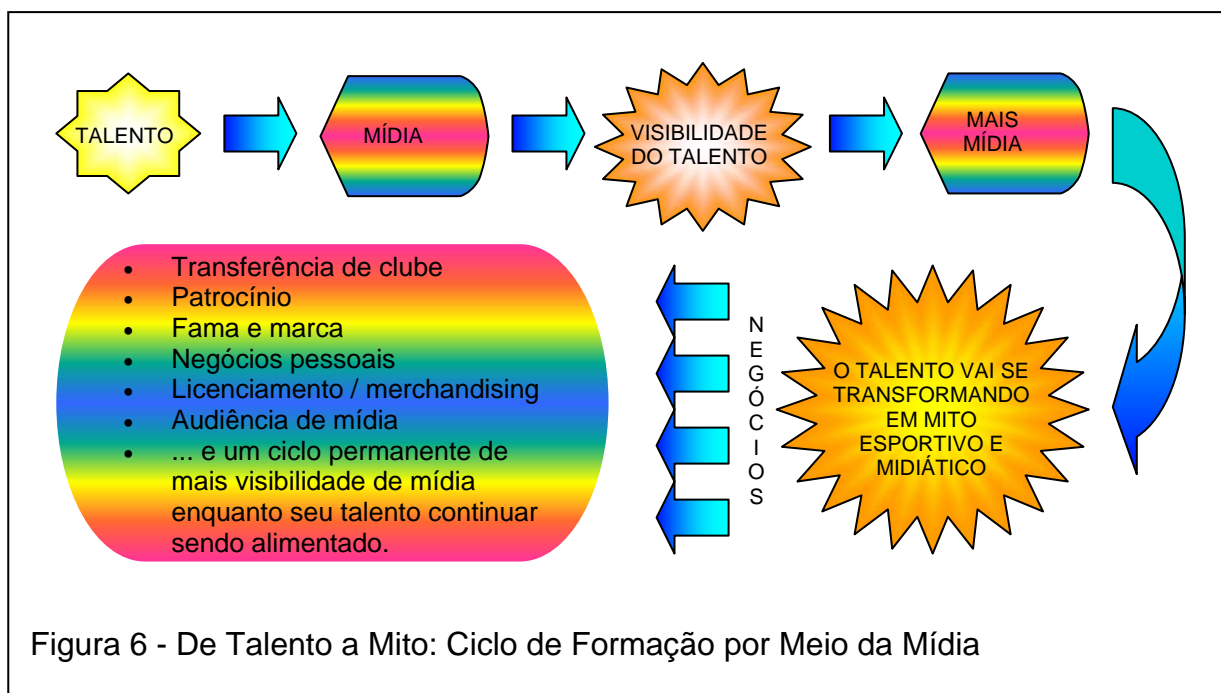
Houve efetivamente uma redução substancial na compra de jogadores pelos clubes europeus, motivada pela crise do futebol. O prejuízo maior é que em

função das mudanças na legislação esportiva, uma parte significativa das transferências já não gera qualquer receita para os clubes, mas para muitos 'empresários' de futebol, que praticamente nada investem na formação de jovens atletas, mas orbitam em torno dos clubes menores. Eles retiram os jogadores com algum potencial e fazem contratos com os pais dos mesmos já se garantindo em caso de futuras negociações. (TEIXEIRA, 2003).

Para Teixeira, os clubes formadores mais organizados passaram a pagar valores relativamente elevados aos jovens com 15 ou 16 anos, que despontavam nas divisões de base, para garantir, no mínimo, uma indenização compatível numa transferência para a Europa. Isto elevou o custo das divisões de base e criou um problema social difícil de se administrar, pois jovens carentes, com pouca ou nenhuma formação educacional, passaram a receber uma remuneração incompatível com sua idade.

A lei Bosman, responsável pelo fim da Lei do Passe, igualou a relação trabalhista dos atletas a qualquer outra atividade profissional. Segundo Marke Bissom (1999), existem atividades que são especiais e que devem ser tratadas de forma diferenciada. Para ele, este foi um equívoco que pode trazer sérias repercussões para o futuro do futebol. A crise, no mercado de compra e venda de jogadores, reflete o equívoco cometido e já está repercutindo diretamente no negócio futebol. Em um sistema capitalista, a movimentação de capital é positiva para o respectivo negócio, quando é reduzida, afeta o negócio.

Ele concorda que a mídia tem, no futebol atual, papel absolutamente vital. É por ela que os recursos são gerados para movimentar este esporte, tornando-o uma atividade capitalista que envolve, também, a formação de novos ídolos, valorizados pela sua exposição na mídia. Observe-se a Figura 3.



Fonte: Stadia (2002, p.32)

Para os clubes brasileiros continuarem competitivos em nível mundial, Anunciação (2003) considera fundamental que o modelo comercial adotado nos países mais avançados, como a Inglaterra, seja também implantado no país. Para ele, é inegável que os clubes formadores do Brasil, e até mesmo os clubes que funcionam como intermediários de atletas para o exterior, como o Cruzeiro, perderam uma importante fonte de receita: a venda de atletas para o mercado europeu. Esta receita, entretanto, era ao mesmo tempo uma distorção da própria estrutura organizacional do futebol-negócio no país, pois os clubes italianos, ingleses, alemães e espanhóis sempre foram clubes muito mais compradores do que vendedores e estão entre os principais clubes do mundo, porque viabilizaram outras fontes de receitas.

A Inter de Milão, entre 1995 e 2003, gastou US\$ 470 milhões na compra de jogadores e, neste mesmo período vendeu atletas por US\$ 311 milhões, um déficit de US\$ 159 milhões. Isto representa em nove anos, no orçamento da Inter, um déficit anual de aproximadamente US\$ 17,7 milhões. Só como comparativo, dois dos principais rivais da Inter na Itália - a Juventus e o Milan - receberam entre direitos de TV e cotas por performance, na Liga dos Campeões / 2002, US\$ 39,2 e US\$ 33,4 milhões, respectivamente. Só esta receita já cobriria o investimento na aquisição de atletas.

Parte significativa desses recursos dos clubes europeus foram direcionados para o Brasil. Alguns clubes souberam utilizá-los, se estruturando e crescendo. A grande maioria, entretanto, aplicou mal os milhões de dólares ganhos com venda de jogadores, trazendo de volta 'craques' que já haviam terminado o ciclo na Europa ou simplesmente para cobrir rombo financeiro, fruto de má administração (ANUNCIAÇÃO, 2003).

Para Plastina (2003), a mídia continuará sendo peça essencial na formação de futuros mitos. Foi a televisão que transformou, com apenas um lance, um potencial talento de apenas 17 anos, no craque mundial da noite para o dia, o Ronaldinho Gaúcho, quando fez um gol de craque contra a Seleção da Venezuela. A TV continuará formando novos craques mundiais, mas não será apenas com a venda de mitos que os clubes multiplicarão os ganhos. O Real Madrid é um ótimo exemplo de como se ganha dinheiro com os atletas de futebol. Com Figo, Zidane, Ronaldinho e agora Beckman, além de outras constelações de estrelas mitológicas, o clube ganha dentro e fora de campo. Só com o uso da marca no promissor

mercado asiático, os espanhóis esperam receitas da ordem de US\$ 50 milhões em 2004.

6.4 EMPRESAS DE FUTEBOL

No futebol contemporâneo, quando se fala em clube-empresa ou empresa de futebol, um nome serve de referência, o Manchester United. Para Aidar (2000), da mesma forma que empresas como Coca-cola, General Motors, Sony, Microsoft e outras se tornaram referências em um determinado momento histórico, o Manchester United é o mito, na indústria do futebol.

A evolução do Manchester United até se transformar em referência para a indústria do entretenimento passou por várias fases. Aidar (2000) considera três 'eras' principais: *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.* Durante o período de sua fundação em 1892, com o nome de Newton Heath LYR Football Club até o término da segunda guerra mundial, o clube quase faliu, em 1902, tendo sido salvo por J. H. Davies, rico fabricante de cerveja, que tinha a ambição de criar o mais poderoso time inglês. A partir dessa aquisição, passou a se chamar Manchester United Football Club e seu proprietário investiu na construção do campo Old Trafford que foi semidestruído, na II Guerra Mundial.

A era Busby começou no pós-guerra, e o grande diferencial foi a 'administração participativa' que o diretor Matt Busby, antigo jogador do clube, implantou. Ele mudou o paradigma existente na época, de que a decisão sobre os

times e as transferências de jogadores cabia aos diretores ou ao diretor, ficando os treinadores com a missão de orientar o time, no estilo chamado top-down. A partir de um novo modelo administrativo, as decisões eram tomadas ouvindo-se jogadores e treinador, ou seja, a administração mais próxima do futebol. Outro fato marcante da era Busby foi a tragédia aérea que vitimou oito jogadores do time que havia sido bicampeão da Premier League em 1956 / 57, todos eles muito jovens e de grande talento. Este time vencedor e a própria tragédia de Munique, em 1958, forjaram uma marca poderosa para um esporte movido por paixão (AIDAR, 2000).

A era de Louis Edward, um comerciante trazido para o Manchester, pelo próprio Busby, marca a ascensão do clube ao grupo dos big five (Manchester, Liverpool, Everton, Arsenal e Tottenham). Neste período, entre 1961 e 1971, segundo Szymansky e Kuypers (1999), começa um novo tempo para o negócio futebol. Os salários dos jogadores começam a ficar significativo para os clubes, e as receitas dependentes de performance em campo. A marca do Manchester conseguia, entretanto, ajudar na façanha de viabilizar recursos, apesar de desempenhos nem sempre compatíveis. Esta era termina com a saída de Busby, em 1971.

Entre 1971 e 1991, os negócios pessoais de Louis Edwards entram em crise e o Manchester United passa a ser visto como uma possibilidade de se transformar em algo lucrativo para a família. Empecilhos da legislação inglesa proibiam, entretanto, a remuneração de diretores. Com a morte de Louis, que nesta época já detinha 54% das ações do Manchester, seu filho, Martin Edwards, assume o clube e monta uma gestão estratégica visando lucro, enquanto procura comprador para o

Manchester. Neste período, o futebol inglês vivia o fenômeno do holliganismo ⁴⁷, brigas no entorno dos estádios. O Estado só interveio quando as péssimas condições dos estádios, a falta de orientação nos acessos às arquibancadas e a superlotação, produziram a morte de 95 pessoas no Estádio de Hillsborough, em 1989.

Além da suspensão da Inglaterra em participar de competições europeias, este fato gerou uma investigação governamental, um marco representativo no futebol inglês. O relatório feito por Peter Taylor, que ficou conhecido como Relatório Taylor propôs uma série de medida patrocinadas pelo Estado: repressão ostensiva aos holligans; apoiou e financiou a reforma dos estádios pelos clubes; estimulou os clubes a implementarem novas formas de gestão. A partir destas mudanças, o Manchester deu seu grande salto, lançando ações na bolsa para se capitalizar e reformar o Old Trafford. Foi um período de sinergia positiva, em vários aspectos: reestruturação organizacional dos clubes, a atuação firme do Estado, e a participação da televisão potencializando as diversas receitas do futebol (AIDAR, 2000).

Para Anunciação (2003), a Inglaterra reinventou o futebol como um dos maiores negócios de entretenimento, baseado em três princípios: interação com a mídia, novos conceitos de estádios, e tratamento do torcedor como cliente. Os números demonstrados nos quadros seguintes comprovam a grandeza desse negócio.

⁴⁷ Grupos de torcedores organizados que freqüentavam os estádios com o objetivo de praticar atos de violência e vandalismo.

Quadro 27 - Receita dos Principais Clubes do Mundo (US\$ milhões)

ORDEM	1997 / 1998		1999 / 2000		2002 / 2003	
	CLUBE	RECEITA	CLUBE	RECEITA	CLUBE	RECEITA
1	Manchester United ING	136,5	Manchester United ING	184,8	Real Madrid ESP	300,5
2	Barcelona ESP	91,5	Real Madrid ESP	163,6	Manchester United ING	247,2
3	Real Madrid ESP	86,5	Bayern de Munique ALE	144,7	Juventus ITA	232,5
4	Juventus ITA	82,5	Milan ITA	141,7	Bayern de Munique ALE	209,8
5	Bayern de Munique ALE	80,0	Juventus ITA	139,7	Milan ITA	192,8
6	Milan ITA	74,0	Lazio ITA	125,4	Chelsea ING	192,0
7	Borussia Dortmund ALE	65,5	Chelsea ING	121,1	Barcelona ESP	176,5
8	Newcastle United ING	64,5	Barcelona ESP	118,7	Roma ITA	171,4
9	Liverpool ING	61,0	Internazionale ITA	108,8	Liverpool ING	165,3
10	Internazionale ITA	61,0	Roma ITA	101,2	Arsenal ING	151,9
11	Flamengo BRA	58,0	Arsenal ING	96,7	Internazionale ITA	149,9
12	Atlético Madrid ESP	50,5	Borussia Dortmund ALE	93,8	Leeds United ING	136,1
13	Paris Saint-G. FRA	49,5	Leeds United ING	90,1	Lazio ITA	133,6
14	Glasgow Rangers ESC	49,0	Fiorentina ITA	85,6	Borussia Dortmund ALE	122,0
15	Roma ITA	44,0	Glasgow Rangers ESC	81,6	Newcastle United ING	118,4
16	Tottenham Hotspur ING	43,5	Olympique Marseille FRA	78,8	Tottenham Hotspur ING	108,5
17	Ajax HOL	43,0	Tottenham Hotspur ING	75,8	Bayer Leverkusen ALE	95,3
18	Parma ITA	43,0	Parma ITA	75,0	Celtic ESC	95,0
19	Lazio ITA	42,5	Liverpool ING	73,0	Aston Villa ING	78,0
20	Arsenal ING	42,0	Newcastle United ING	68,3	Glasgow Rangers ESC	74,8
TOTAIS		1.268,0		2.168,4		3.151,5

Fontes: Construído com dados de Deloitte and Touche (2002); Revista World Soccer (2003)

Quadro 28 - Receita de Empresas do Setor de Entretenimento no Brasil (US\$ milhões)

ORDEM	CIA AÉREAS E AGÊNCIAS VIAGEM		HOTÉIS		RESTAURANTES – CENTRO CONV.	
	EMPRESA	RECEITA	EMPRESA	RECEITA	EMPRESA	RECEITA
1	Varig	1.810,7	Accor	44,4	GR Refeições	159,5
2	Tam	934,7	Hotéis Othon	31,1	Puras	49,8
3	Vasp	316,7	Rio Sheraton	27,2	Sapores	46,0
4	Rio Sul	277,9	Blue Tree	25,5	De Nadai	21,5
5	NE Linhas Aéreas	85,5	Club Med	24,4	Embrasa	20,8
6	Gol	79,5	Thermas Rio Quente	19,4	Anhambi	18,2
7	Líder Taxi Aéreo	65,8	Copacabana Palace	16,5	Riotur	11,5
8	Total Linhas	24,4	Transamérica BA	16,1	Bahiatursa	9,9
9	Pantanal	21,3	Tropical Hotéis SP	13,5	Empetur	8,9
10	Absa	17,2	Luxor	11,9	Caterair	4,8
11	American Express Tur	20,5	Transamérica SP	11,3	Emsetur	3,2
12	Wagons Lits	11,5	Tropical Hotéis AM	8,9	Belotur	2,5
13	CVC Turismo	10,6	Plaza Hotel RS	8,7	Cafés Finos	2,4
14	PB TUR	6,2	GP PE	8,0	C. Inter Riotur	2,4
15	Brasil Turismo	1,5	Hotéis Glória	7,7	Divertplan	2,2
16	Pão de Açúcar Turist	1,4	Deville Guarulhos	7,4	Neltur	2,2
17	Abreatur	1,2	Carlton Rio	7,1	Turisrio	159,5
18	Master Turismo	0,8	Ary CE	6,0	Palace	49,8
19	Neffa	0,8	Casa Grande Hotel	5,4	Fenac	46,0
20	Permtur	0,7	Sauípe BA	5,1	Expara	21,5
TOTAIS		3.688,9		305,6		642,6

Fontes: Construído com dados de Gazeta Mercantil –Balanço Anual (2002)

Os dois quadros anteriores, utilizados como comparativos de receitas entre os 20 maiores clubes do mundo, nas temporadas 97 / 98, 99 / 2000 e 2002 / 2003 e as 20 maiores empresas brasileiras, de setores ligados à indústria do entretenimento, no exercício 2002, ratificam a força do futebol-negócio. Como não existem dados disponíveis dos clubes nacionais, não é possível fazer comparações com o futebol brasileiro, mas a ausência de clubes do país nesta relação, exceto o Flamengo em 97 / 98, quando ocupou o 11º. lugar, mostra o quanto o futebol-negócio ainda tem que evoluir no Brasil. Contudo, alguns clubes brasileiros podem fazer parte desta lista, desde que haja uma reestruturação do futebol nacional.

Apesar do momento vivido pelo futebol no Brasil, de se falar muito em transformação dos clubes em empresas, a realidade ainda é majoritariamente de clubes. A grande maioria deles, considerados profissionais, são na realidade entidades amadoras, de acordo com as receitas que geram anualmente, conforme Quadro 27. Com relação ao faturamento, utilizou-se como parâmetro o critério de tributação estabelecido para micro empresa, pequena empresa e empresa normal. Esta divisão é hipotética, objetiva demonstrar que, embora muitos clubes se denominem como clubes profissionais, têm um faturamento anual equivalente a microempresas, ou seja, abaixo de R\$ 120.000,00. Eles sobrevivem porque são entidades sem fins lucrativos, e muitas delas ainda dependem de abnegados.

De acordo com a CBF, em 1996, existiam no Brasil, 501 clubes profissionais. A revista Placar discrimina 500 clubes, em todo o território nacional, no ano 2003. A pesquisa da Enterprise Brasil relacionou 263 clubes, mas não considera este o

número de clubes considerados profissionais no país. O número mais próximo da realidade é o apontado pela revista esportiva, que inclusive relaciona todos os clubes por Estado.

Quadro 29 - Clubes Brasileiros por Receita Anual

FATURAMENTO ACIMA DE R\$ 1.200.000,00 / ANO	FATURAMENTO ENTRE R\$ 120.000,01 E R\$ 1.200.000,00
44 Clubes. Todos os 24 clubes da primeira divisão e outros 20 clubes que disputam a segunda divisão do futebol brasileiro.	78 Clubes. Cerca de 88 clubes do futebol brasileiro tem este nível de faturamento. Vários deles disputam a segunda divisão do campeonato nacional, mas fazem parte da primeira divisão dos estaduais.
Os maiores clubes brasileiros, como Corinthians, Flamengo, São Paulo, Cruzeiro, Vasco, Palmeiras, etc. faturam entre R\$ 60 milhões e R\$ 100 milhões. Clubes do nível do Fluminense, Botafogo, Atlético MG, Grêmio, Santos faturam entre R\$ 25 milhões e R\$ 50 milhões. Os demais tem receitas abaixo de R\$ 20 milhões, como Vitória, Bahia, Coritiba, Atlético PR e outros de porte semelhante a estes. ⁴⁸	FATURAMENTO ATÉ R\$ 120.000,00 / ANO
	141 Clubes Além desses 141 pesquisados, existem aproximadamente mais 237 clubes neste nível de faturamento. São clubes praticamente amadores, que não disputam competições durante todo o ano. De acordo com a revista Placar e dados da CBF, existem no Brasil 500 clubes, considerados como profissionais.

Fonte: Enterprise Brasil (2003)

A quantidade de clubes de futebol “profissional”, no Brasil, é extraordinariamente elevada, são 500, disputando competições oficiais. O Quadro 28 mostra a realidade dos países europeus.

⁴⁸ Esta classificação segue o mesmo critério estabelecido no contrato do Clube dos Treze com a televisão, que diferencia os clubes desta forma: os maiores – Flamengo, Corinthians, São Paulo, Vasco e Palmeiras (pelo contrato de TV, o Cruzeiro está no nível abaixo); os grandes nacionais – Santos, Fluminense, Botafogo, Cruzeiro, Atlético MG, Grêmio, Interacional; os grandes regionais – Bahia, Vitória, Coritiba, Atlético PR, Guarani, Goiás, Ponte Preta, Portuguesa; e os demais, Paraná, São Caetano, Fortaleza, Paysandu, Figueirense e Criciúma.

Quadro 30 - Clubes Profissionais por País

PAÍS	NÚMERO DE EQUIPES PROFISSIONAIS	EQUIPES NA PRIMEIRA DIVISÃO EM 96	EQUIPES NA PRIMEIRA DIVISÃO EM 2003
Alemanha	270	18	18
Espanha	122	18	20
Inglaterra	92	20	20
Itália	128	20	18
Brasil	501	24	24

Fonte: PRONI (2000, p.181)

O falso profissionalismo fica demonstrado nas faixas salariais pagas pelos clubes. De acordo com Proni, (2000), em 1993, 19,2% dos atletas recebiam até 1 SM; 77,8% entre 2 e 10 SM; e 3% acima de 10 SM. Em 1999, o percentual de jogadores recebendo 1 SM aumentou para 51,6%; entre 2 e 10 SM o percentual caiu para 43% e acima de 10 SM aumentou para 5,4%.

Proni (2000) afirma que 75% das equipes ditas profissionais não teriam condições de participar do Campeonato Brasileiro, inclusive da 2^a. e 3^a. divisões, ou da Copa do Brasil. Para Anunciação (2003), estes clubes precisam retornar ao amadorismo para usufruírem o apoio do Estado. Como entidades sem fins lucrativos, os pequenos clubes podem desempenhar importantes ações sócio culturais e esportivas, em parceria com órgãos governamentais. Com a redução para 150 clubes efetivamente profissionais, a estruturação e organização da indústria do futebol seria facilitada com benefícios para todas as partes envolvidas no negócio.

A própria interação com a mídia melhoraria substancialmente. As receitas midiáticas seriam melhor distribuídas em todos os níveis, para os menores e os maiores clubes. Os principais clubes brasileiros, entre aqueles realmente estruturados como empresas, teriam maiores condições de competirem com clubes estrangeiros.

7 ARENAS DE ENTRETENIMENTO E O CONSUMIDOR

À medida que o futebol avança como negócio, mais ele se aproxima de sua origem como lazer. As futuras arenas irão propiciar ao torcedor / consumidor se aproximar dos seus ídolos, participando de forma interativa do espetáculo de entretenimento e consumo com as poderosas ferramentas proporcionadas pelas novas tecnologias. Para Alexandre Loures, diretor da Deloitte and Touche, empresa de consultoria que assessora investidores no negócio futebol, “as arenas multiuso podem ser a salvação econômica do futebol brasileiro”.

Os complexos esportivos chamados arenas multiuso ou estádios de 4^a e 5^a. gerações se baseiam em dois pontos vitais: entretenimento e consumo. Eles pretendem oferecer, ao mesmo tempo, espetáculos de lazer e entretenimento associados a verdadeiros templos de consumo. Os torcedores deixarão de ser simples torcedores de arquibancadas, para se transformarem em clientes consumidores de produtos diversos, estimulados pela paixão clubística que lhe confere uma característica especial, buscada, incessantemente, pelo marketing das grandes corporações: a fidelidade à marca - o torcedor é sempre fiel ao clube do seu coração (PLASTINA, 2003).

7.1 ARENAS MULTIUSO, ESTÁDIOS MUDIÁTICOS

A partir do público, freqüentador / consumidor, os complexos de entretenimento sempre evoluíram em sintonia com a engenharia construtiva e com os novos desejos da sociedade. Basta um simples passeio pelos grandes parques temáticos, para se comprovar que eles sempre buscam oferecer novos

equipamentos, que propiciem um lazer diferenciado aos consumidores ávidos por novas emoções, se possível, cada vez mais radicais, mas, ao mesmo tempo, cada vez mais seguras e com maior conforto.

Os parques parados no tempo estão paulatinamente se afastando do público consumidor disposto a pagar mais por uma emoção diferenciada. Quem se dispõe a gastar mais, quer um lazer compatível com este acréscimo marginal de consumo. Esta situação pode ser comparada aos estádios de futebol que ainda são maioria não somente no Brasil, mas no mundo. Eles continuam sendo grandes obras de engenharia de concreto e aço, que oferecem muito pouco conforto àqueles que os freqüentam para assistir a uma partida de futebol. É preciso efetivamente que a partida envolva uma atração muito especial, para fazer o torcedor ir ao jogo e enfrentar o desconforto, a insegurança e, até mesmo, a falta de higiene dos estádios.

No Brasil, esta situação provocou as seguintes conseqüências: a) O torcedor em condições de gastar mais, se afastou dos estádios de futebol, optando por outras opções de entretenimento, ou por assistir às partidas de seu clube pela TV paga, no conforto e segurança de sua própria residência; b) O torcedor com menos condições financeiras, passou a escolher os jogos mais atrativos; c) A queda na arrecadação de bilheteria fez com que os clubes considerassem esta receita menos importante como fonte de recursos e se despreocupassem em melhorar as condições dos estádios; d) Este ciclo vicioso afastou cada vez mais o torcedor com condições de pagar um ingresso mais caro, homogeneizando o perfil dos freqüentadores de

estádios de futebol nos níveis mais populares e de menor poder de consumo (PLASTINA, 2003).

Para Aníbal Coutinho (2002), arquiteto especialista em Arenas Multiuso, não se trata de preconceito com as classes mais populares, mas de adequação dos equipamentos de entretenimento às condições de consumo dos seus freqüentadores. Para ele, as novas arenas terão cerca de 16 níveis diferentes de preços dos ingressos, desde os mais populares aos mais sofisticados. Assim funciona nos shows de grandes cantores, nas companhias teatrais, nas óperas e ballets, e assim funcionará no futebol. Quem se dispuser a gastar e consumir mais, terá uma posição privilegiada no estádio.

Visitar a sede do Manchester possibilita entender o que pode ser uma arena multiuso. O estádio de Old Trafford gera receita 365 dias por ano, apesar de ser utilizado para o futebol apenas entre 20 e 30 dias. Camarotes 'prestige', alugados por empresas, restaurantes das mais variadas categorias, que acomodam até 4 mil 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 multiuso (AIDAR, 2000, p.110).

O futebol, da forma como é jogado atualmente, nasceu na Inglaterra, e lá foi reinventado, como um grande negócio, com ações negociadas na bolsa de valores. As reformas nos estádios de futebol, sob o novo conceito de arenas multiuso, também começou em solo inglês - nos EUA já existiam tais equipamentos para outros esportes. Alemanha, visando a Copa de 2006 e Portugal, para a Eurocopa 2004, estão reformando reformando ou construindo novos estádios neste modeto, conforme quadro a seguir (ANUNCIAÇÃO, 2003).

Quadro 31 - Reforma e / ou Construção de Estádios na Europa ⁴⁹

CLUBE	Reforma ou Novo	CAPACIDADE	VALOR (US\$ milhões)	OBSERVAÇÕES
ALEMANHA (Só para a Copa 2006, deverão ser investidos cerca de US\$ 1,7 bilhões em obras nos estádios alemães)				
Gelsenkirchen	Novo	52.000	236,0	Em obra, conclusão em 2005
Volksparkenstadion	Novo	50.000	158,0	Em obra, conclusão em 2005
Allianz Arena	Novo	66.000	280,0	Em obra
Muengensdonferstadio	Reforma	55.000	110,0	Em obra
Olímpico de Berlin	Reforma	76.000	242,0	Em obra
INGLATERRA (Até 2006, quando o novo Estádio de Wembley será inaugurado, cerca de US\$ 2,7 bilhões serão investidos em estádios).				
Arsenal	Novo	60.000	332,0	Em obra
Everton	Novo	55.000	257,3	Fase final de viabilização construção
Liverpool	Novo	55.000	116,2	Fase de liberação da construção
Manchester City	Novo	48.000	207,5	Fase final de construção
Wembley	Novo	90.000	1.208,0	Conclusão em 2006
PORTUGAL (Até a Eurocopa 2004, o país terá investido em construção e reformas de estádios aproximadamente US\$ 570 milhões).				
Benfica	Novo	65.000	121,6	Em obra
F.C. do Porto	Novo	52.000	120,0	Em obra
Sporting Lisboa	Novo	52.000	96,0	Em obra
União Leiria	Reforma	30.000	33,6	Em obra

Fontes: Vitória S/A (2003); Stadia (2002); Reuters (2003); Agencia Estado (2003)

⁴⁹ Estes novos estádios, em maior ou menor escala, incorporam vários dos conceitos de arena multiuso.

Segundo Coutinho (2002), as novas arenas vão além de simples obras de engenharia e arquitetura voltadas para prática de atividades esportivas já que aliam o futebol a outras opções de lazer e entretenimento. Antes de serem planejadas e projetadas, são realizadas pesquisas visando atender os desejos e necessidades dos torcedores / consumidores que freqüentarão o complexo. Neste trabalho, se inserem dois elementos que ele considera fundamentais na sociedade atual:

Em primeiro lugar, o cuidado ambiental. O projeto arquitetônico e a obra de engenharia devem considerar o meio ambiente como aliado no empreendimento, um atrativo a mais para os futuros freqüentadores;

O segundo aspecto é a visibilidade do complexo. Esta questão tem dois objetivos práticos: facilitar ações de marketing que potencializem a negociação de venda das marcas que a arena exibirá e fazer do empreendimento um ícone para a cidade, servindo inclusive como ponto de atração turística (COUTINHO, 2002).

Esta afirmação de Coutinho (2002) pode ser ratificada na declaração de Norman Foster, responsável pelo projeto arquitetônico no novo estádio de Wembley.

Desde 1923, o Wembley tem sido o palco principal da seleção inglesa de futebol e de grandes acontecimentos esportivos e culturais em Londres. Nele, a Inglaterra conquistou seu único título de campeã do mundo, em 1966 (...) o novo Wembley terá capacidade para 90 mil pessoas, 133 metros de altura e um arco de 315 metros que será o "novo ícone" do estádio e uma das novas atrações turísticas de Londres (FOSTER, 2003, p.01).

No Brasil, o Vitória é o clube que tem o projeto de uma nova arena em estágio mais avançado para iniciar a construção. De acordo com Carneiro (2003), o

empreendimento, com inauguração prevista para 2006, permitirá ao clube melhorar consideravelmente, suas receitas de bilheteria, além de usufruir as potencialidades que o futebol, como parte da indústria do entretenimento, oferece. Com relação à arena, ele considera que o clube se beneficiará nos seguintes pontos:

- Como o futebol é uma das marcas brasileiras mais conhecidas no mundo, o turista estrangeiro terá a possibilidade de freqüentar um estádio dotado de todas as condições para atendê-lo com conforto e segurança;
- A visibilidade da marca do clube será potencializada com um equipamento desta natureza;
- A simples freqüência das famílias ao complexo, que funcionará independentemente da ocorrência ou não de jogos de futebol, será um elemento adicional para a formação de novos torcedores do clube;
- As vendas de produtos com a marca Vitória crescerão significativamente, pois a arena funciona como um convite ao entretenimento e ao consumo;
- Aumento da receita de bilheteria, em função dos preços diferenciados para os ingressos, dos mais populares, em torno de U\$ 3,00 até os mais caros, por volta de US\$ 70,00 por jogo. Como os torcedores, além do ingresso, consumirão outros produtos, em especial bebidas e alimentação, esta receita, que atualmente é acessória, crescerá bastante. Quanto isto reverterá para o clube dependerá do contrato deste com o investidor / administrador da arena, no caso do Vitória, toda a bilheteria dos jogos é do clube. O Vitória S/A é sócio do empreendimento, com 10% das ações e opção de compra de mais 10%;

- O uso das novas tecnologias associadas à mídia permitirá uma infinidade de ações de marketing desde a interatividade com o espetáculo até as compras por impulso, motivadas pela paixão de torcedor nos momentos de triunfo.

Para Carneiro (2003), a interação das arenas multiuso com as mídias é total. Enquanto uma partida acontece em campo, nos camarotes, nas poltronas especiais e nos telões espalhados pelo complexo, o torcedor / cliente / consumidor poderá acompanhar os lances da própria partida, no estádio, assim como outros eventos esportivos que estejam acontecendo no mundo. Com a convergência das mídias - a TV digital, a internet - o espetáculo não se resumirá ao que acontece dentro de campo, mas desde a preparação do time nos vestiários até os programas e entrevistas, após as partidas.

Estas novas arenas têm uma capacidade de público menor que os grandes estádios construídos no século passado, como o Maracanã que chegou a ter de capacidade nominal para 200 mil pessoas. A arena multiuso do Vitória terá capacidade inicial para 32 mil pessoas, podendo ser ampliada para 40 mil, com arquibancadas modulares ou em definitivo (COUTINHO, 2002).

Em 1978, os estádios já construídos, tanto no Brasil quanto no resto do mundo, priorizavam a capacidade de público em detrimento do conforto, segurança e outras opções de lazer ao público. Isto fica demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 32 - Principais Estádios no Brasil e no Mundo em 1978 ⁵⁰

PRINCIPAIS ESTÁDIOS NO BRASIL			PRINCIPAIS ESTÁDIOS NO MUNDO	
ESTÁDIO	Capacidade 1978	Limitação 1998	ESTÁDIO	Capacidade 1978
Maracanã (RJ)	200.000	78.000	Hampden (ESC)	134.000
Morumbi (SP)	150.000	80.000	Bernabeu (ESP)	125.000
Mineirão (MG)	110.000	90.464	Kirow (RUS)	120.000
Fonte Nova (BA)	105.000	66.080	Celtic (ESC)	104.000
Beira-Rio (RS)	100.000	79.584	Wembley (ING)	100.000
Castelão (CE)	75.000	70.000	Olímpico Roma (ITA)	100.000
Leonino Caiado (GO) ⁵¹	75.000	54.049	San Siro (ITA)	100.000
Arruda (PE)	70.000	66.040	Olímpico (ALE)	100.000
Vivaldo Lima (AM)	70.000	45.000	Nou Camp (ESP)	100.000
Couto Pereira (PA)	56.000	50.000	New Stadium (ALE)	100.000
MÉDIAS	101.100	67.922		108.300

Fontes: Construído com dados do Programa Oficial Campeonato Brasileiro (2002); ANUÁRIO PLACAR (2002); RELATÓRIO FGV (2002) e site www.temposdofutebol.hpg.ig.com.br

Calculando-se a média dos dez estádios brasileiros acima discriminados, nos dois períodos apontados, fica constatada uma redução da ordem de 39% na capacidade dos mesmos. Esta redução se deu por dois motivos: a) a limitação imposta pela CBF estipulando em 50 cm linear o espaço destinado por espectador nas arquibancadas ou cadeiras; b) as obras de modernização realizadas em diversos estádios como por exemplo o Maracanã e o Morumbi, com a instalação de assentos, que determinaram a redução das capacidades dos mesmos.

⁵⁰ Estes novos estádios, em maior ou menor escala, incorporam vários dos conceitos de arena multiuso.

⁵¹ Este estádio não existe mais, foi substituído pelo Serra Dourada, que tinha capacidade inicial para 80.000 pessoas e foi reduzida para 54.049 em 1998.

Outro dado importante do quadro refere-se à média dos dez estádios brasileiros selecionados em 1978 (101.100), próxima da média dos dez principais estádios da Europa (108.300) dos seguintes países: Alemanha, Espanha, Escócia, Inglaterra, Itália e Rússia. Isto demonstra o quanto os estádios brasileiros foram construídos sem a preocupação de se garantir uma rentabilidade que cobrisse o custo de manutenção dos mesmos. O fato de, sete deles, pertencerem ao Estado, explica em parte, esta visão ineficiente. Já o Morumbi, Beira-Rio e o Arruda são estádios privados, que pertencem respectivamente aos seguintes clubes: São Paulo, Internacional e Santa Cruz, mas seguiram o mesmo princípio.

Este gigantismo na capacidade de público já era inadequado em 1978. Usando o estádio do Maracanã como exemplo, Mack (1980) demonstra, através de um levantamento minucioso, realizado naquele ano, quando a capacidade do estádio já havia sido reduzida para 150 mil pessoas. Em 97 partidas realizadas em 1978, a taxa de ocupação foi de 18% para as arquibancadas, 9% para as cadeiras e 17% para a geral, resultando em uma ocupação média geral ponderada de 17,1%. Isto representava até uma excelente média de público, 25.650 pessoas por jogo, mas, quando comparada com a capacidade do estádio, 150.000 pessoas, ficava clara a ociosidade do mesmo.

Todos os jogos discriminados no quadro seguinte, aconteceram em partidas finais ou semifinais do campeonato brasileiro do respectivo ano. Mesmo assim, apenas em 1980 e 1983 atingiram a capacidade máxima (150.000). Somando-se estes públicos, se chega a um total de 1.342.444 pessoas, média de 134.244, equivalente a 89,5% de capacidade máxima do estádio ocupada. Considerando que

o Campeonato Inglês de 1998, com todas as partidas, atingiu uma média de ocupação dos estádios da ordem de 83%, o resultado do Maracanã, somente com partidas finais / semifinais, não chega a ser excepcional. Além disso, dos 10 jogos, 4 deles aconteceram entre dois clubes do Rio de Janeiro, contaram portanto com a presença de duas grandes torcidas da cidade.

Quadro 33 - Os 10 Maiores Públicos no Maracanã em Campeonatos Brasileiros ⁵²

Mês / ano	JOGO	PÚBLICO	Mês / ano	JOGO	PÚBLICO
05.83	Flamengo 3 x 0 Santos	155.523	05.84	Fluminense 0 x 0 Vasco	128.781
06.80	Flamengo 3 x 2 Atlético	154.355	07.92	Botafogo 2 x 2 Flamengo	122.001
12.76	Fluminense 1 x 1 Corinthians	146.043	05.83	Flamengo 1 x 1 Vasco	121.353
04.82	Flamengo 1 x 1 Grêmio	138.107	04.82	Flamengo 2 x 1 Guarani	120.441
04.81	Botafogo 3 x 1 Flamengo	135.487	07.74	Vasco 2 x 2 Internacional	120.353

Fonte: Programa Oficial Campeonato Brasileiro (2002); ANUÁRIO PLACAR (2002)

As arenas multiuso, já comuns nos Estados Unidos, para esportes como beisebol e futebol americano, será uma realidade no mundo do futebol, na primeira década do terceiro milênio. Os clubes proprietários de arenas terão nas receitas que estas proporcionarão sua fonte principal de recursos (BISSOM, 1999). A tendência do mercado é de investidores construírem arenas e os clubes terem uma participação minoritária no empreendimento. Só os maiores clubes do mundo deverão ser efetivamente sócios majoritários das arenas.

⁵² Não estão considerados os públicos dos campeonatos cariocas, já que tais competições atualmente não tem condição de continuarem existindo no negócio futebol, por serem totalmente inviáveis financeiramente.

Um aspecto vital nas arenas multiuso será a relação de proximidade e integração do torcedor com o mundo, em razão das novas tecnologias de informação instaladas nas áreas internas dessas arenas. Mesmo assistindo aos jogos no estádio, o torcedor poderá acompanhar o que está acontecendo em diversas partes do país ou do mundo, no futebol ou em algum outro esporte. Eventualmente, ele irá à arena, para assistir uma partida de seu time, que está jogando em outra cidade, por meio de um telão, em algum bar / restaurante do empreendimento. Nestes complexos de entretenimento e lazer, o torcedor estará conectado ao mundo dos esportes através da mídia (COUTINHO, 2002).

7.2 O TORCEDOR CONSUMIDOR

Com o Estatuto do Torcedor, uma espécie de Código de Defesa do Consumidor voltado para o futebol, agora, em 2003, a questão passou a ser discutida com mais profundidade, mas a visão do quanto era importante tratar bem o torcedor é relativamente antiga. Mack (1980) já dizia em 1980:

[...] é o responsável direto pelo sucesso do futebol como espetáculo: o torcedor [...] é preciso atuar sobre os que já vão aos estádios e o público potencial existente nas mulheres, nas crianças e nos não-aficionados [...] segurança e higiene parecem ser os dois pontos capitais para o torcedor [...] é importante a gratuidade para as crianças, pois além de ser um torcedor em potencial, a criança com livre acesso acarretará a presença de pelo menos mais um pagante, pai ou responsável que o acompanha (MACK, 1980, p.171-173).

Mais de vinte anos depois, as questões relativas à segurança e higiene nos estádios brasileiros continuam atuais. Para Carneiro (2003), a gratuidade para crianças é uma decisão que deve caber aos administradores das arenas, pois com a

individualização dos lugares nos estádios, a criança ocupará necessariamente um espaço. Na sua visão, somente quem gerencia a arena poderá administrar esta questão de forma a garantir o conforto às próprias crianças e aos demais espectadores. Para ele, o preço diferenciado de crianças é algo perfeitamente factível para as futuras arenas, mas a gratuidade não.

Uma diferença essencial entre o que acontece com o futebol na Europa e no Brasil, é justamente a relação com o torcedor. Enquanto os espanhóis, italianos, alemães e, principalmente, os ingleses passaram a tratar o torcedor como cliente e consumidor, no Brasil, o torcedor, durante muito tempo foi visto apenas como uma massa de aficcionados disposta a enfrentar sol e chuva pelo seu clube do coração.

O torcedor / consumidor no futebol é fiel por excelência, em virtude do amor que sente por seu clube. Enquanto em todos os setores, as empresas lançam marcas e busca fidelizar seu consumidor, no futebol os clubes têm uma legião de consumidores ávidos por produtos de seu time. A marca nos clubes de futebol é seu maior ativo, entretanto os clubes têm que se relacionar com estes consumidores já fidelizados (SOMOGGI, 2001, p.10).

Segundo Somoggi (2001), esta relação é construída com base em muita pesquisa voltada para o torcedor, buscando atender a seus desejos e necessidades como consumidor. Ele considera que os clubes brasileiros deveriam procurar conhecer seus torcedores com profundidade, tendo como foco o que eles desejam como consumidores de produtos e serviços que o clube pode oferecer. Isto deve vir antes mesmo da busca por sócios investidores ou da transformação das instituições em S/A's ou LTDA's.

O torcedor / consumidor de futebol, sob o ponto de vista do comportamento humano, está muito mais propício ao consumo. Neste caso, na relação racional / não racional, presente nas teorias de consumo, funciona muito mais o lado não-racional. Aquilo que os economistas classificam como comportamento típico do “homem econômico”, que age de forma lógica, levando sempre em consideração as questões financeiras, não se aplica para os torcedores / consumidores do futebol.

O consumo do entretenimento e lazer é, por natureza, mais susceptível ao impulso da compra, especialmente se o consumidor estiver em um ambiente propício a que isto aconteça. Somando-se a isto a paixão de torcedor pelo clube, a arena multiuso e toda uma estrutura de mídia no ambiente, onde acontece o espetáculo de futebol, o ato de consumir será consequência natural. Quando o torcedor decidiu ir ao jogo, a primeira variável entre ‘gastar e poupar’ já foi vencida. No ambiente de uma arena multiuso, ele terá à sua disposição um conjunto de bens e serviços, estrategicamente preparado, para que haja consumo. O torcedor / consumidor receberá quando entrar na arena, uma espécie de cartão de crédito que facilitará e estimulará o processo de compra (ANUNCIAÇÃO, 2003).

Para Plastina (2003), o desafio dos clubes brasileiros é reconquistar o torcedor-consumidor jovem, uma faixa situada entre os 12 e 24 anos que representam cerca de 30 milhões de pessoas e que, além de numericamente formar um contingente importante, é a faixa de idade responsável por influenciar os hábitos da família. A desorganização do futebol e a inexistência de estádios compatíveis com os desejos de consumo dessa faixa etária afastaram este público dos jogos.

Com a estrutura oferecida pelo futebol ficou praticamente impossível competir em nível de igualdade com os shoppings, cinemas multiplex, mega espetáculos de música, festivais, etc. Este público jovem, altamente consumidor das atividades de entretenimento e lazer, migrou para estas outras opções, mas isto ainda é reversível, se o futebol se reestruturar nas condições de acesso, conforto, segurança e higiene nos estádios (PLASTINA, 2003). A pesquisa mostra esta possibilidade de reversão, até porque as arenas multiuso oferecerão atividades acessórias que este público demanda.

O futebol é citado por Richers (2002), quando afirma que *'eles [os jovens consumidores] têm uma visão positiva do país, pois 81% dizem ter mais orgulho do que vergonha do Brasil, em boa parte em razão do futebol, do carnaval, das praias e das mulheres'*. Algumas características do consumidor, a partir da segunda metade da década de 90, convergem para ações que o futebol, como entretenimento, pode se beneficiar, atraindo estes consumidores. Abaixo estão algumas dessas características identificadas:

O jovem se 'emancipa' (dos pais), torna-se menos caseiro e toma mais 'liberdade' que antes (sexual por exemplo), mas se liga a ídolos (futebolistas, A.Senna, Xuxa); é bastante nacionalista e cômico dos valores de 'brasilidade'; está ansioso em parecer bem (fisicamente e no trajar), aparentar (e ter) saúde e não engordar; busca pontos-de-venda confiáveis que mereçam sua lealdade; espera receber serviços (como bom atendimento e garantias); como lazer procura a música, falar ao telefone (celular) e praticar esportes; é um viciado em TV (e também no computador) (RICHERS, 2000, p.126).

Santos (2000) considera que o futebol pode agir sobre o consumidor como ferramenta catalisadora do processo de lealdade que este venha a ter com um

determinado produto ou serviço. Por natureza, o torcedor já é fiel ao seu clube pela simples relação emocional que envolve o binômio clube / torcedor. É esta fidelidade que o mantém indo aos estádios ou acompanhando seu time pela televisão, mesmo que a equipe na competição não dê o retorno com triunfos.

Em certos momentos, os resultados negativos até reforçam a fidelização. Para ele, sua posição é ratificada na prática com os seguintes exemplos:

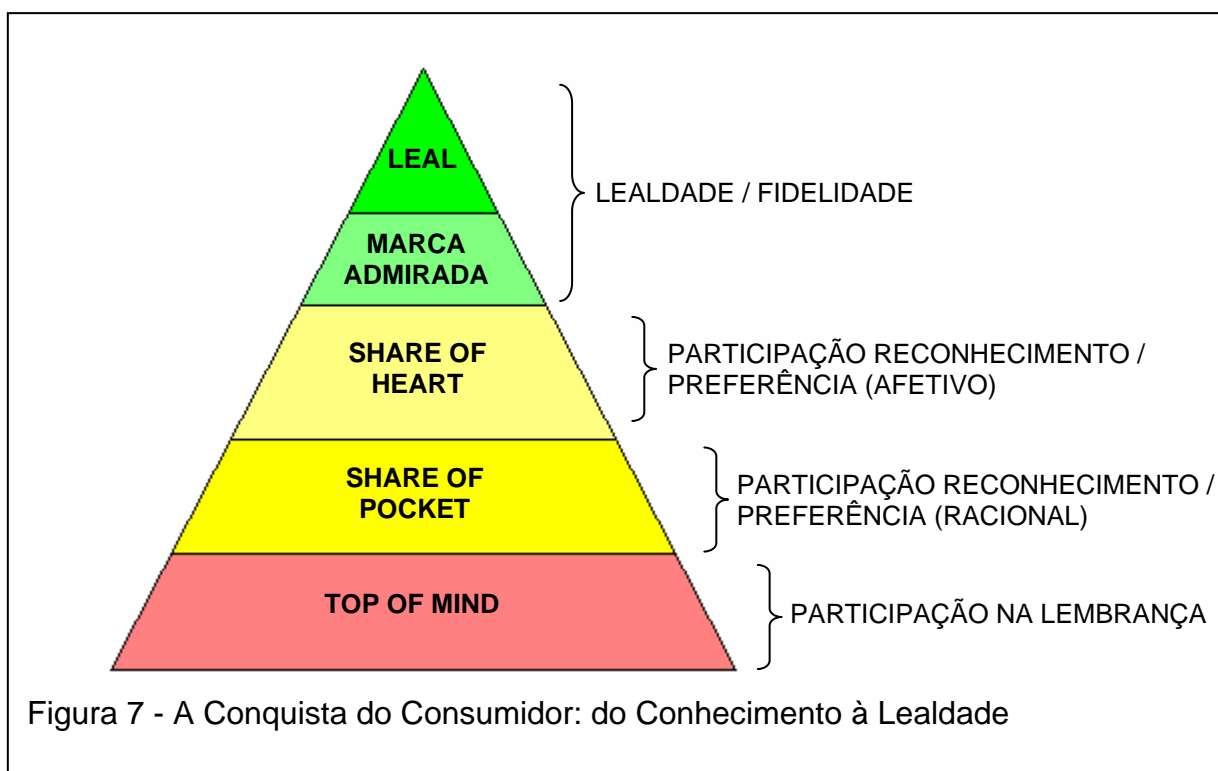
a) Crescimento das torcidas durante grande período de jejum de títulos

Embora não haja uma pesquisa direcionada com este objetivo, os dados sobre as torcidas do Corinthians, Palmeiras e Botafogo mostram que elas cresceram, apesar do jejum de títulos. É até folclórico, no meio futebolístico, a afirmação que as torcidas desses clubes cresceram no sofrimento da falta de títulos, durante muitos anos. Corinthians - 22 anos (1955 / 1976); Palmeiras - 16 anos (1977 / 1992); Botafogo - 20 anos (1969 / 1988).

b) A elevada média de público nos momentos de crise

Quando caíram para a segunda ou até terceira divisão, caso do Fluminense, as torcidas de certos clubes lideraram a média de público nos estádios disputando tais divisões. São exemplos desta situação: Bahia (1998 / 1999 - 2ª. divisão); Botafogo (2003 - 2ª. divisão); Fluminense (1998 - 2ª. divisão e 1999 - 3ª. divisão); Palmeiras (2003 - 2ª. divisão); Vitória (1992 - 2ª. divisão).

Enquanto as empresas montam estratégias de comunicação e marketing, para atingirem o topo da pirâmide de conquista do consumidor e tê-lo fiel e leal à marca (produto ou serviço), no futebol, a ligação emocional do torcedor com seu clube não precisa de nenhuma estratégia de marketing, ela acontece naturalmente. E é tão forte, que um ditado popular reflete bem esta relação: 'troca-se de mulher [marido], mas não se troca de clube' (esta frase é do tempo em que as torcidas de futebol eram quase que 100% formadas pelo sexo masculino, isto mudou totalmente e hoje as mulheres torcem tanto quanto os homens e são tão fiéis aos seus clubes quanto eles).



Fonte: FGV (2000)

A conquista do consumidor, do conhecimento à lealdade, pode ser demonstrada graficamente (vide Figura 4). O objetivo de toda organização é ter os consumidores no topo da pirâmide. Difícil é conseguir e mais difícil ainda é mantê-lo

lá. Na relação clube-torcedor, a única dificuldade é conquistá-lo, feito isso, sua fidelidade / lealdade ao clube está garantida perpetuamente. Conciliar isto com o consumo, transformando o 'torcedor' em 'torcedor / consumidor' é a solução para os clubes.

A mídia é uma ferramenta que poderia ser usada de forma intencional no processo de conquista dos torcedores, mas esta percepção os clubes ainda não tiveram em larga escala. Ela vem acontecendo, naturalmente, ao longo dos últimos trinta anos, a torcida do Flamengo em todo o Brasil é reflexo disso. Quando os clubes utilizarem a televisão intencionalmente para conquistar torcedores e, em seguida, transformá-los em torcedores / consumidores, haverá uma verdadeira disputa dos clubes por espaço nas TV's e aí a relação clubes-mídia se tornará ainda mais forte (SANTOS, 2000).

Os clubes brasileiros ainda não perceberam o torcedor como consumidor, ou aqueles que perceberam não o trataram ainda como tal. Esta é a opinião de Anunciação (2003), para quem isto aconteceu na Inglaterra, a partir do Relatório Taylor. Ele faz uma correlação com o Estatuto do Torcedor, sancionado em maio de 2003, pelo presidente da República do Brasil. Esta lei pode fazer com que os clubes do país passem a tratar o torcedor como consumidor e cliente do negócio futebol. Se for aperfeiçoada com um programa de desenvolvimento da indústria do futebol, pode representar para o Brasil o que o Relatório Taylor representou para Inglaterra.

O Estatuto do Torcedor tratou duas questões básicas relativas ao negócio futebol: as condições dos estádios e as regras e normas em torno das competições. Ele, entretanto, ignora a relação com a mídia. Isto é algo que terá fatalmente que ser

regulamentado muito em breve, já que a interface entre futebol e mídia é crescente e tende a aumentar com a participação da internet nos espetáculos de futebol (PLASTINA, 2003).

É perceptível, em várias passagens do Estatuto, que ele realmente considera o torcedor como o equivalente ao consumidor. O Estado se antecipou aos clubes e já percebeu que há uma relação de consumo que precisa ser regulamentada, estabelecendo direitos e deveres entre as partes. Para exemplificar, estão transcritos abaixo alguns tópicos do referido Estatuto.

Art.1º. Este Estatuto estabelece normas de proteção e defesa do torcedor; Art. 3º. Para todos os efeitos legais, equiparam-se a fornecedor, nos termos da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, a entidade responsável pela organização da competição, bem como a entidade de prática desportiva detentora do mando de jogo; Art. 13. O torcedor tem direito a segurança nos locais onde são realizados os eventos esportivos antes, durante e após a realização das partidas; Art. 28. O torcedor participe tem direito à higiene e à qualidade das instalações físicas dos estádios e dos produtos alimentícios vendidos no local; Art. 28 par.2º. É vedado impor preços excessivos ou aumentar sem justa causa os preços dos produtos alimentícios comercializados no local da realização do evento; Art. 40. A defesa dos interesses e direitos dos torcedores em juízo observará, no que couber, a mesma disciplina da defesa dos consumidores em juízo de que trata o Título III da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 [...] II – atribuir a promoção e defesa do torcedor aos órgãos de defesa do consumidor (BRASIL, 2003).

8 O CASO VITÓRIA (ESPORTE CLUBE VITÓRIA x VITÓRIA S/A)

Neste capítulo está uma síntese do que seria o trabalho desta pesquisa, o estudo de caso de um dos mais antigos clubes brasileiros, o Esporte Clube Vitória, e que espelha bem o processo de transformação do futebol. A escolha deste clube tem algumas justificativas importantes:

- Por ser um dos mais antigos clubes do Brasil, o Esporte Clube Vitória passou pelas diversas fases evolutivas do futebol, além de ser um dos poucos clubes brasileiros que incorporou, em termos formais, as premissas estabelecidas pela Lei Zico e Lei Pelé, que visavam transformar estas instituições amadoras, sem fins lucrativos, em organizações estruturadas como empresas, chegando ao estágio atual de clube-empresa, como sociedade anônima de capital fechado, e por isso, como toda S/A, sujeita inclusive ao pedido de falência por parte de terceiros ou credores;
- Por ser o clube que possui em fase de projeto / pré-execução a construção de uma Arena Multiuso ⁵³ na cidade de Salvador. Este tipo de empreendimento efetivamente se insere como um dos elementos vitais na estrutura do futebol-negócio, integrante da indústria do entretenimento na vertente do esporte (as outras duas são o turismo e a indústria cultural). É a demonstração efetiva de um clube que tem nos últimos anos crescido bastante no cenário nacional, deixando de ser estritamente regional para se tornar um clube de projeção nacional. O projeto da Arena Multiuso é o

⁵³ Há um capítulo específico sobre Arenas Multiuso na Indústria do Entretenimento.

corolário desse processo, e apesar de estar em fase final de viabilização, ainda tem algumas etapas a serem vencidas;

- A maior facilidade de se obter certas informações que seriam inacessíveis em outros clubes. O vínculo profissional com tal organização, além de possibilitar o acesso a diversos dados, alguns deles confidenciais, que não puderam ser divulgados, permitiu uma vertente de pesquisa participante com um elevado grau de observação por parte do pesquisador. Muitas abordagens, especialmente neste capítulo, só foram possíveis pela relação de trabalho com o clube e com a atividade futebol, seja como Gerente no Vitória S/A ou como Diretor do Esporte Clube Vitória. Isto não impediu a visão crítica e o distanciamento necessário para se fazer certas afirmações;

Este capítulo pretende ser, neste trabalho mais amplo de pesquisa sobre o futebol inserido na indústria do entretenimento, exemplo prático de um entre tantos outros modelos de transformação do futebol brasileiro e dos clubes nacionais. O modelo escolhido pelo Esporte Clube Vitória para se inserir neste processo de mudanças do futebol, de esporte para negócio de entretenimento em uma sociedade do espetáculo, é único no país. Foi criada uma joint-venture, Vitória S/A, cujos sócios são uma instituição centenária sem fins lucrativos, o Esporte Clube Vitória, e um grupo de investimentos estrangeiro, The Exxel Group da Argentina, cuja finalidade principal é lucrar com o futebol-negócio.

Embora o Vitória seja um exemplo singular no modelo atual de gestão altamente comprometida com a indústria do futebol, por outro lado, ele é também um

excelente exemplo do processo de transformação que os principais clubes brasileiros passaram no decorrer do século passado. Desde sua fundação, influenciada por estrangeiros até o momento atual de mudança, também conseqüência de mudanças na estrutura do futebol estrangeiro, particularmente do futebol europeu, o Esporte Clube Vitória passou por todas as fases desse esporte no Brasil. Nascido como um clube amador para a prática de um esporte típico na Inglaterra, que não era o futebol, mas o cricket⁵⁴, este clube baiano passou por todo o processo de amadorismo chegando ao semiprofissionalismo e um profissionalismo inconcluso. Atualmente, busca sua solidificação como organização empresarial inserida na indústria do entretenimento, com a construção da Arena Multiuso, empreendimento em fase de projeto.

Este projeto de um novo modelo de estádio de futebol, que incorpora elementos de entretenimento que vão além do futebol, assim como o futebol, vive suas próprias contradições, altamente profissionalizado por um lado e por outro extremamente amador na sua própria viabilização, essencial para a concretização dessa etapa na vida do clube. Esta obra será um passo vital neste processo de transformação, mas estruturalmente muitos outros ainda precisarão ser dados para que a organização Vitória S/A, joint-venture responsável pelo futebol profissional do clube, se torne efetivamente uma organização empresarial que tem no futebol seu principal negócio. A não implementação de uma gestão absolutamente empresarial

⁵⁴ Esporte originado na Inglaterra no século XV. Atualmente, é um dos esportes principais em quase todos os países da Comunidade Britânica, além de ser popular em muitos outros países. O jogo consiste de dois times de 11 jogadores que alternadamente atacam e defendem. Quando atacam os jogadores são chamados fielders, e o time adversário se defende com dois jogadores os rebatedores (batsmen). Eles atuam segurando tacos arremessando uma bola feita de couro e cortiça um pouco maior que uma bola de tênis. De acordo com o tipo de jogada os times podem marcar um, quatro ou seis pontos (runs) por jogada. Cada jogada por time tem seis arremessos (over) e no Brasil um jogo completo varia de 25 a 40 overs, chegando a seis horas de jogo.

poderá interromper este processo de transformação, inviabilizando a própria Arena Multiuso.

8.1. HISTÓRIA DO VITÓRIA / CONQUISTAS ESPORTIVAS

O Esporte Clube Vitória é um dos mais antigos clubes de futebol do Brasil, mas ele foi fundado para a prática do cricket, um esporte muito praticado na Inglaterra.

Apesar da origem aristocrata, já no nascimento do clube, alguns aspectos ressaltam a defesa de posições mais progressistas dos 19⁵⁵ jovens responsáveis pela fundação do clube. A coincidência da data 13 de maio, aniversário de libertação dos escravos no Brasil, a famosa Lei Áurea (Lei 3.353 / 13.05.1888) assinada pela Princesa Isabel, é para Luis Martins Catharino, sintomática da postura que o Vitória sempre teve, um clube formado pela elite, mas com uma importante visão social. Ele resalta também outra interessante coincidência, o clube foi fundado 11 anos depois da libertação dos escravos, e 11 é o número de jogadores de um time de futebol.

Segundo Catharino (1999), quando da fundação, o primeiro nome proposto para o Vitória tinha o objetivo de valorizar os brasileiros frente à grande potência daquela época, a Inglaterra.

Nem sempre o Vitória foi rubro-negro. Na tarde de 13 de maio de 1899, data da fundação, o jovem Arthêmio Valente, primeiro presidente, hoje nome de rua no bairro de Brotas, achou bom quando Alberto Teixeira defendeu as cores verde e amarela. Combinava com o nome proposto inicialmente, de Clube de Cricket Brasileiro, como forma de se opor à colônia inglesa, que

⁵⁵ 19 fundadores do Vitória: Arthêmio e Arthur Valente, Adolfo Irineu dos Santos, Alberto Teixeira, Antônio Gil Almeida, Antônio Peixoto Guimarães, Augusto Lacerda, Carlos Carvalho, Carlos Oliveira Teixeira, Fernando Kock, Herbert Filgueiras, José Espinheira Costa Pinto, Joaquim Rodrigues Chaves, Jorge Wilcox, Juvenal Teixeira, Leobino Cavalcante, Octávio Castro Rebelo, Pedro Gonçalves Almeida, Quintino Fontes Ferreira.

praticava este esporte, mas não permitia a “mistura com os nativos” (LEANDRO, 1997, revista Vitória maio / junho de 1997).

O nome terminou não sendo aprovado, pois se queria algo que vinculasse mais o clube à comunidade, ao invés desta vinculação à pátria. Foi o próprio Arthêmio Valente quem propôs então o nome Vitória em homenagem ao local onde morava a maioria de seus fundadores, o Corredor da Vitória. Ele foi aplaudido e o nome aprovado por unanimidade. Faltava definir as cores e neste aspecto, o lado prático foi determinante para que o clube tivesse como uniforme oficial uma camisa branca e o calção preto, cores mais comuns para aquela época, segundo um dos fundadores, Juvenal Teixeira. Assim nascia o Vitória, com o brinde de vinho do Porto oferecido pelas “senhoras e senhorinhas da família Valente”.

Fundado em 13 de maio de 1899, o Esporte Clube Vitória foi um primeiros clubes de futebol fundados no Brasil, juntamente com o Paulistano, Palestra Itália e Ponte Preta de São Paulo, Pelotas do Rio Grande do Sul e Flamengo do Rio de Janeiro. O Vitória nasceu da iniciativa pioneira dos irmãos Arthur e Arthêmio Valente, jovens de uma tradicional família baiana, que adquiriram o gosto pelo esporte na Inglaterra, onde estudavam. Ao retornar ao Brasil, trouxeram na bagagem a paixão pela prática esportiva e fundaram Club de Cricket Victoria, uma espécie de futebol, porém jogado também com as mãos. Somente um ano após a fundação é que o clube começaria a praticar o futebol, que logo se tornaria a principal modalidade esportiva juntamente com o remo, embora a instituição tenha se caracterizado ao longo dos anos como um dos mais ecléticos clubes baianos, praticando e disputando os diversos esportes amadores e olímpicos. (ALMEIDA, 2002, site www.ecvitoria.com.br).

Edson Almeida (2002) confirma as palavras de Luis Martins Catharino, ratificando que o Vitória foi fundado por jovens de famílias aristocratas de Salvador e que a escolha do nome se deveu justamente ao local onde aconteceu a reunião de fundação do clube, no Corredor da Vitória, uma avenida tradicional da capital

baiana, na época formada basicamente por casarões, onde residiam os soteropolitanos de maiores posses. Parte do apelido pelo qual o clube ficou conhecido, Leão da Barra, referência a outro bairro tradicional de Salvador, a Barra.

A primeira referência a este apelido ocorreu em 1902, quando jovens remadores rubro-negros fizeram o percurso do Porto da Barra ao Porto de Taineirosa na península de Itapagipe. Lá eles ganharam a regata e passaram a ser chamados carinhosamente de Leões da Barra. Há uma certa controvérsia quanto ao termo “leões”. Uma versão refere-se à “determinação felina com que disputavam cada jogada e no fato de serem os melhores, qualquer que fosse o esporte” (Revista Vitória, maio / junho 1997). Para Almeida (2002), as esculturas de dois leões que havia no casarão do Corredor da Vitória onde nasceu o clube é a origem da expressão, admitindo, entretanto que a garra dos atletas foi essencial para que apelido “pegasse”.

Para o registro do clube e sua oficialização, o presidente Arthêmio Valente tomou a primeira decisão que ratifica a impossibilidade de dissociar um clube de futebol da necessidade de recursos financeiros. Naquela época, isto era feito por meio de arrecadação entre os sócios, a tradicional vaquinha, ou o livro de ouro. Foram arrecadados 382 mil réis para se comprar o material esportivo necessário e se providenciar os devidos registros em cartório.

Para Catharino, o outro ponto essencial ao esporte de competição, a existência de uma rivalidade com um adversário, foi logo providenciada pela colônia inglesa em Salvador, eles fundaram o Club Internacional de Cricket, que também viria depois a praticar o futebol. O primeiro confronto no futebol foi animador para o

Vitória, pois jogando contra o adversário reforçado por tripulantes de navios ingleses ancorados no porto de Salvador, venceu os criadores do futebol por 3 x 2 em 22 de maio de 1901.

Em 13.09.1903 ocorreu a primeira partida oficial de futebol em Salvador, o Vitória venceu por 2 x 0 o São Paulo Bahia, time formado por integrantes da colônia paulista existente em Salvador. Em 1904 já havia outros clubes praticando o futebol na Bahia e somente neste ano ocorreria a primeira derrota oficial do Vitória, perderia por 2 x 0 no dia 10 de julho de 1904 para o seu arqui-rival da época, o Internacional Sport Club, inicialmente rival no cricket, mas já também o principal adversário no futebol. No ano seguinte a rivalidade se manteria e o Internacional se sagraria campeão do primeiro campeonato promovido pela Liga de Futebol da Bahia com o já rubro-negro Vitória (até 1901 o clube era auri-negro) terminando em terceiro lugar. Ambos os clubes foram fundadores desta liga.

O Vitória foi auri-negro até 1901, quando chegou a Salvador, vindo do Rio, um associado especial: César Godinho Spínola. Ao trazer as novidades das técnicas do remo, o ex-atleta do Clube de Regatas Flamengo convenceu os companheiros da embarcação a usar as cores do clube carioca, fundado em 1894. Desta forma, a seção náutica foi fundada e o Vitória virou rubro-negro. O sonho de Arthêmio já não cabia só no cricket, mas se espalhava em diversos esportes na terra e no mar. Um sonho que virou a Nação Esporte Clube Vitória (LEANDRO, 1997, revista Vitória maio / junho de 1997).

Já em 1908 / 1909 o Esporte Clube Vitória se sagraria bi-campeão baiano vencendo as quatro partidas decisivas em 1908 e as duas partidas decisivas em 1909 contra São Salvador e Santos Dumond. Os resultados foram os seguintes:

Partidas decisivas do Campeonato Baiano de 1908

Vitória 1 x 0 São Salvador

Vitória 1 x 0 São Salvador

Vitória 1 x 0 Santos Dumond

Vitória 1 x 0 Santos Dumond

Partidas decisivas do Campeonato Baiano de 1909

Vitória 3 x 1 São Salvador

Vitória 2 x 1 Santos Dumond

Segundo Catharino, cuja família foi a responsável pela profissionalização do Vitória na década de 50, o clube sempre assumiu posturas fortes e corajosas frente a questões que feriam a lisura esportiva. Por estas razões, em 1912 o Vitória abandonou a Federação de Futebol e não disputou competições oficiais, voltando apenas em 1920. Depois deixou de disputar os campeonatos de 1930, 1931 e 1937, sempre por discordar de decisões que feriam aspectos éticos e esportivos.

Até a década de 50, o clube se mantinha comprometido com a visão amadorista do futebol, enquanto alguns outros clubes já viam nas conquistas dos títulos um elemento essencial para se valorizarem, utilizando muitas vezes métodos escusos. Somente a partir da década de 50 o Esporte Clube Vitória começou a se profissionalizar visando a conquista de títulos. Foi campeão baiano em 1953, 1955 e 1957 e em 1964 / 65 conquistou seu segundo bicampeonato.

Entre sua fundação e o ano de 2003, os principais títulos conquistados pelo Esporte Clube Vitória foram os seguintes:

CAMPEONATOS ESTADUAIS

- 20 vezes Campeão Baiano de Futebol Profissional (1908 / 09, 1953, 1955, 1957, 1964 / 65, 1972, 1980, 1985, 1989, 1990, 1992, 1995 / 96 / 97, 1999, 2000, 2002 / 2003).

CAMPEONATOS REGIONAIS

- Campeão Profissional do Norte-Nordeste (1976)
- Tricampeão do Nordeste (1997, 1999 e 2003)

CAMPEONATOS NACIONAIS

- Campeão da Copa Repescagem CBF (1989)
- Vice-Campeão Brasileiro (1993)
- Campeão do Torneio Maria Quitéria de Futebol Profissional (1996)

COMPETIÇÕES / JOGOS INTERNACIONAIS

- Sete excursões ao exterior: 56 jogos, 27 vitórias, 15 empates, 14 derrotas, 94 gols pró, 51 contra, 43 de saldo, 26 países visitados.
- Campeão Invicto do Torneio Internacional Senegal-Brasil (Dakar, 1992)
- Campeão do Torneio da Uva / Parmalat (1994)
- Campeão de Valladolid na Espanha (1997)

8.2. GESTÃO AMADORA x SEMIPROFISSIONAL x PROFISS. / EMPRESARIAL

É possível dividir o modelo de gestão do Vitória ao longo de sua história em basicamente três grandes fases: amadora, semiprofissional e profissional / empresarial. Obviamente que esta divisão não é absoluta, ocorreram ações profissionais na fase amadora e ações extremamente amadoras na fase empresarial. A diferenciação está na predominância do modelo, e para isso é preciso caracterizar o que cada uma dessas denominações quer dizer. Antes, porém é fundamental apresentar o conceito de gestão de acordo com o que se discute nas ciências sociais, especificamente na ciência da administração. Gestão é uma palavra de origem latina, provém de *gerere*, que significa “*conduzir, dirigir, governar*”, enquanto o termo administração também deriva do latim *administrare*, que seria a aplicação da gestão de um determinado bem na defesa dos interesses do possuidor deste bem (FERREIRA, 1997).

Segundo Gonçalves (2001), os conceitos modernos de gestão têm na sua maioria origem nos pensamentos de Frederick Taylor, Henry Fayol, Mary Follet e Chester Barnard, que contribuíram individualmente e no conjunto de suas idéias para a sistematização do que hoje se conceitua como gestão. Ele afirma que Fayol foi o autor do primeiro tratado, “dito de administração, publicado pela primeira vez em 1916, que procurou sistematizar e anunciar as idéias e princípios dos grandes chefes de empresas, não existia qualquer tradição de gestão sistematizada. Fayol falava de doutrina, designando este termo, *o conjunto de noções que se afirma serem verdadeiras, destinadas a fornecer uma interpretação dos fatos e orientar e dirigir a ação dos homens*” (GONCALVES, 2001).

Follet definia gestão como a arte de conseguir as coisas através das pessoas. A abordagem de Follet à gestão realçava a importância da participação dos indivíduos, onde o grupo tinha um papel importante. Isto contrastava com a perspectiva de Taylor que advogava na sua abordagem científica do trabalho a implementação de formas eficientes de trabalhar, fundamentadas na análise dos tempos e dos movimentos no trabalho [...]. A sua definição de gestão é muito semelhante [...]. Declara que gestão é conseguir o trabalho feito através de outros. (GONÇALVES, 2001).

Para Gonçalves (2001), estes conceitos evoluíram com a evolução da sociedade, das organizações e da própria administração e não se pode mais se aceitar esta visão reducionista de gestão, “caracterizada como sendo um mero somatório de experiências profissionais, ao qual se junta uma dose de senso comum e um pouco de intuição”. Existe na sua visão um elemento unificador, qual seja, a gestão está preocupada com a realização de certos fins organizacionais com um dado conjunto de recursos. Esta visão é apenas o ponto de partida para o que venha a ser gestão no conceito da sociedade contemporânea voltada para a pós-modernidade, incorporando toda uma complexidade que envolve tais conceitos, pois “gestão é ao mesmo tempo um verbo e um substantivo, função e processo, corpo de conhecimento e conjunto de técnicas”.

A gestão necessária para o nosso tempo é aquela que torna possível a existência de organizações cada vez mais eficazes e eficientes e a funcionarem numa “estabilidade dinâmica”. Uma gestão que nos proporcione um futuro melhor, ou seja, um futuro gerado no nosso tempo, com instituições onde existem boas condições de trabalho, onde se desenvolva trabalho produtivo para a resolução de problemas importantes, onde exista a abertura de horizontes e de desenvolvimento de conceitos sustentáveis neste século XXI. Como dizia Shakespeare: “O passado e o futuro parecem-nos sempre melhores, o presente, sempre pior”. Por isso, é necessário geri-lo! Gerir no nosso tempo e para o nosso tempo. (GONÇALVES, 2001).

Foi com base nestes conceitos e no quadro desenvolvido por Reginaldo Uller (2002), que diferencia gestão profissional x gestão não profissional, que se incorporou estas questões e através da realização de uma pesquisa qualitativa com grupos focais envolvendo dirigentes, atletas, profissionais ligados ao futebol e torcedores sobre o que eles considerariam como Gestão Amadora, Semiprofissional e Profissional/Empresarial do futebol.

Quadro 34 - Modelos de Gestão

FUNÇÃO	TIPO DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS
Desenvolvimento	Profissional / Empresarial	Desenvolvimento planejado, com diferenciação clara das questões operacionais de curto e médio prazo (potencialidades e fraquezas / oportunidades e ameaças), para aquelas voltadas para o desenvolvimento estratégico de longo prazo.
	Semiprofissional	Desenvolvimento com um certo nível de planejamento, voltado apenas para o operacional, de curto prazo, sem visão estratégica de longo prazo.
	Amadora	Desenvolvimento sem critérios técnicos, baseado principalmente em experiências anteriores dos próprios gestores ou de terceiros.
Orçamento	Profissional / Empresarial	Formalmente elaborados e implementados com o rigor e acompanhamento necessário, cabendo os ajustes necessários no decorrer do processo de efetivação do “previsto x realizado”, com critérios claros e definidos de acordo com as prioridades e necessidades gerais da organização e não de áreas isoladamente.
	Semiprofissional	Formalmente elaborados, em muitos casos com um certo nível de complexidade, mas com critérios de alocação de recursos pouco consistentes sem uma visão abrangente da organização. Implementação e acompanhamento parcial, pouco utilizado como elemento de gestão.
	Amadora	Inexistentes ou primariamente elaborados com base em sentimentos / avaliações pessoais, e em sua grande maioria não implementados.

FUNÇÃO	TIPO DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS
Inovação	Profissional / Empresarial	Inovação baseada em estudos técnicos consistentes com avaliação dos riscos (relação custo x benefício) tendo como finalidade o crescimento da organização. Apoio do marketing e de inovações exitosas em outras organizações através de estudos de benchmarking.
	Semiprofissional	Experiências inovadoras são feitas sem a devida avaliação dos riscos (relação custo x benefício), em sua grande maioria fruto do “feeling” pessoal dos “gestores” ou “gurus” dos “gestores”.
	Amadora	Inexistente. Segue apenas o que já tenha sido objeto de realização em outras organizações.
Liderança	Profissional / Empresarial	Abertura à participação e consulta, com decisão fruto do pensamento coletivo.
	Semiprofissional	Estilos variados, um misto de vivência pessoal dos “gestores” com modelos inspirados nas variadas técnicas de gestão. Cabe neste modelo desde o estilo autocrático até o democrático aberto às consultas, mas cuja decisão final termina sendo individual.
	Amadora	Estilo de liderança baseada na vivência pessoal do principal “gestor”.
Cultura	Profissional / Empresarial	Cultura bem definida, as divergências culturais individuais são superadas por uma visão coletiva compartilhada visando o benefício da instituição.
	Semiprofissional	Um misto da cultura passada com a cultura contemporânea da modernidade. Conflito permanente entre tendências que defendem cada um dos lados. Uma terceira corrente, que compreendem as mudanças necessárias, varia seu apoio a um dos dois lados em função das circunstâncias.
	Amadora	Cultura da abnegação, todos de forma absolutamente amadora visam apenas a perpetuação da instituição e da sua cultura existente quando da sua fundação. Apego ao passado.

FUNÇÃO	TIPO DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS
Resultados	Profissional / Empresarial	Há um planejamento estabelecido para a conquista de resultados esportivos a partir de uma viabilidade operacional da organização em termos globais. Há o estabelecimento de metas de lucro operacional como procedimento estratégico.
	Semiprofissional	O foco está na conquista de resultados esportivos mesmo que isto signifique sacrificar resultados de gestão da organização.
	Amadora	Os resultados buscados são exclusivamente esportivos e são consequência de ações absolutamente circunstanciais.
Organização	Profissional / Empresarial	A estrutura organizacional é claramente definida, com poderes de gestão descritos e formalizados, passíveis de avaliação das respectivas competências.
	Semiprofissional	Há uma estrutura organizacional definida, obedecida e seguida em determinadas áreas com as respectivas avaliações de competências. Há também áreas estratégicas da organização que não obedece a critérios de competência de gestão. Esta divergência provoca conflitos de gestão.
	Amadora	Estrutura bastante informal e mesmo quando formalizada funcionalmente não é implementada, é "pró-forma".
Controle	Profissional / Empresarial	Sistemas modernos de planejamento, controle e acompanhamento existem e são utilizados.
	Semiprofissional	Embora existam sistemas formais de planejamento e controle, eles só são utilizados parcialmente.
	Amadora	Inexistem controles formalmente estabelecidos.

Fonte: Adaptado de Uller, 2002

Na tese de doutorado de Leoncini (2001) há um quadro elaborado a partir de três casos estudados, Manchester United, Flamengo e São Caetano, que contribuem para compreensão do caso Vitória. Embora na prática não tenham sido confirmadas algumas das premissas constantes no quadro a seguir, especialmente sobre o

Flamengo, no plano teórico, o que subsidiou a gestão da ISL no clube carioca foi efetivamente a proposta de um novo modelo de gestão, que teria muitas características do sistema Profissional / Empresarial descrito no Quadro 34.

Quadro 35 - Aspectos fundamentais do novo modelo de gestão estratégica do clube-empresa

CASOS ESTUDADOS		NOVO MODELO DE GESTÃO		
		ESCOPO DO MODELO	ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS	ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS E COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS DESENVOLVIDAS
Manchester United (Ciclos de mudanças)	1º ciclo	Lucro deve ser obtido (mesmo que seja em detrimento do desempenho esportivo) simplesmente através do controle de custos.	Clube-empresa sem definição de estratégias competitivas.	O setor administrativo-financeiro deve ter rigor na “difícil tarefa” de negociação salarial com os jogadores ou com seus representantes.
	2º ciclo	Lucro e desempenho em campo devem ser buscados conjuntamente através da ênfase na maximização das receitas e no controle dos custos.	Maximização de receitas depende fundamentalmente da Excelência Esportiva (conquista de títulos e outros fatores relevantes para o mercado de torcedores) e da Excelência Mercadológica / de Serviços (foco no desenvolvimento de serviços de qualidade oferecidos aos diferentes clientes do mercado de torcedores).	O setor de marketing assume papel fundamental, se preocupando com a valorização e exploração da “reputação” do clube, passando a tratar o torcedor e demais clientes como consumidores. O setor esportivo assume papel igualmente importante, sendo responsável pela busca de excelência na formação de talentos ⁵⁶ (que barateia o custo de aquisição de grandes talentos) e na gestão do time ⁵⁷ (na busca de títulos).

⁵⁶ A formação de talentos envolve a detecção, a seleção e o desenvolvimento de talentos esportivos.

⁵⁷ A gestão do time envolve o planejamento e a direção do time de futebol na busca de performance esportiva pré-estabelecida (busca de títulos, por exemplo) dados os recursos humanos disponíveis (comissão técnica e jogadores). Esta função pode ainda influenciar a contratação e a rescisão contratual de jogadores e da comissão técnica (técnicos, preparadores físicos, psicólogos, etc.).

Quadro 35 - Aspectos fundamentais do novo modelo de gestão estratégica do clube-empresa (continuação)

CASOS ESTUDADOS	NOVO MODELO DE GESTÃO		
	ESCOPO DO MODELO	ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS	ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS E COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS DESENVOLVIDAS
Flamengo	<p>Lucro e desempenho em campo devem ser buscados conjuntamente através da ênfase na maximização das receitas e no controle dos custos.</p>	<p>Maximização de receitas depende fundamentalmente da Excelência Esportiva (conquista de títulos e outros fatores relevantes para o mercado de torcedores) e da Excelência Mercadológica / de Serviços ao mercado de torcedores (foco no desenvolvimento de serviços de qualidade oferecidos aos diferentes clientes).</p>	<p>Parceria em estágio inicial (contudo, divisão de papéis e responsabilidades entre as funções principais da organização pode afetar o desempenho do clube tanto esportivo quanto financeiro). O setor de marketing, de responsabilidade do parceiro e os setores esportivo e administrativo-financeiro, de responsabilidade do clube, são importantes da mesma forma que o são no caso do Manchester.</p>
São Caetano	<p>Desempenho em campo e equilíbrio financeiro devem ser buscados conjuntamente através da ênfase na maximização de receitas e no controle de custos..</p>	<p>Maximização de receitas depende fundamentalmente da Excelência Esportiva (num primeiro momento, significou a conquista de títulos para ascender às principais divisões do futebol brasileiro, e num segundo momento, a manutenção do time nessas principais divisões. Atualmente é o fator mais relevante para a geração de receitas através do mercado de torcedores locais e de jogadores) e da Excelência Mercadológica relacionada à negociação de jogadores.</p>	<p>O setor de marketing, responsabilidade do parceiro, se preocupa com a venda de patrocínio (do material e da camisa), com a publicidade nos estádios e com a bilheteria através da ênfase apenas no fator esportivo principal – desempenho em campo; O setor esportivo, responsabilidade do parceiro, é fundamental e busca o máximo desempenho possível dentro de campo através de algumas competências que já são perceptíveis; por exemplo, a manutenção do técnico e de um time base durante um período de tempo mais longo que a média dos outros clubes; O setor administrativo-financeiro também passa a ser fundamental não só pela necessidade de controle da folha salarial, mas principalmente devido a nova estratégia de negociação lucrativa de jogadores requerer um estudo mais aprofundado sobre tal lógica do ponto de vista financeiro e de custos (p. ex. como medir a viabilidade econômica de suas categorias amadoras.</p>

Fonte: Adaptado de Uller, 2002

A partir da tese de Uller (2002) se elaborou o quadro acima com as alternativas que caracterizariam os possíveis modelos de gestão para clubes de futebol: amador, semiprofissional e profissional / empresarial. Com base neste quadro e no quadro Modelos de Gestão de Loncini (2001), nos dados e informações do Esporte Clube Vitória e Vitória S/A, além de levantamentos gerais desta própria pesquisa é que este capítulo procurará traçar uma panorâmica da evolução de gestão do Vitória como exemplo deste processo de transformação do futebol numa análise sintetizada de estudo de caso.

8.2.1. Aspectos históricos dos tipos de gestão nos clubes

Os clubes de futebol no Brasil, diferentemente da Inglaterra, não nasceram com uma proximidade a instituições que tivessem um mínimo de preocupação com a gestão. Enquanto na Inglaterra, o futebol e conseqüentemente os clubes de futebol, foram fundados a partir de empresas / indústrias, como uma atividade de lazer para os operários, no Brasil, os clubes foram fundados como associações esportivas sem nenhuma ligação com organizações empresariais. Esta proletarização do futebol na Inglaterra não foi, entretanto algo simples, pois havia uma elitização do esporte, o que terminou provocando a profissionalização do esporte na Inglaterra, com direção amadora e jogadores profissionais.

O que importa relatar, entretanto, é que a proletarização encontrou muita resistência por parte dos homens que controlavam a Football Association. Assim, a luta pelo profissionalismo tornou-se, na década de 1880, a questão central no esporte britânico [...] A princípio desenvolvido como um esporte amador e modelador do caráter pelas classes médias da escola secundária particular, foi rapidamente (1885) proletarizado e, portanto profissionalizado; o momento simbólico – reconhecido como um confronto de classes – foi a

derrota dos Old Etonians pelo Bolton Olympic na final do campeonato de 1883. Com a profissionalização, a maior parte das figuras filantrópicas e moralizadoras da elite nacional afastou-se, deixando a administração dos clubes nas mãos de negociantes e outros dignitários locais, que sustentaram uma curiosa caricatura das relações entre classes do capitalismo industrial, como empregadores de uma força de trabalho predominantemente operária, atraída para a indústria pelos altos salários, pela oportunidade de ganhos extras antes da aposentadoria (partidas beneficentes), mas, acima de tudo, pela oportunidade de adquirir prestígio (PRONI, 2000).

Já no Brasil, além da inexistência de vínculo dos clubes de futebol com organizações empresariais no aspecto institucional e de gestão, também na profissionalização dos atletas, não havia estímulo para tal, pelo contrário, o amadorismo era enaltecido. O Fluminense Football Club, um dos mais antigos clubes do país, ressaltava o fato de ser o mais puro dos puros em termos de amadorismo a ponto de afirmar no informativo mensal de julho de 1948, em data próxima a comemoração do cinquentenário do clube: “*o conceito de amador tem sido o segredo da grandeza moral que tremula na bandeira tricolor*” (HAMILTON, 2001).

Por volta de 1914, o jogador Harry Welfare se destacava na artilharia da Liga Carioca de futebol, mas passou a ser contestado seu amadorismo por ele ter jogado na Inglaterra pela equipe do Liverpool. O Fluminense se defendeu redigindo uma carta que afirmava ter o jogador atuado na Inglaterra como amador, ratificando o compromisso com o amadorismo no seguinte trecho da carta: “*... e, se assim não fosse, este club não seria capaz de passar por cima das leis da Liga, pondo em campo para disputar o campeonato um jogador fora dos moldes do amadorismo oficial*”. O clube carioca se comprometeu a comprovar tais afirmações com documentos formais junto a Liga, e solicitou do clube inglês que esclarecesse se tal

jogador atuou como profissional recebendo a seguinte resposta de George Patterson, secretário do Liverpool FC:

Mr. Harry Welfare sempre jogou para nós como *amateur*. Antes de jogar para o nosso clube, ele jogou por diversos clubes locais, mas sempre como *amateur* e, até onde sabemos, jamais foi profissional. Creio que isto resolverá a questão (PRONI, 2000).

Este episódio é um exemplo da visão que se tinha na época em afastar o profissionalismo do futebol, inclusive dos atletas, por parte das ligas que organizavam o esporte. Depois da justificativa do Fluminense, a Liga Metropolitana do Rio de Janeiro enviou uma carta para o clube carioca acatando as informações fornecidas sobre o atleta, mas atrasando com aguerrida obstinação a profissionalização do futebol no Brasil. Na carta redigida pela liga, além de confirmar a condição de amador, ela ratifica a importância do atleta selecionando-o para compor a seleção carioca que enfrentaria a paulista e resultaria na vitória por 5 x 2 com dois gols de Harry.

... comunicando-nos que o Sr. Harry Welfare, jogador inscripto e admittido por esta Liga, nada tendo sido apurado que depuzesse contra a sua moral e nunca havido provas que fizessem com que a Liga procedesse de modo a lhe não reconhecer as condições de amadorismo, continua a merecer della os precisos conceitos e a ter os requisitos Moraes exigidos pelo regulamento da Comissão de Syndicância, inclusive as disposições referentes à sua condição de amador para pertencer ao quadro de jogadores da mesma, por isso que foi presentemente escolhido por esta Liga para figurar no seu team representativo...⁵⁸ (HAMILTON, 2001).

Esta postura contra o profissionalismo dos atletas era ainda maior com relação aos dirigentes, sendo os clubes brasileiros dirigidos por abnegados que se

⁵⁸ O texto está literalmente transcrito com as regras ortográficas da época, pois a carta data de 13 de setembro de 1915.

dedicavam à tarefa de gestão por amor ao clube de forma absolutamente amadora. Para Catharino (1999), presidente do Vitória na década de 50, até a sua gestão, não se aceitava muito bem o profissionalismo dos atletas de futebol, até porque o clube era muito eclético na prática de outros esportes absolutamente amadores. Ele ressalta que na década de 20 os jogadores já tinham uma certa relação profissional para a prática do futebol, ou seja, recebiam para jogar. Porém, somente em 1943, por meio do Decreto-lei nº 5.342/43, estabelecendo a competência do Conselho Nacional de Desportos disciplinando as atividades esportivas.

[...] Este Decreto-lei 5.342/43 institui o reconhecimento oficial da prática desportiva profissional no futebol. Dentre outros aspectos importantes, era determinado que os contratos de jogadores e técnicos fossem registrados na Confederação Brasileira de Desportos – CBD, acabando com o chamado “amadorismo marrom” nesta modalidade desportiva (KRIEGER, 1999).

Segundo Catharino (1999), o Vitória deixou de ganhar muitas competições de futebol por utilizar amadores nos times de cima, além de ficar de fora de onze anos das competições. Na década de 30, quando ainda existia um “profissionalismo marrom” dos atletas de futebol, o clube perdia muitos jogadores que iam para outros clubes por salários mais altos. Nos anos 40, muitos titulares do Vitória eram universitários de Direito, Engenharia e Medicina, que jogavam muito mais por diversão e lazer até completarem o curso superior e deixarem o futebol (LEANDRO, 1999).

Esta época romântica e pouco preocupada com o profissionalismo pode ser exemplificada por alguns fatos pitorescos: 1) O artilheiro Siri chegou a marcar sete gols em uma só partida, em 1943, na goleada do Vitória por 9 x 1 sobre o Galícia,

denominado demolidor de campeões e ganhador do título da temporada. Ele só não marcou mais gols porque o então presidente Manoel Barradas pediu para ele parar de fazer gols, pois havia feito uma aposta que daria cinco mil réis por cada gol marcado pelo Vitória; 2) O goleiro titular do time, Schaeppi, deixou o clube em meio ao campeonato ao ser aprovado no vestibular de engenharia; 3) O adolescente de 14 anos, Manoel Gondim, ganhou a condição de titular no gol rubro-negro em 1940 e participou da goleada histórica por 7 x 2 contra o rival Bahia; 4) O meio campo Carlos Silva Galvão, estudante de Odontologia, jogava sem o conhecimento dos pais e por isso pedia para ser chamado Silva pelos repórteres, para evitar que os pais descobrissem, além de fugir sempre do assédio dos fotógrafos. Segundo Catharino (1999), estes exemplos românticos de como o futebol era encarado podem ser transpostos para a gestão, os recursos para administrar o clube vinham basicamente de contribuições dos dirigentes abnegados.

Era uma época muito amadora do futebol, romântica mesmo, sem preocupação com questões financeiras, ali verdadeiramente se jogava por amor a camisa e ao esporte. Nós administrávamos o clube com recursos próprios, os dirigentes contribuía sem uma preocupação maior de formalizar tais contribuições e a administração era bem amadora (CATHARINO, 1999).

Segundo Catharino (1999), o profissionalismo dos atletas do Vitória só começou efetivamente na década de 50, período no qual o clube conquistou os campeonatos baianos de 1953, 1957 e 1958. Este profissionalismo dos jogadores provocou naturalmente uma alteração no modelo de gestão, mas era um semiprofissionalismo, pois os dirigentes continuavam verdadeiros abnegados e os

famosos Livros de Ouro era uma prática corrente na arrecadação de recursos para gerir o clube.

A profissionalização da gestão no Vitória só começou de forma definitiva em 1989. Naquele ano, um grupo de torcedores assumiu a diretoria para transformar o modelo baseado na forma amadora e paternalista de administrar com as tradicionais “vaquinhas” ou coleta de doações por meio de livros de ouro junto a conselheiros. Com a presidência assumida por Ademar Lemos Júnior e a diretoria de futebol por Paulo Carneiro, se pretendia estruturar o Vitória como uma organização minimamente gerida por técnicas administrativas inerentes a qualquer instituição formal. Ao assumir o clube, a situação pode ser resumida na seguinte afirmação de Paulo Carneiro:

Encontramos um clube sem direção, tanto no plano administrativo quanto no sentido filosófico. Um clube com muitas dívidas, sem uma sede e sequer sem um escritório administrativo. Na realidade, não existia um clube, mas apenas um time. No nosso entendimento, talvez o que faltasse ao Vitória fosse um clube, pois não existe um grande time sem por trás um grande clube. O time se misturava ao clube. Não havia profissionais, somente muita emoção e abnegação por parte dos seus dirigentes, mas nenhum sentido de lucratividade, de profissionalismo, de sentido empresarial. Patrocínio era uma palavra desconhecida (CARNEIRO, 2001).

Este grupo gestor encontrou uma enorme dificuldade para iniciar o processo de transformação, a ponto de cerca de dois anos após ter assumido o clube, o time de futebol profissional cair para a segunda divisão do futebol brasileiro em 1991. Ocorreu aí uma nova mudança administrativa, com o diretor de futebol Paulo Carneiro assumindo a presidência em substituição a Ademar, depois de uma grave crise sucessória, com ameaças de morte entre os defensores desse novo modelo de

administração e aqueles que não aceitavam a profissionalização, comandados pelo conselheiro do clube Ney Ferreira.

Para assumir a presidência e se dedicar exclusivamente à tarefa de administrar um clube de futebol, Paulo Carneiro impôs a condição de ser remunerado. Seu salário foi bancado por contribuições de dirigentes abnegados e conselheiros, uma situação nova em relação a qualquer outro clube de futebol do Brasil do nível do Esporte Clube Vitória. Ele passou a receber o equivalente ao salário de engenheiro mecânico trabalhando na função de gerente no Pólo Petroquímico de Camaçari, cargo que ocupava na época, algo em torno de US\$ 3.000,00 (três mil dólares).

Gradativamente o clube foi profissionalizando sua gestão, partindo da divisão de base até o departamento de marketing e a própria diretoria. Na segunda metade da década de 90, a estrutura administrativa do Vitória era totalmente remunerada, resultando na obtenção de muitos títulos esportivos, inclusive o vice-campeonato brasileiro da 2^a. Divisão / 1992 e vice-campeonato brasileiro da 1^a. Divisão / 1993, tirando no Estado a hegemonia do seu maior rival no futebol, o Esporte Clube Bahia.

Em 1997, estruturado funcionalmente como empresa com dirigentes remunerados ⁵⁹, o Esporte Clube Vitória, tendo como Diretor de Marketing José Jorge Garcia, conquistou o Prêmio Top de Marketing concedido pela Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing da Bahia – ADVB. A Associação com o Banco Excel Econômico permitiu a implementação desta estrutura administrativa /

⁵⁹ Funções remuneradas: presidente, diretor de futebol, diretor administrativo financeiro, diretor de marketing, superintendente de divisão de base, gerente de marketing, gerente financeiro.

financeira profissional com a contratação de atletas de projeção nacional e internacional como Bebeto Gama, tetracampeão mundial de futebol pela Seleção Brasileira na Copa de 94.

Neste período o futebol brasileiro vivia uma transição para uma visão mais empresarial do futebol e o Vitória se preparou para ela com a criação da figura jurídica do Vitória S/A. Esta instituição formal visava buscar parceiros com interesse de investir no negócio futebol inserido na indústria do entretenimento. O passo decisivo nesta direção foi dado em São Paulo no auditório do Jornal Gazeta Mercantil, no Seminário Futebol S/A, quando foi feita a apresentação para dezenas de investidores nacionais e estrangeiros do tema: “Por que investir no Vitória”⁶⁰.

A partir do êxito deste evento, grupos interessados começaram a negociar com a diretoria do clube tendo o Chase Manhattan Bank como o adviser do processo de escolha do melhor parceiro. Depois de pouco mais de um ano o Exxel Group, fundo de investimento argentino se tornou sócio majoritário do Vitória S/A tendo o Esporte Clube Vitória como sócio minoritário no negócio futebol. A viabilização operacional da join-venture Vitória S/A concluiu a transição para o que seria a visão profissional / empresarial do Vitória, descrita em alguns trechos do discurso do Presidente Paulo Carneiro ao anunciar a oficialmente a sociedade:

[...] O amadorismo prevaleceu até meados do século XX, passando depois por um processo de semiprofissionalismo que hoje não tem mais o mínimo espaço no futebol, transformado num dos principais negócios da indústria do entretenimento [...]. Durante cerca de um ano e meio mantiveos contatos com diversos investidores e temos hoje a plena convicção de que o Exxel

⁶⁰ Este trabalho foi elaborado pelo autor desta Tese de Mestrado, que trabalhava na Gazeta Mercantil e viabilizou a participação no Vitória no Seminário.

Group representa o corolário para o sucesso do Vitória S/A [...]. Estamos iniciando uma nova etapa na nossa história em sintonia com o mundo globalizado e integrado pelas novas tecnologias [...]. Coragem e Desafio é o que temos pela frente na sociedade com este grupo investidor argentino que transformará o Vitória definitivamente em uma organização absolutamente profissional com visão empresarial (CARNEIRO, 2000).

8.2.2. Informações e dados relativos aos modelos de gestão

Os dados e informações gerenciais relativos ao Esporte Clube Vitória e Vitória S/A serão analisados tendo como referencial metodológico os conceitos e afirmações constantes nos quadros 34 e 35. O texto abaixo, publicado em informe oficial do clube demonstra o objetivo de concretizar o processo de mudança para o modelo de gestão “absolutamente profissional com visão empresarial” afirmada pelo presidente do Vitória S/A, o que, entretanto não se verificou na prática, como será mostrado neste capítulo.

Em 12 de junho de 2000, o Esporte Clube Vitória associou-se com um dos maiores grupos privados da Argentina, “The Exxel Group”, para consolidar a joint-venture Vitória S/A, responsável por administrar o futebol no clube. Nascia a primeira multinacional do futebol brasileiro, com uma estrutura empresarial que colocava o Vitória à frente dos demais clubes do país, tornando-se um clube empresa totalmente preparado para o novo modelo de organização do futebol. Com a sociedade, o Esporte Clube Vitória foi totalmente saneado financeiramente, e o Vitória S/A capitalizou-se para investir ainda mais em infra-estrutura (CARTA AOS CONSELHEIROS).

Os conceitos e afirmações dos quadros 34 - Modelos de Gestão e 35 - Aspectos fundamentais do novo modelo de gestão estratégica do clube-empresa serão utilizados a seguir para ratificar questões que definem o estágio do Vitória. É importante compreender que não é possível estabelecer uma linha divisória absolutamente precisa entre os modelos de gestão amador, semiprofissional e

profissional-empresarial, na medida em que há uma interface entre eles em variadas situações, mas a predominância é perceptível. Cada tópico será analisado para melhor compreensão metodológica.

Desenvolvimento

O Vitória sempre teve gestores que representavam uma elite baiana, com experiência empresarial que traziam para o clube parte dessa experiência, mas não a implementavam de forma efetiva na gestão da instituição. A principal mudança ocorreu quando o presidente Paulo Carneiro assumiu e passou a ser remunerado. Além das experiências pessoais ele trouxe para sua administração profissionais com competências específicas nas áreas que assumiriam. Havia uma clara mudança no modelo amador para o semiprofissional.

Em termos de desenvolvimento da instituição, alguns dados verificados no decorrer da década de 90 servem para exemplificar tais mudanças vivenciadas pelo Vitória, que deram uma nova dimensão ao clube e, por conseguinte, rebateram na própria administração. Esta visão reflete a intenção de implantar uma gestão com características profissional / empresarial. Alguns pontos foram ressaltados no sentido de demonstrar que o clube se preparou para tal mudança de modelo. Os dados abaixo ilustram esta transformação e estrategicamente sinalizavam positivamente nas perspectivas futuras para o desejado e buscado parceiro / investidor.

- Na década de 90 o Vitória assumiu a hegemonia estadual, solidificando-se como um dos mais importantes clubes da região Nordeste e o que obteve

os melhores resultados esportivos em termos nacionais;

- O crescimento da torcida, saindo da 26^a. posição para alcançar o 15^o. lugar nacionalmente em número de torcedores, chegando a 3,8 milhões de rubro-negros no estado da Bahia ⁶¹;
- O reconhecimento internacional, considerado uma das sete melhores escolas do mundo na formação de jogadores de futebol, devendo a este fator ter se tornado o 6^o. clube brasileiro mais conhecido no exterior;

Estes dados acima foram resultado de ações administrativas operacionais que se refletiam em posições estratégicas fundamentais para um clube voltado para o modelo de gestão profissional / empresarial. Antes dos anos 90, o Vitória era um clube essencialmente estadual, destinado unicamente ao papel de coadjuvante do Esporte Clube Bahia, sem nenhuma expressão nacional e pouca projeção regional. Em termos internacionais o clube não existia. A sociedade com o Exxel Group só foi possível por haver tais indicadores estratégicos de médio e longo prazo.

Orçamento

De acordo com entrevistas com dirigentes do Esporte Clube Vitória e do Vitória S/A, a formalização de planejamento orçamentário é algo bem recente na história do clube. Sua sistematização só se deu a partir da década de 90 com a contratação da empresa de consultoria Perfil para reestruturar as normas e procedimentos do clube. Entretanto, a existência de orçamentos elaborados com um bom nível de sofisticação, obedecendo a critérios padronizados por departamentos,

⁶¹ Dados do INESP mostram que entre torcedores da dupla BA x VI, em 1991 a relação era de 77% a 23% favorável ao Bahia e em 1998 o Vitória tinha 45% contra 55% do Bahia. Quando se segmenta o percentual de torcedores da faixa etária abaixo dos 15 anos, o Vitória já supera o Bahia com 54% contra 46%.

modernas tecnologias da informação, sistemas informatizados específicos, planilhas eletrônicas interligadas e compatibilizadas para consolidações, enfim, características de modelos de gestão semiprofissional ou profissional / empresarial, apesar disso, os orçamentos não são efetivamente implementados.

Para explicar melhor esta característica é preciso diferenciar o Esporte Clube Vitória do Vitória S/A. São duas instituições distintas, a primeira voltada para os esportes considerados amadores (basquete, vôlei, futsal, natação, etc.) e a segunda para a gestão do futebol (profissional e amador). No Esporte Clube Vitória, com relação ao orçamento, o modelo de gestão continua no estágio amador. Já no Vitória S/A, a formalização dos orçamentos é uma realidade, mas sua efetiva implementação inexistente, fato comprovado no Quadro 36 – Valores Orçados x Realizados em 2001 / 2002.

Com criação da joint-venture Vitória S/A para administrar o futebol profissional como um negócio visando lucro, a estrutura administrativa-financeira está composta por executivos capacitados e sistemas de apoio a administração semelhantes às mais modernas organizações, porém os orçamentos elaborados não são cumpridos. Existem critérios de elaboração de orçamentos, eles são aprovados pelo Conselho de Administração⁶² e o Exxel Group possui um representante seu como vice-presidente de Controladoria para acompanhar o orçamento e fazer com que o mesmo seja cumprido. Depois de elaborados e aprovados, eles simplesmente são desconsiderados, tornando-se meras planilhas com valores previstos sem nenhuma consistência quando comparados com os valores realizados, especialmente no

⁶² O Conselho de Administração do Vitória S/A é composto por sete membros, quatro indicados pelo sócio majoritário Exxel Group e três pelo sócio minoritário Esporte Clube Vitória.

departamento de futebol, responsável pela quase totalidade da geração de receitas e de despesas. A área de marketing, essencial na gestão do futebol empresarial é meramente acessória. Os valores constantes no orçamento para investir em ações mercadológicas, não são disponibilizados na prática e os projetos de marketing que gerariam receitas não se concretizam.

Esta falta de compromisso com orçamento fica ainda mais patente quando se analisa o relatório interno elaborado pela TopSports Ventures, empresa de marketing esportivo que prestava serviço ao Vitória S/A. No Planejamento Estratégico para o período 1999 - 2009 (Strategic Plan – March, 2000) se previa gastar em marketing no ano 2002 o valor de R\$ 1.073 mil e R\$ 7.876 mil no futebol profissional. Na revisão feita em janeiro de 2002, a verba para o marketing foi reduzida para R\$ 562 mil e do futebol profissional se manteve praticamente a mesma, R\$ 7.023 mil para ser exato, conforme demonstrado no quadro 36. Esta revisão já foi feita sem a participação da TopSports, mas pela próprio Departamento de Marketing e Comunicação do Vitória S/A. Quando se analisa os gastos, a inexistência de visão empresarial se acentua, pois enquanto dos R\$ 562 mil do orçamento de marketing para 2002, apenas R\$ 192 mil foram gastos, 66% a menos do orçado, no futebol profissional que tinha uma previsão orçamentária de R\$ 7.023 mil, se gastou três vezes mais, R\$ 22.521 mil.

Para exemplificar as afirmações acima, o quadro 36 confirma o estágio semiprofissional para orçamentos. Apesar de elaborados com um certo nível de complexidade e uma formalização compatível com organizações estruturadas, eles não são efetivamente implementados.

Quadro 36 - Valores Orçados x Realizados em 2001 / 2002

DISCRIMINAÇÃO DOS CUSTOS	DADOS OFICIAIS (valores em reais mil)			
	2001		2002	
	ORÇADO	Diferença em R\$ (*)	ORÇADO	Diferença em R\$ (*)
	REALIZADO	Diferença em %	REALIZADO ⁶³	Diferença em %
Futebol Profissional	7.225	(14.360)	7.023	(15.498)
	21.585	199%	22.521	221%
Futebol Amador	1.856	(1.757)	1.384	(1.180)
	3.613	95%	2.564	85%
Marketing e Comunicação	867	631	562	370
	236	(73%)	192	(66%)
Administração e Diversos ⁶⁴	1.654	(5.262)	2.057	(1.157)
	6.916	318%	3.214	56%
Totais	11.602	(20.748)	11.026	(17.465)
	32.350	179%	28.491	158%

Fonte: Relatório de Marketing de Planejamento Estratégico Vitória S/A e Balanço Patrimonial 2002

(*) Diferença: Previsto - Realizado

Os números do quadro acima, além de ratificarem o absoluto descompromisso com o orçamento, reforça o mesmo modelo dos clubes na visão amadora, o gasto desmedido com o futebol na independentemente das outras áreas da organização.

⁶³ No Balanço Patrimonial de 2002 a conta Custo do Futebol (R\$ 25.085 mil) não está desmembrada, mas através de relatórios internos se levantou tais custos: Futebol Profissional, R\$ 22.521; Futebol Amador, R\$ 2.564 mil.

⁶⁴ Os custos "Administração e Diversos" da coluna "Orçado" consolidam as despesas Administração Central, Estádio / Toca do Leão e Outras. Já na coluna "Realizado", consolida despesas com Pessoal, Administrativas, Tributárias, Encargos Financeiros e Outras.

Inovação

Neste aspecto, Vitória tem uma particularidade importante em relação aos demais clubes brasileiros, ele efetivamente inovou em diversas ações gerenciais e passou a ser visto como modelo. Outros clubes do país identificaram no Vitória um caso de benchmarking. Sinteticamente é possível exemplificar experiências inovadoras adotadas pelo Vitória, que vistas isoladamente têm características de gestão profissional / empresarial, como as ações abaixo:

- Quando profissionalizou seus principais gestores / executivos no início da década de 90, a partir da presidência de Paulo Carneiro. Enquanto nos demais clubes do país, a administração era feita por dirigentes abnegados sem remuneração, que dedicavam apenas parcela do seu tempo para a gestão dos respectivos clubes, o Vitória implantou a remuneração dos seus principais executivos, exigindo em contrapartida compromisso administrativo integral. Os dirigentes de clubes normalmente trabalhavam nas suas próprias empresas ou exerciam mandatos políticos, muitas vezes obtidos com a participação decisiva dos torcedores nos processos eleitorais.
- Além de remunerar o presidente e alguns diretores, o departamento de futebol amador foi inteiramente profissionalizado. Executivos assalariados passaram a ter participação na negociação de atletas revelados pela categoria de base. Esta estratégia resultou na transformação da Divisão de Base na principal fonte de receitas do clube. O grande desenvolvimento da infra-estrutura do Vitória na década de 90 foi resultado das

negociações dos direitos federativos (passe de jogadores) para clubes nacionais e internacionais. Entre 1994 e 1998 o Vitória obteve cerca de US\$ 10 milhões com a negociação de atletas. Estes recursos viabilizaram uma certa estruturação física / patrimonial do clube, a qual pode vir a se perder no futuro se o modelo de gestão não superar a fase semiprofissional que ainda é dominante nas demais funções.

- Outro fator fundamental e absolutamente inovador do Vitória em relação aos demais clubes nacionais foi sua internacionalização a partir das categorias de base. Por não ser um clube do eixo centro-sul do Brasil, a fórmula que o Vitória encontrou para se tornar o sexto clube brasileiro mais conhecido no mundo segundo dados da FIFA, foi através da participação sistemática de suas equipes amadoras (juniores, juvenis e infantis) em competições na Europa e Estados Unidos. Além de dar visibilidade ao clube, propiciava aos jovens jogadores uma larga experiência profissional que se refletia no desempenho em campo quando atingia a equipe principal.

Liderança

Segundo Armando Oliveira (2001), o presidente do Vitória S/A, Paulo Carneiro, exerce uma liderança que por um lado projeta o clube para o futuro, para a modernidade, e por outro mantém o mesmo vício dos dirigentes comprometidos com o passado, a personalidade e autoritarismo nas decisões.

É indiscutível a força da liderança exercida pelo presidente Paulo Carneiro que só não é maior em relação ao futebol brasileiro por ele ser um dirigente

de um clube nordestino. Ele poderia contribuir muito mais para o fortalecimento do futebol baiano e brasileiro se fosse menos autoritário e arrogante na defesa de seus pensamentos, sem ouvir aqueles que lhe assessoram mais proximamente. Muitas vezes, pelo seu espírito empreendedor ele coloca o Vitória na vanguarda do futebol nacional, em outras vezes, exerce esta mesma liderança como dirigentes ultrapassados que se acham os maiores entendedores do futebol e não aceitam outras posições que não aquelas coincidentes com seu pensamento (OLIVEIRA, 2001).

Esta posição do comentarista de futebol Armando Oliveira (2001), reflete as contradições do principal executivo do Vitória S/A quanto ao tipo de gestão que adota a respeito da sua função de líder. Embora reconheça nele um espírito de liderança empreendedora e moderna, responsável pelo avanço do Vitória em relação aos demais clubes brasileiros, sua posição se enquadra inteiramente nas características de uma liderança semiprofissional. Ele ainda reforça no seu tipo de gestão o estilo autocrático, pouco receptivo a participação de terceiros, quando estes são contrários a sua linha de pensamento.

Cultura

Com relação à cultura, há um claro rompimento do Vitória S/A com o modelo de gestão amadora, que se baseia na pura abnegação dos dirigentes e gestores. Este rompimento, entretanto, não permitiu ao Vitória chegar ao modelo profissional / empresarial, no qual as divergências culturais individuais são superadas por uma visão coletiva compartilhada.

É uma características dos clubes brasileiros a existência de tendências com culturas conflitantes, que podem ser resumidas em basicamente duas grandes

correntes:

- Um grupo mais comprometido com o passado, com as tradições do clube, com sua história, com a cultura da abnegação, que não percebe ou não aceita as grandes transformações ocorridas no futebol. Evidentemente que este grupo não é totalmente homogêneo, existem gradações, desde os mais radicais que não aceitam, por exemplo, a remuneração de nenhum dirigente até aqueles que compreendem a necessidade de uma “certa” modernização, desde que a essência clubística seja preservada, ou seja, que a “instituição se mantenha distante da visão mercantilista do chamado futebol / negócio”;
- O outro grupo também tem suas próprias tendências internas que se unem na visão geral aceita por todos de que o futebol deixou de ser um simples esporte para se transformar em um negócio. A diferença principal está na forma de como gerir esta situação. Há aqueles que defendem a prioridade na estruturação organizacional / patrimonial como estratégica para as conquistas esportivas e o próprio crescimento do clube. Por outro lado, os que defendem o foco nas conquistas esportivas como mola propulsora para a maior estruturação. Ambas se equivocam porque vinculam a conquista esportiva como elemento central e em função dela abandonam estratégias de médio / longo prazo, que devem focar no cliente torcedor. Os títulos e bons desempenhos nas competições são fundamentais para um clube de futebol, na medida em que a conquista deles repercute no aumento de torcedores, mas não significa que a ausência de títulos ou desempenhos insatisfatórios signifique necessariamente a decadência do

clube. Três casos merecem ser mencionados: 1) A Ponte Preta nunca conquistou títulos e é o clube de maior torcida na cidade de Campinas, superando em muito o seu rival Guarani que já conquistou inclusive o Campeonato Brasileiro; 2) Botafogo e Corinthians passaram mais de 20 anos sem conquistarem títulos e suas torcidas cresceram significativamente neste período; 3) Bahia e Fluminense disputando respectivamente competições de segunda e terceira divisões do futebol brasileiro, mantiveram o apoio de seus torcedores neste período.

A paixão do torcedor pelo seu time de futebol é algo inexplicável da complexidade humana. Duas emoções bem distintas servem para alimentar esta paixão: a alegria da vitória e a tristeza da derrota. Existem torcidas que nasceram para comemorar e outras torcidas que nasceram para sofrer, o futebol precisa das duas (OLIVEIRA, 2001).

Embora no quadro 36 na cultura semiprofissional, conste uma terceira tendência, na realidade ela está inserida em um dos dois grupos, migrando para um dos dois lados em função de variáveis circunstanciais. Esta tendência adota uma postura meramente oportunista.

Resultados

Os clubes brasileiros ainda estão no estágio amador ou semiprofissional com relação à busca por resultados, ou seja, visam meramente a obtenção de resultados esportivos compatíveis com suas aspirações. Neste sentido há basicamente três tipos de clubes:

- Os clubes que disputam competições visando efetivamente a conquista de

títulos ⁶⁵;

- Existe uma segunda categoria que reconhece suas limitações para a conquista de títulos, mas estabelece como objetivo mudar de patamar e se tornar no futuro uma força capaz de lutar pela obtenção do título de campeão ⁶⁶;
- Na terceira categoria estão aqueles clubes que se satisfazem em participarem das competições, sem pretensões de conquista-las, mas apenas de fazer uma boa campanha, se possível, melhor que a do ano anterior.

Enquanto em diversos países da Europa, a legislação já exige patamares mínimos de indicadores contábeis / financeiros para a disputa de competições, no Brasil a Lei Zico que exigia a transformação do clube em clube-empresa foi alterada antes que o prazo limite para esta mudança acontecesse. A obrigatoriedade deixou de existir e se tornou uma decisão opcional, com isto na primeira divisão do futebol brasileiro apenas Bahia e Vitória efetivamente se transformaram em clubes-empresas.

Como não há um planejamento estratégico que concilie a obtenção de resultados esportivos com resultados operacionais contábeis / financeiros, a decisão de comprometer a gestão econômica / financeira da organização em função de resultados esportivos não compatíveis com as pretensões dos respectivos clubes, é algo absolutamente normal no Brasil.

⁶⁵ É preciso subdividir este grupo de acordo com os tipos de competições: nacional, regional ou estadual. Os principais clubes brasileiros disputam para ganhar os três tipos de competições. Outros clubes só almejam a conquista de competições estaduais ou regionais.

⁶⁶ O Vitória é um clube que disputa em condições de ganhar as competições regionais e estaduais, mas com relação as competições nacionais ainda não se encontra neste nível, embora já tenha chegado circunstancialmente a um vice-campeonato brasileiro da primeira divisão em 1993.

A diferença entre o modelo amador e o semiprofissional se dá na estrutura. Os clubes do modelo de gestão semiprofissional têm capacidade investir recursos adicionais para obter os resultados esportivos almejados, mesmo sacrificando significativamente a gestão. Já no modelo amador, embora haja uma busca por resultados esportivos, inexistente um planejamento consistente que possa significar tais resultados como reflexo de decisões gerenciais. Eventuais conquistas são absolutamente circunstanciais e fruto da imprevisibilidade característica do futebol.

O Vitória S/A está posicionado no modelo semiprofissional, assim como praticamente todos os clubes brasileiros da primeira divisão. Em dois momentos o clube teve a possibilidade de mudar de patamar e adotar um modelo profissional / empresarial:

- O primeiro momento foi em 1997 com a parceria estabelecida com o Banco Excel / Econômico. A contratação de jogadores de primeira linha do futebol brasileiro, como Bebeto Gama, Túlio Maravilha e Petkovic, deu a projeção nacional e internacional que o clube não tinha. Este é um elemento essencial para o futebol inserido na indústria do entretenimento e ele foi conseguido com as contratações efetuadas. Necessitava em paralelo a implementação de um planejamento estratégico nas demais áreas de gestão do clube, o que não ocorreu. O foco voltado exclusivamente para dentro de campo deu ao Excel / Econômico o resultado mercadológico que a instituição queria em termos de visibilidade do banco para a conquista de clientes e solidificação da marca, mas não dotou o clube de uma administração com visão empresarial de médio /

longo prazo, nem no departamento de futebol e muito menos nas demais áreas. Todo o recurso investido tinha um único destino, contratação de jogadores de alto nível com aumento substancial da folha de pagamentos. Mesmo assim, o clube não conseguiu resultados esportivos compatíveis com os recursos despendidos, fruto de uma série de equívocos na administração do próprio departamento de futebol profissional ⁶⁷.

- O segundo momento aconteceu em 2000, quando se constituiu a joint-venture Vitória S/A, tendo como sócio majoritário com 50,1% das ações o The Exxel Group S/A. Nesta oportunidade se montou uma organização com estrutura profissional / empresarial, até porque o sócio era uma instituição que tinha como objetivo a obtenção de lucro no negócio futebol. De acordo com ata de reunião extraordinária do conselho diretor do Esporte Clube Vitória, realizada em 08 de junho de 2000, foi disponibilizado ao Vitória S/A um contrato de abertura de crédito no valor de US\$ 12.000.000,00 (doze milhões de dólares). Além disso, o Esporte Clube Vitória, detentor de 49,9% teve depositado em conta vinculada o valor de R\$ 7.343.150,00 (sete milhões trezentos e quarenta e três mil e cento e cinquenta reais) para pagamentos de débitos que o clube possuía com os mais diversos credores. Com esta sociedade, o Vitória S/A nasceu capitalizado e o Esporte Clube Vitória se tornava o clube brasileiro mais saneado econômico / financeiramente. Apesar da estrutura organizacional comprometida com uma visão empresarial do futebol, fruto do claro

⁶⁷ O Vitória ficou na nona posição no Campeonato Brasileiro de 1997, não participando da fase final que envolvia os oito primeiros colocados. A falta de uma gestão adequada na relação clube / atleta com jogadores do nível de Bebeto Gama, provocou uma série de transtornos durante a competição que influíram no desempenho do grupo com divisões internas e a conseqüente perda de pontos importantes. Naquele ano, o Vitória tinha um dos melhores elencos do futebol brasileiro, com totais condições de conquistar o título de campeão, que foi obtido pelo Vasco da Gama sendo o Palmeiras vice-campeão.

posicionamento do Exxel em lucrar com a atividade futebol e remunerar sua carteira de investidores, as ações e decisões operacionais no clube são tomadas unicamente por critérios pessoais do diretor-presidente do Vitória S/A, Paulo Carneiro, independentemente da concordância ou não do vice-presidente de Controladoria ⁶⁸ (representante do Exxel), inicialmente Flávio Raupp e posteriormente o argentino Jorge Valderrama. Apesar da necessidade de concordância do Controller na contratação e / ou venda de atletas, por tratar-se de decisão estratégica, as contratações / negociações de jogadores são feitas sem critérios gerenciais, mas baseadas apenas no *feeling* do presidente, visando obter resultados esportivos com tais atletas, mesmo ao custo de salários incompatíveis com a realidade do clube na geração de receita. Como os cheques emitidos pelo Vitória S/A exigem a assinatura conjunta envolvendo o Controller da Companhia, o conflito entre tais áreas de poder na empresa são recorrentes a cada decisão unilateral da presidência.

Organização

Tanto o Vitória S/A quanto o Esporte Clube Vitória já superaram a fase da estrutura organizacional baseada na informalidade e extremamente amadora. Em ambos os casos há uma organização formal hierarquicamente definida segundo um modelo departamentalizado com o organograma do tipo administrativo linear, considerado como sendo o primeiro tipo de organização na ordem de complexidade

⁶⁸ O diretor vice-presidente de Controladoria tem definido na ATA DE ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA REALIZADA EM 12 DE JUNHO DE 2000 na constituição do Vitória S/A as seguintes atribuições: a) Controlar a gestão da empresa, mediante discussão e análise dos objetivos e metas da mesma; b) participar de todas as decisões estratégicas da empresa; c) elaborar e supervisionar juntamente com o diretor vice-presidente administrativo financeiro as rotinas e procedimentos administrativos da empresa; d) substituir o diretor-presidente na sua ausência ou impedimentos temporários.

crescente, que tem um chefe principal e outros de menor categoria até chegar aos executantes mais subalternos. Há um outro aspecto importante, assim descrito por Henri Fayol:

À proporção que se sobe na escala hierárquica, aumenta a importância da capacidade administrativa e diminui a importância da capacidade técnica. Por outras palavras: a capacidade mais importante de um operário é a técnica; a mais importante de um diretor é a administrativa (MOITINHO, 1963).

Fazendo uma analogia dessa visão voltada para empresas industriais com os clubes de futebol, os atletas seriam os “operários da bola”. Inegavelmente os jogadores brasileiros em sua grande maioria possuem pouca vinculação administrativa / financeira / operacional com a organização na qual trabalha. Seu compromisso é basicamente com o desempenho técnico dentro de campo e muitas vezes somente nos jogos, sem grandes preocupações com os treinamentos. Isto resulta na falta de comprometimento com a organização e até mesmo com o principal executivo da mesma, normalmente o presidente. A indisciplina funcional não é raridade no meio sendo até mesmo aceitável, desde que seu desempenho técnico dentro de campo seja positivo, há dirigentes que estimulam esta postura.

Há, entretanto entre o presidente e o jogador algumas escalas hierárquicas (diretor de futebol / gerente de futebol / supervisor / coordenador técnico / técnico-treinador) sem muita relevância na visão do atleta de futebol neste modelo amador e semiprofissional. Apenas uma delas, ele considera significativamente importante, a do técnico / treinador de futebol, pois este define a participação ou não deste “operário” no desempenho de sua principal atividade, ser escalado como titular em

uma partida de futebol. Nesta relação duas situações normalmente acontecem:

- O presidente do clube, “detentor de maior capacidade administrativa” ou de maior poder de decisão, intervém sobre o treinador, fazendo-o escalar um ou outro jogador. Ele desconsidera o que Fayol hipoteticamente afirmaria se estudasse a estrutura de um clube de futebol, o treinador tem maior conhecimento técnico / tático do que o presidente, mas tem naturalmente menos poder e sendo hierarquicamente inferior, não possui alternativa: ou se submete ou sai da organização. Quando se submete, termina por perder a capacidade gerencial e de liderança sobre seus comandados. Esta situação normalmente tem efeitos negativos no desempenho da equipe dentro de campo;
- A outra situação seria a da não interferência indevida do presidente no trabalho do treinador, pelo contrário, a posição deste é fortalecida como comandante dos jogadores. Neste caso, além de instruções táticas e técnicas, o técnico assume também uma função gerencial de seus comandados perante a organização. Isto pressupõe, boas condições de trabalho, exigência no cumprimento do dever profissional e defesa dos respectivos direitos dos atletas. Como é comum no futebol brasileiro o descumprimento por parte dos clubes de um direito básico, o pagamento de salários segundo estabelecido pela legislação trabalhista, novamente o técnico é confrontado com duas alternativas: a) Não aceita esta postura do clube e o seu vínculo profissional se torna insustentável; b) Aceita esta condição como algo recorrente dos clubes nacionais e se enfraquece perante seus comandados.

Estas questões são causadoras de uma série de atitudes por parte dos jogadores com relação ao clube, que poderiam ser classificadas como contextuais, como descreveu Lawrence e Lorsch na defesa da Teoria Contingencial do pensamento estratégico: baixa produtividade, ausência de criatividade e dinamismo interno, conflitualidade e desarticulação das estruturas.

Controle

Esta é uma questão crucial para que o modelo de gestão dos clubes de futebol se insira no contexto profissional / empresarial, como elemento integrante da indústria do entretenimento. O especialista em marketing esportivo, José Carlos Brunoro (1999), afirmou em seminário sobre futebol, que a existência de controles formais para a gestão dos clubes de futebol é algo essencial no processo de modernização desse esporte. Segundo sua análise, os clubes só serão instituições saudáveis econômica e financeiramente se implementarem sistemas de controles gerenciais, o que praticamente não existe na quase totalidade dos clubes brasileiros.

A inserção dos clubes brasileiros no futebol / negócio passa por uma mudança de política gerencial que contempla três vertentes: planejamento, controle e transparência (BRUNRO, 1999).

Em sua avaliação existem muitos clubes nacionais que se estruturaram formalmente e utilizam ferramentas de gestão compatíveis com as utilizadas em muitas organizações empresariais. É possível constatar que alguns clubes possuem softwares altamente sofisticados que se apóiam nas novas tecnologias da informação. O problema é que estes instrumentos terminam não sendo usados de forma efetiva na gestão do negócio, e não raramente, são meros elementos de

fachada para uma falsa modernidade administrativa. O Vitória S/A adquiriu o sistema de RM da Consiste, promoveu através da contratação de consultoria as adaptações do sistema necessárias ao negócio futebol, mas nunca conseguiu implementar efetivamente as potencialidades que o mesmo oferecia.

Há no ambiente do futebol uma visão disseminada entre os dirigentes de que não se pode administrar o futebol-negócio da mesma forma que se administram outras atividades empresariais. A implantação de sistemas de controle na gestão se insere nesta visão, refletida no pensamento de que mecanismos rigorosos de controle engessam a organização em relação ao que foi planejado. Como no futebol é comum e muitas vezes necessário mudar radicalmente o que foi planejado, os controles existentes não podem impedir os dirigentes de tomar decisões que se contraponha a tais controles.

O futebol é um jogo em que muitas vezes o resultado dentro de campo não reflete o trabalho efetuado fora de campo. Já tive experiência prática de planejar detalhadamente o que seria feito para uma temporada e os resultados não vieram. Outras vezes, sem planejamento ou com muito pouco planejamento, os resultados aconteceram muito além do que esperávamos (CARNEIRO, 2003).

Esta visão ratifica a postura dos dirigentes brasileiros de que os resultados dentro de campo estão acima de quaisquer outros resultados da organização. Em função disso, acontecem duas situações com relação aos sistemas de controles:

- Evita-se a implantação formal de sistemas de controle e o modelo de gestão neste caso se situa no estágio de amadorismo;
- Os sistemas formais de planejamento e controle existem, mas só são

seguidos parcialmente. A decisão de seguir tais mecanismos fica na dependência dos resultados esportivos. Caso o time dentro de campo consiga os resultados esperados, o planejado se mantém, caso contrário novas ações são implementadas independentemente das limitações impostas pelos sistemas de planejamento e controle ⁶⁹.

Esta segunda afirmação não se configura inteiramente, mesmo quando os resultados esportivos são alcançados. Neste caso, o êxito das conquistas provoca também alterações importantes no inicialmente planejado, afetando de forma substancial a gestão organizacional. Isto acontece porque o sucesso esportivo onera as contas com premiações não planejadas, aumentando as despesas acima do aumento das receitas gerado pelas próprias conquistas.

Para ilustrar a diferença entre a gestão de um clube de futebol e uma outra organização qualquer, tome-se como exemplo a seguinte situação ocorrida com a área de vendas desta organização. Tendo sido feito um planejamento para se atingir determinadas metas de vendas com um gerente e uma equipe de vendedores, as vendas ficam abaixo do planejado. Antes de se analisar quaisquer outras variáveis internas ou externas, da organização ou do macro-ambiente, toma-se a decisão de se contratar “melhores” vendedores ou se mudar o gerente, ou ambas as coisas. Esta postura continua quase que indefinidamente, enquanto as vendas continuarem abaixo das metas, mesmo que os custos decorrentes dos encargos com os vendedores dispensados e dos novos contratados comprometam o próprio equilíbrio

⁶⁹ O Vitória S/A tem na sua estrutura uma vice-presidência de controladoria, mas há um conflito permanente entre o executivo que ocupa esta posição, inicialmente Flávio Raupp e depois Jorge Valderrama, indicados pelo Exxel Group, e o presidente do Vitória S/A, Paulo Carneiro. Este conflito tem como causa a desconsideração por parte da presidência dos mecanismos de planejamento e controle que não são obedecidos na prática na organização, embora eles existam.

econômico-financeiro da organização.

Considerando esta mesma equipe na situação inversa, superando acima do previsto as metas de vendas. Também sem avaliar possíveis variáveis relativas a tal situação, os vendedores e o gerente passam a ser premiados de forma tal que os custos por tais premiações superam a margem obtida com o êxito das vendas. E o mais grave é a forma como se premia, ao invés de simplesmente aumentar as comissões por vendas, se aumenta os salários dos vendedores, comprometendo os resultados futuros, pois os salários são irredutíveis e a queda no volume de vendas que venha a acontecer terá conseqüências maiores ao equilíbrio operacional da organização.

Considerando o gerente como a comissão técnica e os vendedores como os atletas, esta é a situação que acontece nos clubes de futebol do Brasil. As vendas se equivalem às competições disputadas. O modelo de gestão profissional / empresarial tem como característica a utilização de sistemas de planejamento, controle e acompanhamento, e isto não ocorre no Vitória S/A.

8.3. CONCLUSÃO

Este estudo de caso sinteticamente relatado pretendeu demonstrar o quanto os clubes brasileiros estão distantes do modelo de gestão que precisarão incorporar para se inserirem de forma competitiva na indústria do entretenimento. Apesar da evolução organizacional de muitos clubes nos últimos anos, especificamente do Vitória S/A, o foco exclusivo nos resultados esportivos impede que se avance além do estágio semiprofissional. Este patamar só será superado quando os clubes

passarem a ser administrados como organizações que devem ter foco não somente na conquista esportiva, mas na obtenção de resultados positivos para toda a organização.

É preciso romper com o paradigma de que o futebol é uma atividade totalmente dependente do imponderável por ser um jogo altamente imprevisível. Baseado nisto os dirigentes escondem suas próprias incompetências e grupos se perpetuam na direção de muitos clubes brasileiros. O resultado esportivo não pode ser a única variável considerada no planejamento estratégico da organização, pois desta forma mais de 90% dos clubes de futebol estariam fadados a se extinguirem, pois a cada competição só há um campeão (ANUNCIAÇÃO, 2002).

O objeto de pesquisa desta dissertação aponta para a interdependência do futebol com a mídia e a sociedade do espetáculo, se inserindo como um elemento importante na indústria do entretenimento. Esta transformação está exigindo dos clubes uma reestruturação administrativa / organizacional demonstrada neste capítulo.

Considerando tudo o que foi relatado neste e nos demais capítulos que focam a relação do futebol como negócio da indústria do entretenimento, sua vinculação com a mídia e a organização do clube em um contexto profissional / empresarial, é possível se chegar a algumas conclusões a respeito do Vitória S/A, e por analogia a de muitos outros clubes brasileiros, sendo a principal delas a inconclusa implementação de um modelo de gestão profissional / empresarial. Esta e outras questões poderão ter conseqüências negativas no curto prazo para o Vitória S/A, inclusive a própria efetivação futura do modelo profissional / empresarial. Alguns aspectos observados reforçam esta avaliação, são eles:

- Como há um claro conflito de interesses entre o The Exxel Group, sócio majoritário do Vitória S/A, e o Esporte Clube Vitória, sócio minoritário, a dissolução da sociedade é uma possibilidade real de acontecer ⁷⁰. A essência deste conflito está justamente na divergência sobre o modelo de gestão. O Exxel, como gestor de um fundo de investimento vê o futebol-negócio como uma entre outras tantas atividades nas quais ele investiu com o objetivo de obter uma rentabilidade que remunere os aplicadores do respectivo fundo. Já o Esporte Clube Vitória não tem esta visão capitalista de remunerar os investimentos feitos no Vitória S/A, pelo contrário, projeta para o longo prazo a reversão dos prejuízos em lucro. Em reuniões de diretoria e do próprio conselho de administração, o presidente Paulo Carneiro afirma que o futebol no Vitória S/A ainda é uma atividade não lucrativa e que esta situação levará algum tempo para se reverter. Dessa constatação nasce nos dirigentes brasileiros um equívoco primário, de ver o investidor como o permanente financiador do fluxo de caixa negativo provocado pelos erros na gestão do departamento de futebol profissional. Porém o mais grave é que a visão é ainda mais equivocada, no fundo permanece o sentimento amadorista de substituir os abnegados do passado que garantiam a sobrevivência do clube com recursos próprios, por “investidores alienados” que invistam indefinidamente sem uma possibilidade concreta de retorno. Este pensamento de Paulo Carneiro ficou registrado na edição nº 17 da revista “Vitória!” (Agosto de 2000), a

⁷⁰ A não ruptura da sociedade ainda não aconteceu pela própria incapacidade do Esporte Clube Vitória de recomprar as ações do Exxel Group, o que exigiria um montante de aproximadamente US\$ 6.000.000,00 (seis milhões de dólares). Já há atualmente por parte do presidente do Vitória S/A, Paulo Carneiro, a busca de um novo investidor e o próprio Exxel teria interesse em se desfazer dos investimentos no futebol-negócio, caso recuperasse parte do que investiu.

qual não circulou por determinação da presidência em função do jornalista Marcílio Rocha Ramos ter colocado esta posição de Paulo Carneiro na matéria sobre a sociedade com o The Exxel Group, intitulada “Vitória Multinacional”.

A negociação foi exaustiva. O grupo comprou 51% das ações ordinárias com direito a voto do Vitória S/A, permanecendo a instituição Esporte Clube Vitória com todas as suas prerrogativas, com todas as suas salvaguardas. Ou seja, o Esporte Clube Vitória continua podendo disputar todos os esportes olímpicos, com exceção do futebol, porque isso vai ser feito pelo Vitória S/A. A instituição permanece com todo seu patrimônio e a nova organização vai alugar as instalações do Esporte Clube Vitória e pagar pelo seu uso. Enfim, a instituição permanece com a sua vida tranqüila sem a atividade do futebol, porque é uma atividade extremamente deficitária (CARNEIRO, 2000).

Esta conclusão reforça a tese do investidor alienado, injetando milhões em um negócio “extremamente deficitário” enquanto os dirigentes brasileiros usam tais recursos para garantir uma “gestão tranqüila” do clube na busca de títulos, o único e verdadeiro foco dos dirigentes brasileiros, mesmo que o equilíbrio econômico-financeiro da instituição fique comprometido;

- A percepção por parte dos potenciais investidores de que os clubes brasileiros ainda são geridos de forma amadora ou semiprofissional. As organizações empresariais da indústria do entretenimento que buscam no futebol uma âncora para diversos empreendimentos não tem tido bons exemplos no Brasil. Os vultosos prejuízos da ISL no Grêmio e Flamengo, da Hicks Muse no Corinthians, do Bank of America no Vasco da Gama e do Grupo Opportunity no Esporte Clube Bahia, são péssimos sinais para

novas investidas nesta área. O caso do Vitória S/A ainda não pode ser enquadrado neste grupo, mas os números demonstram que o Exxel Group vem experimentando prejuízos nos investimentos realizados nesta área. São baixas as perspectivas de reversão desde quadro, embora ainda não definitivas, mas os conflitos entre o sócio majoritário (Exxel Group) e o minoritário (Esporte Clube Vitória) só reforçam o pessimismo e a grande probabilidade dessa relação passar a fazer parte do grupo acima citado;

- A irresponsabilidade gerencial com o futuro da organização continua a mesma do passado, quando dirigentes endividavam o clube para garantir a conquista de um campeonato e no dia seguinte à conquista não havia sequer um time para colocar em campo na próxima competição, pois os contratos da maioria dos atletas simplesmente terminavam, mas as dívidas trabalhistas permaneciam. Em cerca de cem anos de existência, o Esporte Clube Vitória acumulou dívidas que foram quitadas quando da sociedade com o Exxel. O valor de R\$ 7.343.150,00 (sete milhões, trezentos e quarenta e três mil e cento e cinquenta reais), depositado pelo The Exxel Group em uma conta vinculada permitiu o pagamento integral das dívidas do Esporte Clube Vitória contraídas ao longo de sua existência. Um outro dado importante que demonstra o descontrole da gestão é a dívida com salários vencidos na concretização da sociedade. Entre fevereiro e maio de 2000, o clube tinha de remunerações vencidas o valor total de R\$ 1.807.900,00 (um milhão, oitocentos e sete mil e novecentos reais) com atletas / comissão técnica (R\$ 1.412.538,00) e funcionários (R\$ 395.362,00). É importante ressaltar que este valor, quase

80% referente a salários de atletas / comissão técnica, também foi quitado quando da sociedade com o Exxel. Entre 2000 e 2002, o Vitória S/A, que nasceu sem dívidas e devidamente capitalizado já tinha em final do ano 2002, segundo o vice-presidente administrativo financeiro Walter Seijo, um total de quase dez milhões de reais de dívidas, parte significativa delas vinculadas a atletas (salários, direito de imagem, premiações e aquisição de direitos federativos com empresários que negociam atletas). Em dois anos, o Vitória S/A se endividou mais do que o Esporte Clube Vitória em um século;

- A falta de um efetivo modelo de gestão profissional / empresarial transfere totalmente para os resultados esportivos a definição pela realização de empreendimentos na linha da indústria do entretenimento. Esta situação é insustentável sob o ponto de vista empresarial, pois o futebol é um jogo cujos resultados em campo são relativamente imprevisíveis. Fazendo uma analogia com a cidade do jogo, Las Vegas, a sorte e o azar são variáveis que só valem para o apostador, os empresários que investem em cassinos não dependem dessas variáveis para garantir retorno aos seus investimentos. Da mesma forma, os investidores na indústria do futebol não podem ficar na dependência de resultados dentro de campo para remunerarem o capital investido. É fundamental que haja uma estrutura empresarial que viabilize o negócio independentemente da vitória ou derrota dentro de campo;
- A gestão centralizadora do presidente do Vitória S/A, Paulo Carneiro, nas contratações de atletas para o time profissional tem se mostrado

inadequada e equivocada desde a formação da joint-venture. Os elevados salários pagos a diversos atletas sem o devido retorno quanto ao desempenho e performance em campo, provoca conflitos interpessoais com os jogadores formados no clube de salários mais compatíveis com a realidade do clube. Por ser um esporte coletivo, tais conflitos podem ter conseqüências nos resultados esportivos, que levem a equipe a um rebaixamento da primeira para a segunda divisão. Mais do que uma possibilidade real para os clubes do Norte-Nordeste, é quase uma afirmação matemática de que a cada ano pelo menos um deles estará entre os rebaixados, até que não exista mais nenhum clube dessas regiões disputando a 1ª. divisão do futebol brasileiro. Historicamente, os clubes nordestinos e da região Norte se situam em um patamar de inferioridade em relação aos clubes do centro-sul em termos de resultados dentro de campo, por isso eles sempre estarão entre os prováveis rebaixados. Há uma supremacia econômica dos clubes do sudeste e sul do país e isto termina por se refletir no desempenho esportivo. A única alternativa para os clubes dessas regiões é a efetiva estruturação organizacional com investimento na divisão de base e a possível associação com clubes globais. O que se observa entretanto é o desperdício de recursos na contratação de “grandes jogadores” em final de carreira que já não encontram espaço nos clubes do exterior ou do centro-sul do Brasil. O desempenho em campo desses atletas normalmente não compensa os elevados salários que recebem e só comprometem ainda mais as finanças dos clubes do norte e nordeste do

país.

Segundo Armando Oliveira (2001), o futebol perdeu muito de seu romantismo e de sua arte ao se profissionalizar e vender a alma às televisões. Esta visão é correta quando ele olha para o futebol brasileiro e observa que os clubes não conseguem manter seus principais jogadores que deixam o país e vão atuar na Europa e até mesmo na Ásia em busca da independência financeira. Mesmo vendendo estes grandes jogadores, os clubes continuam falidos apesar da propalada profissionalização. Porém, quando se observa os clubes, as competições e os torcedores do futebol europeu, se percebe que a arte e o romantismo do futebol não são incompatíveis com o modelo de gestão profissional / empresarial, muito pelo contrário, somente através deste modelo será possível aos clubes e ao próprio futebol continuar sendo o principal esporte de um mundo cada vez mais midiaticizado e conectado com a sociedade do espetáculo.

Este capítulo dedicado ao Vitória S/A é apenas uma síntese que mostra o quanto os clubes brasileiros ainda estão vinculados a um modelo de gestão semiprofissional. Os dirigentes dos principais clubes do Brasil tentam apenas manter seus respectivos clubes entre os grandes do futebol nacional enquanto na Europa, sob um modelo de gestão profissional / empresarial, os grandes clubes buscam cada vez mais a internacionalização de suas marcas visando se tornarem tão globais como o próprio futebol se tornou.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo final da pesquisa retoma um texto de Debord (2002) que trata do lazer e do proletário, transformado pelo próprio sistema, em consumidor, não como reconhecimento ou recompensa pelo seu trabalho, mas por uma necessidade de sobrevivência do próprio sistema capitalista.

Na fase primitiva da acumulação capitalista 'a economia política só vê no proletário o operário' que deve receber o mínimo indispensável para a conservar sua força de trabalho; jamais o considera 'em seus lazeres, em sua humanidade'. Esse ponto de vista da classe dominante se inverte assim que o grau de abundância atingido na produção das mercadorias exige uma colaboração a mais por parte do operário. Subitamente lavado do absoluto desprezo com que é tratado em todas as formas de organização e controle da produção, ele continua a existir fora dessa produção, aparentemente tratado como um adulto, com uma amabilidade forçada, sob o disfarce de consumidor. Então o humanismo da mercadoria se encarrega 'dos lazeres e da humanidade' do trabalhador, simplesmente porque agora a economia política pode e deve dominar essas esferas como economia política. Assim, 'a negação total do homem' assumiu a totalidade da existência humana. (DEBORD, 2002, p.31).

A trajetória do futebol reproduz um pouco este caminho acima traçado por Debord. Pelos levantamentos históricos verificados é possível concluir que certas atividades 'esportivas', consideradas como precursoras do futebol no formato contemporâneo, nasceram como atividades de lazer em sociedades altamente primitivas. Isto está comprovado em pinturas rupestres ou em corpos mumificados.

Estas atividades passaram por transformações e evoluções, desde treinamentos militares até batalhas campais. Elas não foram originadas de um único povo, em um determinado espaço geográfico, mas em diversas regiões do planeta,

em comunidades absolutamente diferentes, com distintas manifestações e práticas. Tal processo evolutivo em determinado momento histórico, fez surgir o futebol, com as mesmas características que atualmente representam este esporte, praticado de maneira uniforme e, efetivamente global, em todas as partes do mundo. Este marco tem data e local definido, 26 de outubro de 1863, em Londres / Inglaterra.

A partir dessa data, o futebol foi sendo regulamentado e unificado na sua prática e expandiu-se mundialmente como nenhum outro esporte. Neste processo teve a participação, em maior ou menor grau, do Estado, e com maior ou menor presença, da iniciativa privada, evoluindo como uma simples atividade esportiva, à parte do sistema capitalista. Durante este período, ele serviu ao sistema, como lazer da classe operária e como 'recarregador da energia do trabalhador' para a jornada seguinte de trabalho. Na Revolução Industrial, na Inglaterra, o futebol era praticado muitas vezes em terrenos ao lado das fábricas. Até por isso, na Europa, em países como Alemanha, Holanda e a própria Inglaterra, diversos clubes têm sua fundação vinculada a empresas.

Quando o futebol, do simples lazer de multidões, começou a movimentar recursos financeiros crescentes e se mostrou gerador negócios no sistema capitalista, teve início a revolução para que se transformasse em atividade de grande interesse do capital. Esta trajetória repete, portanto, o texto de Guy Debord e faz do futebol ótimo exemplo da relação que o capitalismo tem com o lazer de forma geral, se apropriando do mesmo para realizar o que talvez seja o objetivo principal do capitalismo, o lucro.

Mais do que identificar e demonstrar a transformação do futebol, de esporte de lazer em negócio de entretenimento, a pesquisa tem como objetivo relacionar esta transformação à própria indústria do entretenimento e, mais especificamente, a vinculação futebol-mídia, em uma sociedade do espetáculo. O grau de interdependência entre o futebol-negócio e a mídia foi, portanto, o que se buscou encontrar.

9.1. O NEGÓCIO FUTEBOL E SUA INTERDEPENDÊNCIA DA MÍDIA

A constatação da força do futebol como uma das principais vertentes da indústria do entretenimento ficou clara nos valores apresentados ao longo da pesquisa. Em paralelo, o trabalho mostrou a própria força da indústria do entretenimento e lazer, comprovada pelos valores envolvidos e pelas informações econômicas que lhe destinam posição de liderança no mundo, quando se junta turismo, cinema, esporte e a televisão. Estes dois últimos, esporte e televisão, cada vez mais ligados, e o futebol, em particular pelo seu crescimento intrinsecamente relacionado à participação da TV no negócio, formando, em conjunto, uma das vertentes principais dessa indústria do entretenimento.

Além dos aspectos concretos e tangíveis apresentados que ratificam a importância do lazer, no qual se insere o futebol, o tema mostra sua relevância, na sociedade contemporânea, pela discussão filosófica que desperta, muitas vezes com polêmicas posições. A forma como o capitalismo se apropria do lazer, afetando o significado cultural que ele representa na sociedade atual, é algo bastante discutido por muitos pensadores e isto, naturalmente, permeou a pesquisa, mas apenas como elemento acessório deste trabalho.

A importância do esporte para a indústria do entretenimento é considerável e fica, concretamente, demonstrada na disputa em que cidades ou países, em todo o mundo, se lançam para realizar competições esportivas estruturantes, com investimentos de bilhões de dólares. Olimpíadas, Copas do Mundo, Mundiais de Atletismo, têm força suficiente para transformar cidades, regiões ou países, quando investe-se em infra-estrutura com retorno praticamente garantido. Estes eventos, além das obras estruturantes, divulgam a cidade ou país em nível mundial, incrementando substancialmente o turismo. Só como exemplo, Japão e Coréia do Sul investiram US\$ 8 bilhões na Copa 2002.

A dimensão e alcance destes eventos foram potencializados a partir da cobertura da mídia. Olimpíadas e Copas do Mundo se tornaram grandes espetáculos de lazer e entretenimento não somente nos locais onde se realizavam, mas para todo o mundo, em função da cobertura midiática. A partir do aprofundamento da relação com a mídia, o futebol se beneficiou, em especial, por ser praticado nas diversas regiões do planeta. E mesmo nos locais onde ele não era um dos principais esportes, sua plasticidade, simplicidade nas regras e facilidade de se praticar despertava o interesse de quem o assistisse pela televisão. Esta se tornou portanto, aliada adicional na globalização do futebol.

Em um primeiro momento, nesta nova relação do futebol com mídia, construída, a partir de um planejamento estratégico da FIFA, as Copas do Mundo se tornaram o principal atrativo para a divulgação, expansão e busca de competitividade do esporte em todo o mundo. A FIFA, juntamente com a Adidas e a Coca-Cola, efetivaram globalização do futebol, antes mesmo deste termo ter a

conotação que adquiriu nos últimos anos. A mídia, representada fundamentalmente pela TV, antes parceira secundária neste processo, foi crescendo de importância, e se tornou parceira essencial a partir da década de 90.

A Copa do Mundo, continuaria sendo o maior evento midiático do planeta, mas o crescimento do número de redes de televisão, tanto TV's de canal aberto quanto as de canal fechado, necessitava de competições permanentes e não de quatro em quatro anos, como as copas. Os clubes e suas competições nacionais poderiam fornecer este conteúdo esportivo às TV's. A decisão da TV Plus, primeira rede privada da França de investir neste 'nicho' de mercado foi vital, pois logo em seguida demais emissoras a acompanharam, tendo início uma disputa que elevou às alturas os valores pagos pelos direitos de transmissão. A relação futebol-mídia se tornou íntima e este esporte ganhou definitivamente a dimensão de negócio de entretenimento.

A mídia foi responsável direta ou indiretamente por todas as ações que motivaram mudanças, na estrutura das instituições envolvidas no futebol, tais como: na visão empresarial que se solidificou neste esporte; no lançamento de ações na bolsa de valores, exemplo clássico da relação capitalista do esporte se transformando em negócio; no surgimento e crescimento de toda uma cadeia produtiva orbitando em volta dos clubes de futebol.

A relação futebol-mídia assumiu proporções tais, que é possível afirmar, e esta pesquisa procurou justamente constatar isto, que, atualmente o futebol-negócio depende da mídia a ponto de seu crescimento estar inteiramente vinculado à mesma. Todas as fontes de receitas dos clubes de futebol, estão direta ou

indiretamente relacionadas à mídia. Os números resultantes desta pesquisa feita junto a profissionais que trabalham com o futebol ratificam esta afirmação.

O que existe é uma diferença de graduação no nível de dependência direta. Atualmente, no Brasil, se a TV Globo saísse do negócio, em curto prazo, praticamente, todos os clubes da primeira divisão quebrariam. A dependência direta das receitas televisivas é absoluta. Este quadro não se verifica na Europa, onde a distribuição entre as fontes de receitas é mais equilibrada. Os direitos de TV não representam para a maioria dos clubes europeus a principal fonte, isto não significa, entretanto, independência da mídia, pois todas as demais receitas seriam afetadas sem a participação das TV's no negócio.

Esta perspectiva da TV sair do negócio futebol é meramente hipotética, tal possibilidade inexistente. Se este trabalho permite uma conclusão absolutamente irretocável, é esta, 'o negócio-futebol e a mídia são interdependentes a ponto da ruptura ser algo inexequível'. A influência da mídia no futebol não se resume aos direitos de TV que atualmente sustentam os clubes brasileiros. Bilheteria, patrocínios, publicidade estática, licenciamento e merchandising e, até mesmo a transformação de atletas em ativos que podem ser negociados, todas estas receitas sofrem uma interferência direta ou indireta da mídia.

Quanto ao negócio futebol no Brasil, há uma diferença de patamar evolutivo entre o que já acontece, na Europa, e a realidade brasileira. Os clubes europeus estão estruturados como instituições comerciais, mas, mesmo quando isto não acontece de maneira formal, na gestão do negócio, o futebol é tratado empresarialmente. O Real Madrid, por exemplo, não é uma empresa formalmente

institucionalizada, mas atua como organização empresarial que tem um audacioso planejamento estratégico de crescimento em nível mundial. O Manchester United, por outro lado, é formalmente constituído como empresa com ações na bolsa de valores e como o clube espanhol, tem planos semelhantes de expansão global. Já no futebol brasileiro, se os principais clubes nacionais fossem constituídos como empresas, uma análise contábil dos balanços indicaria situação de pré-insolvência para quase a totalidade deles.

Pela qualidade esportiva do futebol brasileiro e do próprio interesse que ele desperta na mídia nacional e mundial, a tendência é dos clubes passarem por um processo semelhante ao que já ocorreu, na Europa, e se reestruturarem sob um modelo empresarial. A evolução será uma exigência natural do próprio mercado e, até pela interdependência existente entre futebol-negócio e mídia, ela acontecerá, no Brasil. Além dos negócios que direta e indiretamente vinculam as duas atividades, outros dois aspectos contribuirão de forma decisiva para que eles se aproximem ainda mais, provocando como consequência a reestruturação dos clubes: a convergência midiática, com o advento da tecnologia da informação e os futuros complexos de entretenimento e lazer, as arenas multiuso, ancoradas no futebol e nas novas tecnologias.

O futebol-negócio, como parte importante da indústria do entretenimento, é algo relativamente recente e, por isso, com o *boom* da transformação vivida por este esporte global, o mercado editorial foi invadido por publicações mostrando as mais diversas facetas do futebol. Entretanto, ainda há carência de trabalhos de natureza científica que busquem determinadas respostas para tantas perguntas que podem

ser feitas sobre este esporte tão imprevisível e apaixonante, dentro de campo, e tão instigante pela sua força e grandeza, fora de campo. Paradoxalmente, o melhor exemplo dessa força, é o próprio futebol brasileiro, apesar da crise e mesmo com ela, ser ele a principal referência mundial de um país continental, como o Brasil, com tantos outros possíveis atributos identificadores. Esta pesquisa buscou mostrar como o presente e o futuro do futebol-negócio, está incondicionalmente atrelado à mídia.

Estando a sociedade contemporânea a viver um processo de espetacularização, em todas as áreas, conjugada à globalização dessa mesma sociedade centrada na mídia, o futebol, como o principal esporte praticado no mundo, e o mais intimamente vinculado à mídia, está a reboque dos desdobramentos desse processo. A grande questão levantada no início deste trabalho - *‘Como elemento importante da indústria do entretenimento, até que ponto a mídia é responsável pelo processo de transformação do futebol e pelo seu futuro?’* - pode ser respondida com base nos dados desta pesquisa: - Hoje, o futebol-negócio está integralmente vinculado à mídia, numa relação de interdependência.

É necessário contudo, salientar que enquanto não se concluir o processo de convergência midiática, já uma realidade, porém restrita a espaços privilegiados, projeções mais detalhadas sobre o futebol-negócio, serão simples exercícios de futurologia. Entretanto, é possível sintetizar alguns pontos, ao mesmo tempo, conclusivos e questionadores, mas absolutamente fundamentais para o futebol-negócio:

- a) Sua participação, como elemento importante, na indústria do entretenimento, será cada vez maior, exercendo papel de liderança

na vertente correspondente a esta indústria. Assim como nas demais atividades, a globalização no futebol-negócio é inevitável, com a tendência para concentração e abrangência em nível mundial. Os ‘mega-clubes’, como Manchester United, Real Madrid, Barcelona, etc., terão um poder crescente, esportiva e economicamente, formando uma elite futebolística, onde os principais astros do esporte atuarão;

- b) Como os torcedores, transformados em clientes / consumidores pela força da mídia, reagirão à referida concentração do poderio futebolístico dos mega-clubes de alcance global? Esta é uma questão que envolve ‘a paixão do torcedor’. A resposta a ela, portanto, não pode ser dada unicamente baseada na visão racional do futebol-negócio. O que fez e faz do futebol um grande negócio é justamente a paixão de milhões de torcedores por este esporte apaixonante. Neste caso, a resposta para esta pergunta se encontra em uma, entre tantas expressões futebolísticas conhecidas: o futuro do futebol é uma ‘caixinha de surpresa’⁷¹.
- c) Para alcançar níveis compatíveis com o seu potencial, o futebol-negócio no Brasil, precisará se reestruturar organizacionalmente. Assim como ocorreu em países que já estão em outro estágio, como Inglaterra, Espanha, EUA, etc., a carência de profissionais especializados nesta área, só será suprida se houver formação superior de gestores / operadores para atuar neste negócio

⁷¹ A expressão ‘caixinha de surpresa’ é frase recorrente na linguagem futebolística, especialmente nas entrevistas de jogadores nos veículos de comunicação, como uma afirmação ou justificativa para um resultado inesperado, algo relativamente comum no futebol.

milionário. As universidades têm muito a contribuir neste aspecto, formando os executivos que poderão fazer com que o futebol brasileiro supere definitivamente o modelo de gestão amador e semiprofissional e permita aos clubes nacionais a efetiva implementação de uma gestão profissional / empresarial.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor W. **A Indústria Cultural**. In: COHN, Gabriel. Comunicação e Indústria Cultural. São Paulo: Nacional, 1975.

AIDAR, Antonio C. k.; LEONCINI, Marcio P.; OLIVEIRA, João J. **A nova gestão do futebol**. São Paulo: Editora FGV, 2000. GRELLET, Celso. **O marketing no futebol**

ALMEIDA, Edson [Assessor de Imprensa do Vitória S/A] **Entrevista ao autor**, 2002.

ALMEIDA, Gilberto. **Do conceito de esfera pública para a interpretação da cultura democrática**. Textos de cultura e comunicação, Salvador, 1996.

ALVES, Givanildo. **Federação Pernambucana de Futebol, 1915-1999, 85 anos de bola rolando**. Recife, Edições Bagaço, 2000.

ANDERSON, B. **Comunidades imaginadas**. México: FCE, 1993.

ANNUAL REPORT, **Manchester United PLC**. Manchester, 2001.

ANUNCIAÇÃO, Renee Pinheiro. **Customer Relationship Marketing: The possibilities for Brazilian Clubs outside metropolitan areas such as Rio de Janeiro and São Paulo – MBA Football Industry**. Liverpool: Universidade de Liverpool, 2002.

ANUNCIAÇÃO, Renee Pinheiro. **Entrevista ao autor**. 2003.

BAKLANOS, Sérgio; SOARES, Edgar. **Jovem Havelange, a FIFA no terceiro milênio**. São Paulo: Margraf, 1995.

BARELLA, José Eduardo. **Jovem e milionário: empresas de material esportivo investem pesado em atletas adolescentes**. Revista Veja, 10 set 2003, p.106, São Paulo.

BAUDRILLARD, Jean. **Tela Total: mito-ironias da era do virtual e da imagem**. Porto Alegre: Sulina, 1997.

BELLUZZO, Luiz Gonzaga. **Futebol no Capitalismo a Brasileira**. Oficina de Informações. Disponível em: <http://www.oficinainforma.com.br/semana/leituras-20021026/02d.htm>

BISSOM, Marke. **Sport business**. Stadia: New Jersey, n. 7, p.31-32, march 1994.

BISSOM, Marke. **Sports on television. A new ball game for broadcasters**. National Association of Broadcasters: Denver, n.37, p. 85, march, 1999

BOM MEIHY, Carlos Sebe; WITTER, José Sebastião. **Futebol e Cultura: Coletânea de Estudos**. São Paulo: IMESP, 1982.

BORSARI, J. R. **Futebol de Campo**. São Paulo: E.P.U., 1989. Cap. 1, p. 11-14.

BOURDIEU, Pierre. **Sobre a Mídia e o Espetáculo**. Rio de Janeiro, Zahar, 1997.

BRASIL. Presidência da República, Casa Civil. Estatuto de Defesa do Torcedor. Lei n. 10.671, de 15 de maio de 2003. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 16 mai. 2003.

BREPHOL, Marionilde. **Uma comunidade chamada nação**. Folha de São Paulo. 12-b. 12/7/2002.

BRUNORO, José C. **Plano de modernização do futebol brasileiro**. SEMINÁRIO FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. São Paulo. 1999.

CALDAS, Waldenyr. **O pontapé inicial. Memória do futebol brasileiro**. São Paulo: Ibrasa, 1990.

CALDAS, Waldenyr. **Temas da cultura de massa: música, futebol e consumo**. São Paulo: Arte&Ciência, Villipress, 2001.

CAMPOS, PETERSON, ASSIS, 1997 – **Monografia de Comunicação Social e Relações Públicas**. FACS – Faculdade Salvador, 1997

CANCLINI, Néstor García. **As culturas populares no capitalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CARNEIRO, Paulo [Presidente do Vitória S/A] **Entrevista ao autor**, 2003.

CARVAHO, Sérgio, MINELLO, Cláudia. **Um relato de empresas investidoras - XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002 (Jornal Zero Hora, 1999, p. 101).

CATHARINO, Luis Martins [Conselheiro do Vitória] **Entrevista ao autor**, 1999.

COBRA, Marcos. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1988.

COELHO NETO, Ernani. **Soltando as amarras: análise da expansão do mercado de lazer náutico na Bahia entre 1980 e 1998**. Salvador: UFBa, 1999.

CONTURSI, Ernani B. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

COSTA, Márcia R. da et al (orgs.) **Futebol: Espetáculo do século**. São Paulo: Musa Editora, 1999.

COZAC, João L. **Com a cabeça na ponta da chuteira**. Curitiba, Editora Annablume, 1999

CUNHA, Loris Baena. **A verdadeira história do futebol no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora do Autor, 1994.

DALLA VERDE, Cláudia. **Ficção e Encantamento Televisivo**. In: PACHECO, Elza Dias. **Televisão, Criança, Imaginário e Educação**. Campinas: Papyrus: 1998.

DALPIAZ, Jamile. **Os caminhos e os (des) caminhos apontados em A Sociedade do Espetáculo para se pensar o futebol brasileiro.** Porto Alegre: revista FAMECOS, n.17, abril 2002.

DALY, Emma. **Real Madrid, Gigante na Bola e no Marketing.** The New York Times, 24 ago., 2003. Disponível em: <http://www.mktesportivo.com.br/196.htm>

DEBORD, Guy. **A Sociedade do Espetáculo.** São Paulo: Editora Contraponto, 2002.

DIAS, D. S. **Futebol Total.** Juiz de Fora: E.P.U, 1980.

DINIZ, Edgar C. **A Dinâmica da Indústria do Futebol.** Disponível em: <http://cev.ucb.br/qq/gilson/adinfut.htm>.

DUARTE, O. **Todas as copas do mundo.** São Paulo: Makron Books, 1994. 584 p.

EHRENBERG, A. **Estádios sem deuses.** Revista do Ocidente, Nros. 134-135, Lisboa, julho/agosto, 1993.

ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA. **O Futebol.** In: Enciclopédia Mirador Universal. São Paulo: Encyclopaedia Britannica do Brasil, p. 5030-5060, 1987.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil.** Brasília: UnB, 1997.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Aurélio B. **Novo Dicionário Básico da Língua Portuguesa.** São Paulo: Editora Nova Fronteira, 1995.

FOSTER, Norman. **O Novo Estádio de Wembley.** 30, jan., 2003. Disponível em: <http://www.brasilnews.com.br/fonte2.php3?Codreg=652&CodNext=999>

FREITAS, Bebeto [Presidente do Botafogo Futebol e Regatas]. **Entrevista ao autor**, 2003.

FREYRE, Gilberto. **O Brasileiro entre os outros hispanos**, 1996.

FREYRE, Gilberto. **Sociologia**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1945.

FRISSELLI, Ariobaldo. **Futebol, teoria e prática**. São Paulo: Editora Phorte, 1997.

GARCIA, C. M.; MUIÑO, E. T.; TELEÑA, A. P. **La Preparación Física en el Fútbol. Madrid**. [s.n.], 1977.

GARLAND, Jon; MALCOLM, Dominic; ROWE, Mike. **The future of football**. London. Frank Cass Publishers, 2001.

GAUDENZI, Paulo Renato Dantas [Secretário de Turismo e Cultura] **Entrevista ao autor**, 2002.

GIULIANOTTI, Richard. **Sociologia do futebol. Dimensões históricas e sociológicas do esporte das multidões**. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

GOMBRICH, Ernst. **Arte e Ilusão**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

GONÇALVES, Vítor da Conceição. **Que gestão para nosso tempo?** Cadernos de Economia. Lisboa, 2001.

GUEDES, Simoni L. **O Brasil no campo de futebol. Estudos antropológicos sobre os significados do futebol brasileiro**. Niterói: EDUFF, 1998.

GUERRA, Marola. [Diretor de Marketing do Sport Recife] **Entrevista ao autor**, 2001.

HAMILTON, Aidam. **Um jogo inteiramente diferente – Futebol: a maestria brasileira de um legado britânico**. São Paulo: Gryphus, 2001.

HELAL, Ronaldo. **Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

HELAL, Ronaldo; GONÇALVES, Márcio Souza. **O grande e os pequenos irmãos**. Ciência hoje, Rio de Janeiro, n.183, p.32 a p.39, 2002.

HOBBSAWN, Eric. **A era dos extremos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

KASZNAR, Istvan e GRAÇA, Ary. **O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

KLEIN, Marco, O Negócio Futebol. SEMINÁRIO GAZETA MERCANTIL, 11., 1999, São Paulo.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KRIEGER, Marcílio. **Lei Pelé e Legislação Desportiva Brasileiras Anotadas**. Rio de Janeiro: Forense, 1999

KUJAWSKI, Gilberto de Melo. **O ócio criativo**. O Estado de São Paulo, 25 fev 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Jogada de Marketing – Aplicando as táticas do futebol à gestão empresarial**. São Paulo: Futura, 2002.

LEAL, Marcelo. **The football history**. Disponível em: <http://www.interconect.com.br/cekizzer/Historia%20do%20futebol.html>

LEANDRO, Paulo. **Vitória**. Revista do Vitória, Ano 3, no. 12, Maio 1999, Salvador.

LELO, José. **Desporto na Europa**. Inter bola: Lisboa, n.01, p.12, 2001

LENCASTRE, José Garcez , 1995, "**O teletrabalho**", Lisboa: Dirigir - Revista para Chefias, n. 36, mar/abr 1995, Instituto de Emprego e Formação Profissional, pp. 27-32)

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**, São Paulo: Tese de Doutorado da USP, 2001.

LOPES, Luís Carlos. **A centralidade da TV nas redes intersubjetivas brasileiras**. I Colóquio Interamericano de Ciências da Comunicação Brasil-Canadá. Rio de Janeiro, 2002.

LUZ, Nuno. **Um negócio de muitos golos**. Revista Exame, 3 out 2001, p.60-62, Lisboa

MAC ALOON, J.: **Rite, Drama, Festival, Spectacle: Rehearsals Toward a Theory Cultural Performance**. Estados Unidos: Institute for the Study of Human Issues, 1990.

MACK, Roberto C. V. **Futebol Empresa: a nova dimensão para o futebol brasileiro**. Rio de Janeiro: Palestra Edições, 1980.

MANHÃES, Eduardo Dias. **Política de esportes no Brasil**. 2a ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

MARTIN-BARBERO, J. **América Latina e os anos recentes: o estudo da recepção em comunicação social**. In: SOUZA, Mauro (org.). *Sujeito: o lado oculto do receptor*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

MARX, K. **O Capital**. São Paulo: Nova Cultural, 1975.

MARX, K. **Salário, Preço e Lucro**. São Paulo: Nova Cultural, 1975

McKENNA, Regis. **As cinco regras do novo marketing**. Revista HSM Management, n. 22, set/out 2000, pp. 14-22.

MEDEIROS, Sérgio; VILHENA, Junia. **Mídia e perversão**. Ciência hoje, Rio de Janeiro, n.183, p.28 a p.31, 2002.

MOITINHO, Álvaro Pôrto. **Ciência da Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1963.

NÓBREGA, C. **Vamos estudar pessoas?**. Exame, 25 agosto 1999.

NOGUEIRA, Armando. **História “bem” contada**.Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 12 ago., 1998, p.15.

NOVAES, Adauto. **O olhar melancólico**. In: _____ (org.) A rede imaginária: televisão e democracia. São Paulo: Cia das Letras, 1997.

OLIVEIRA, Armando. [Comentarista esportivo da Rádio Sociedade da Bahia e da TV-E IRDEB do Estado da Bahia] **Entrevista ao autor**, 2001.

OLIVEIRA, Dennis. **Comunicação popular, percepção e transcendência: desafios teóricos**. Piracicaba: Universidade Metodista de Piracicaba, 2001.

OLIVEIRA, Lucia Lippi. **O Brasil dos imigrantes**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

PEZZELA, M. **Narcisismo e Società dello Spettacolo**, Roma: Manifestolibri, 1996.

PINTO, Cleber Silva. **Monografia de marketing esportivo**. Maringá: Faculdades Maringá, 2003.

PINTO, M. J., NETO, A. F. **O indivíduo e as mídias**. Rio de Janeiro: Diadorim, 1996. SANTOS, F. Coelho. Meios de Comunicação Social / Meios de Complexificação Social.

PIRES, Gilberto Cardoso. **Futebol, antiguidade**. Disponível em: <http://7mares.terravista.pt/videoescolar/futebol.htm>

PITTS, Brenda G e STOTLAR, David. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 1999.

PLASTINA, Rafael [Gerente de Marketing do Vitória S/A] **Entrevista ao autor**, 2003.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **O esporte-espetáculo na era da globalização. A emergência do futebol-empresa**. Campinas: FEF/Unicamp, 1998.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **A metamorfose do futebol**. Campinas: Unicamp, 2000.

PUIG, Nuria y HEINEMANN, Klaus: **El deporte en la perspectiva del año 2000**. En PAPERS No. 38; pp 123-141; Revista de sociología; Universidad Autónoma de Barcelona: Espanha, 1991.

REVOYR, Jack. **A primer in licensing**. Edition: Hardcover. London, 2001.

RIBEIRO, José [Diretor da SEI]. **Entrevista ao autor**, 2003

RIBEIRO, Luiz Carlos. **Brasil, futebol e identidade nacional**. Revista Lecturas y Deportes. Buenos Aires: Ano 8, n. 56, Janeiro 2003

RICHERS, Raimar. **Marketing, uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SALVATORE, Carlos Alberto [Diretor de Marketing do São Paulo] **Entrevista ao autor**, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHWARTZENBERG, Roger-Gerárd. **O estado espetáculo**. Tradução de Heloysa de Lima Dantas. Rio de Janeiro: Difel, 1978.

SECCACCI, Márcio Trapalli [Diretor de Marketing do Guarani Futebol Clube]. **Entrevista ao autor**, 2001.

SERRA, Paulo. **O teletrabalho, conceito e implicações**. Universidade da Beira Interior, 1995 / 1996. Disponível em: http://ubista.ubi.pt/~comum/jpserra_teletrabalho.html

SEVCENKO, Nicolau. **Orfeu Extático na Metrópole**, São Paulo, Cia. das Letras, 1992.

SIMÕES, Alexandre. **Histórico**. Disponível em: http://www2.brasileirao.com.br/historico/historia_1987.htm, 2001.

SOARES, Mariza de Carvalho; FERREIRA, Jorge. **A história vai ao cinema**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SODRÉ, Muniz. **Reinventando a cultura: a comunicação e seus produtos**. Petrópolis: Vozes, 1996.

SOMOGGI, Amir. **A evolução do futebol na Espanha e suas similaridades com o momento atual do futebol brasileiro**. Disponível em: www.atleticaespm.com.br

TÜRCKE, C. **A Luta pelo logotipo**. In DUARTE, R. & FIGUEIREDO, V. (Orgs.) *Mímesis e Expressão*, Belo Horizonte: Editora Humanitas, 2001.

ULLER, Reginaldo. **Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agroidustrial S.A.** Florianópolis: Tese de Mestrado UFSC, 2002.

UNZELTE, C. **O Livro de ouro do futebol**. São Paulo: Ediouro, 2002. 696 p.

VÁSQUEZ HENRIQUEZ, Alexis. **Deporte, Política y Comunicación**. México: Editorial Trillas, 1993.

VIANNA, Luiz Werneck. **Liberalismo e sindicato no Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

WOLF, M. **Teorias da Comunicação**. Portugal: Editorial Presença, 1995.

ANEXOS

Sites utilizados na Pesquisa

NOTÍCIAS DO FUTEBOL. Disponível em: <<http://www.netgol.com.br>>. Acesso em 2001.

CANALKIDS. Disponível em: <<http://www.canalkids.com.br/esporte/futebol/dia.htm>>. Acesso em: 20.09.2003.

Disponível em: <www.anzwers.org>

Disponível em: <www.arenasports.com.br>

Disponível em: <www.atleticaespm.com.br>

Disponível em: <www.ecvitoria.com.br>

Disponível em: <www.esportebrasil.com.br>

Disponível em: <www.esportesenegocios.com.br>

Disponível em: <www.fifa.com>

Disponível em: <www.futbrasil.com.br>

Disponível em: <www.futebolecia.net>

Disponível em: <www.lancenet.com.br>

Disponível em: <www.oficinainforma.com.br>

Disponível em: <www.rdf.hpg.ig.com.br>

Disponível em: <www.sportnet.com.br>

Disponível em: <www.templosdofutebol.hpg.ig.com.br>

Disponível em: <www.uol.com.br>

Tabela 7a - Relação de Clubes Profissionais do Brasil (Faturamento Anual acima de R\$ 1.200.000,00)

FATURAMENTO ANUAL ACIMA DE R\$ 1.200.000,00		
América Futebol Clube MG	Esporte Clube Juventude	Sociedade Esportiva Palmeiras
Associação Atlética Ponte Preta	Figueirense Futebol Clube	Sport Club Corinthians Paulista
Associação Desportiva São Caetano	Fluminense Football Club	Sport Club do Recife
Associação Portuguesa de Desportos	Fortaleza Esporte Clube	Sport Club Internacional
Avaí Futebol Clube	Goiás Esporte Clube	Vila Nova Futebol Clube
Botafogo de Futebol e Regatas	Grêmio Football Porto Alegrense	Vitória S/A
Brasiliense Futebol Clube	Guarani Futebol Clube	
Caxias Futebol Clube	Joinville Esporte Clube	
Ceará Sporting Club	Londrina Esporte Clube	
Club de Regatas Vasco da Gama	Marília Atlético Clube	
Clube Atlético Mineiro	Mogi Mirim Esporte Clube	
Clube Atlético Paranaense	Paraná Clube	
Clube de Regatas do Flamengo	Paysandú Sport Club	
Clube do Remo	Santa Cruz Futebol Clube	
Clube Náutico Capibaribe	Santos Futebol Clube	
Coritiba Foot Ball Club	São Paulo Futebol Clube	
Criciúma Esporte Clube	São Raimundo Esporte Clube	
Cruzeiro Esporte Clube	Sociedade Esportiva do Gama	
Esporte Clube Bahia S/A	Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul	

Tabela 7b - Relação de Clubes Profissionais do Brasil (Faturamento Anual de R\$ 120.000,01 à R\$ 1.200.000,00)

FATURAMENTO ANUAL DE R\$ 120.000,01 À R\$ 1.200.000,00		
ABC Futebol Clube	Catuense Futebol S.A.	Grêmio Esportivo Farroupilha
Agremiação Sportiva Arapiraquense - ASA	Central Sport Clube	Ipatinga Futebol Clube
América Football Club RJ	Centro de Treinamento Uniclínic	Ituano Sociedade Civil de Futebol Ltda
América Futebol Clube RN	Centro Esportivo Nova Esperança – CENE	Ji Paraná Futebol Clube
América Futebol Clube SP	Centro Sportivo Alagoano – CSA	Juazeiro Social Clube
Americano Futebol Clube	CFZ de Brasília Sociedade Esportiva Ltda	Maranhão Atlético Clube
Anápolis Futebol Clube	CFZ do Rio Sociedade Esportiva	Mirassol Futebol Clube
Associação Atlética Anapolina	Club Sportivo Sergipe	Mixto Esporte Clube
Associação Atlética Caldense	Clube Atlético Bragantino	Moto Clube de São Luís
Associação Atlética Francana	Clube de Regatas Brasil – CRB	Operário Futebol Clube S/A
Associação Atlética Internacional	Clube Esporteivo Dom Bosco	Palmas Futebol e Regatas
Associação Atlética Internacional Limeira	Clube Esportivo Bento Gonçalves	Palmeiras Nordeste Futebol Ltda
Associação Desportiva Cabofriense	Clube Malutron S/A	Paulista Futebol Clube
Associação Desportiva Confiança	Desportiva Capixaba S/A	Petrolina Futebol Clube
Associação Desportiva Limoeiro Futebol Clube	Esporte Clube Comercial	Ponta Grossa Esporte Clube
Atlético Clube de Três Corações	Esporte Clube Passo Fundo	Real Clube
Atlético Clube Goianiense	Esporte Clube Pelotas	Rio Branco Esporte Clube
Atlético Roraima Clube	Ferroviário Atlético Clube	River Atlético Clube
Bangú Atlético Clube	Goiânia Esporte Clube	River Atlético Clube
Botafogo Futebol Clube PB	Goytacaz Futebol Clube	Sampaio Correa Futebol Clube
Botafogo Futebol Clube SP	Grêmio de Esporte Maringá	Sociedade Esportiva Matsubara
Camaçari Futebol Clube	Grêmio Esportivo Brasil	Sociedade Esportiva Palmeiras B

Tabela 7b - Relação de Clubes Profissionais do Brasil (Faturamento Anual de R\$ 120.000,01 à R\$ 1.200.000,00) - continuação

FATURAMENTO ANUAL DE R\$ 120.000,01 À R\$ 1.200.000,00

Sport Club ULBRA

Sport Clube Corinthians Alagoano

Tocantinópolis Esporte Clube

Tocantinópolis Esporte Clube

Treze Futebol Clube

Tubarão Futebol Clube

Tuna Luso Brasileira

Uberaba Sport Clube

Uberlândia Esporte Clube

Vitória Futebol Clube

Volta Redonda Futebol Clube

União São João Esporte Clube

Tabela 7c - Relação de Clubes Profissionais do Brasil (Faturamento Anual até R\$ 120.000,00)

FATURAMENTO ANUAL ATÉ R\$ 120.000,00		
Açailândia Futebol Clube	Atlético Clube Chapecó	Clube Atlético Catarinense
Alagoinhas Atlético Clube	Atlético Clube Goianense	Clube Atlético Cristal
Amapá Clube	Atlético Clube Juventus	Clube Atlético Piranhas
América Futebol Clube - AL	Atlético Clube Lagartense	Clube Atlético Sorocaba
Andirá Esporte Clube	Atlético Clube Progresso	Clube de Futebol da Amazônia – CFA
Angra dos Reis Esporte Clube	Atlético Rio Negro Clube	Clube Esportivo Rio Branco
Araucária Futebol Clube	Atlético Roraima Clube	Clube Náutico Marcílio Dias
Associação Atlética Aparecidense	Auto Esporte Clube	Clube Sociedade Esportiva
Associação Atlética Luziânia	Bacabal Esporte Clube	Colo-colo de Futebol e Regatas
Associação Atlética Portuguesa	Baré Esporte Clube	Comercial Futebol Clube
Associação Desportiva Comercial Bandeirante	Barreiras Esporte Clube	Cruzeiro Futebol Clube - BA
Associação Desportiva Comunitária Astro	Boa Viagem Esporte Clube	Cuiabá Esporte Clube
Associação Desportiva de Senador Guiomard	Bonsucesso Futebol Clube	Democrata Futebol Clube
Associação Desportiva Leônico	Brasil de Farroupilha	Esporte Clube Flamengo
Associação Desportiva Vasco da Gama	Brasília Futebol Clube	Esporte Clube Macapá
Associação Esportiva Caxiense	Calouros do Ar Futebol Clube	Esporte Clube Pelotas
Associação Esportiva Jataiense	Campinense Clube	Esporte Clube Poções
Associação Esportiva Tiradentes	Capela Esporte Clube	Esporte Clube Santo André
Associação Olímpica de Itabaiana	Carajás Esporte Clube	Esporte Clube São José
Associação Rec. Cultural Unidos do Cruzeiro	Ceilandia Esporte Clube	Esporte Clube Taveirópolis
Atético Clíper Clube	Chapadinha Futebol Clube	Esporte Clube Viana
Atlético Acreano	Clube Atlético Aliança	Esporte Clube XV de Novembro

Tabela 7c - Relação de Clubes Profissionais do Brasil (Faturamento Anual até R\$ 120.000,00) - continuação

FATURAMENTO ANUAL ATÉ R\$ 120.000,00		
Esporte Clube Ypiranga	Itapipoca Esporte Clube	Rio Branco Atlético Clube
Estrela do Norte Futebol Clube	Ituano S/C de Futebol Ltda.	Rio Branco de Andradas Futebol Clube
Ferroviário Atlético Clube	Ituiutaba Esporte Clube	Rio Branco Esporte Clube
Friburguense Atlético Clube	Kaburé Esporte Clube	Rio Branco Football Club
Galicia Esporte Clube	Libermorro Futebol Clube	RS Futebol Clube
Goiatuba Esporte Clube	Macaé Esporte Clube	Santos Futebol Clube - AP
Grafiuna Atlético Clube	Maranguape Futebol Clube	São Gonçalo Futebol Clube
Grêmio Esportivo Bagé	Maranhão Atlético Clube	São Paulo Futebol Clube - AP
Grêmio Esportivo Brasil	Mazagão Atlético Clube	Serra Futebol Clube
Grêmio Esportivo Jaciarense	Mesquita Futebol Clube	Serrano Sport Club
Grêmio Lítero Recreativo de Petrolândia	Murici Futebol Clube	Sertãozinho Futebol Clube
Grêmio Maringá S/C Ltda.	Nacional de Patos	Sociedade Esportiva Ariquenes
Guarany Sporting Clube	Nacional Fast Clube	Sociedade Esportiva Brazlândia
Icasa Esporte Clube	Nacional Futebol Clube	Sociedade Esportiva e Recreativa São José
Independência Futebol Clube	Olaria Atlético Clube	Sociedade Esportiva Pauferrense
Independente Esporte Clube	Operário Futebol Clube S/A	Sociedade Esportiva Rec. Chapadão – SERC
Ipatinga Futebol Clube	Palmas de Futebol e Regatas	Sociedade Esportiva Santa Inês
Iraty Sport Club	Piauí Esporte Clube	Sociedade Imperatriz de Desportos
Itabuna Esporte Clube	Princesa do Solimões Esporte Clube	Sorriso Esporte Clube
Itapagé Futebol Clube	Quixadá Futebol Clube	Souza Esporte Clube

Tabela 7c - Relação de Clubes Profissionais do Brasil (Faturamento Anual até R\$ 120.000,00) - continuação

FATURAMENTO ANUAL ATÉ R\$ 120.000,00

Sport Clube Batalha

Sport Clube Bom Jesus

Sport Clube Camaçariense

Sport Clube Penedense

Sul América Esporte Clube

Trem Desportivo Clube

Tupi Futebol Clube

União Agrícola Barbarense Futebol Clube

União Bandeirantes Futebol Clube

Uruburetama Futebol Clube

Varginha Esporte Clube

Vênus Atlético Clube

Villa Nova Atlético Clube

Ypiranga Clube

Zumbi Esporte Clube