

**ANDRÉ LUIZ DIAS**

**A MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO**

**Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do curso de Ciências Econômicas do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof.º. Igor Zanoni Constant Carneiro Leão.**

**CURITIBA**

**2004**

## TERMO DE APROVAÇÃO

ANDRÉ LUIZ DIAS

### A MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

Monografia aprovada como requisito parcial para conclusão do curso de Ciências Econômicas do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: -----



Professor Igor Zanoni Constant Carneiro Leão  
Departamento de Economia, UFPR

-----  
*denise maia*

Professora Denise Maria Maia  
Departamento de Economia, UFPR

-----  


Professor Adilson Antonio Volpi  
Departamento de Economia, UFPR

Curitiba, 15 de fevereiro de 2004.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>01</b>
<b>2 INÍCIO DO FUTEBOL NO BRASIL</b> .....	<b>04</b>
2.1 A TRANSIÇÃO PARA O PROFISSIONALISMO.....	05
2.2 A RENOVAÇÃO DAS TRADIÇÕES.....	08
2.3 A CRISE FINANCEIRA DOS ANOS 80.....	12
<b>3 FUTEBOL EMPRESA NO BRASIL</b> .....	<b>16</b>
3.1 O SURGIMENTO DO MARKETING ESPORTIVO.....	18
3.2 MARKETING ESPORTIVO.....	20
3.3 PARMALAT: UM CASO BEM SUCEDIDO DE CO-GESTÃO.....	22
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>26</b>

## **RESUMO**

O objetivo desta monografia é mostrar o processo de modernização pelo qual o futebol brasileiro vem passando, mostrando para isso o início do futebol no Brasil. O modelo utilizado foi o mesmo da Europa, ou seja, um modelo amador e elitizado. Também mostrar o início do profissionalismo, citando como exemplo às cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, além dos períodos de crise pelo qual o futebol passou, mostrando como exemplo os clubes Italianos, Espanhóis e Ingleses, que passaram por crises e conseguiram ser exemplos para o mundo todo, devido a profissionalização do esporte.

Também foi mostrado o surgimento do Marketing Esportivo no Brasil, além do modelo bem sucedido da empresa Parmalat de co-gestão, na qual obteve bons resultados tanto para o clube quanto para a empresa.

## 1 INTRODUÇÃO

Assim como se diz que o Brasil é a maior nação católica do mundo, ou que o samba está no sangue do brasileiro, afirma-se também que este é o país do futebol.

O interesse pelo futebol vem desde os momentos de sua introdução no Brasil, em fins do século XIX, passando por profundas modificações, desde as suas regras até sua importância e seu significado, tanto entre nós brasileiros quanto entre os estrangeiros.

No Brasil, um tipo de futebol tem-se ampliado consideravelmente: o profissional. O futebol-empresa acabou por comportar obrigatoriamente um imenso público, e a sua disposição é colocada uma considerável máquina propagandística, transformando o futebol numa espécie de cartão de visitas da nacionalidade.

Uma série de operações caracteriza o “grande futebol”, transformando-o em uma imensa festa, sendo uma de caráter cultural-nacionalista e outra de caráter empresarial, envolvendo meios de comunicação, transportes e serviços em geral. Também não devemos deixar de colocar nesta combinação a organização do povo, na qual se envolve em torcidas organizadas, com músicas e líderes.

Aos poucos, o futebol esta saindo do amadorismo administrativo para vir a ser uma indústria, e como tal deve ser administrado por profissionais em todos os seus departamentos, transformando-se num dos produtos mais rentáveis da industria do entretenimento.

O futebol, por esse motivo, deve ser dividido em duas partes distintas: o futebol recreação e o futebol-competição. O primeiro, pode ser praticado por qualquer um e em qualquer parte, em pequenos ou grandes grupos. O outro também pode ser praticado recreativamente em competições de caráter secundário, entre organizações que não são especializadas, como por exemplo: bancários, grupos de fábricas, etc..Mas o futebol, é totalmente diferente quando é um espetáculo que atrai multidões, que pagam ingressos

para admirar os jogadores. Este é o futebol-arte, o futebol-espetáculo e exige uma soma de fatores que veremos mais a seguir.

No início os clubes não competiam com outros para atrair grandes multidões em seus estádios, não havia um plano de marketing, ou seja, suas receitas aumentavam ou diminuía conforme a campanha da equipe, não existindo qualquer esforço para aumentar o tamanho de sua torcida, sendo o futebol uma atividade sem fins lucrativos, dependendo da ajuda de alguns sócios para se manter.

Passados mais de cem anos da fundação da Football Association, na Inglaterra, o futebol se tornou um fenômeno cultural crescentemente praticado e assistido em todo o mundo, sendo praticado hoje em dia por homens e mulheres, transformando-se num dos produtos mais ofertados pela indústria do entretenimento, sendo a Copa do Mundo realizada em 1970 na cidade do México, a primeira transmitida ao vivo e em cores para dezenas de países, sendo que naquela época não se previa que a Copa do Mundo se tornaria um mega espetáculo produzido para gerar milhões de dólares.

Frente à impossibilidade de recuperação de tempo perdido, questiona-se o sentido do futebol no panorama nacional, ou de outra forma, para que serve o futebol?

O futebol como veículo de permanência de valores sociais, é a mais importante e continua manifestação de massas no Brasil. Também é o esporte que abriga componentes variados na contradição. Em níveis, a solidariedade e a disputa coexistem, dando sentido a uma modalidade esportiva que une e separa, que promove e destrói, que alegra e entristece.

O principal objetivo desse trabalho, demonstrar o processo de modernização pelo qual o futebol brasileiro vem passando, rompendo assim com as velhas formas de exploração e de manipulação que acabaram por denegrir a imagem do futebol brasileiro.

O problema da estrutura do futebol brasileiro coloca-se hoje no centro de qualquer discussão séria sobre a posição de nosso futebol no mundo e seu futuro.

Sabemos que as qualidades dos jogadores, somadas a técnica e a tática adequadas, são fatores decisivos para a afirmação de uma equipe esportiva, no caso o futebol.

Entretanto, o pleno desenvolvimento das potencialidades dos jogadores e o nível técnico e tático de uma equipe de futebol, dependem por sua vez do nível de organização dos clubes e, estes por sua vez do nível de organização dos clubes e da forma como preparam os atletas para disputarem um esporte coletivo, com treinamento e táticas corretas, Há uma correspondência obrigatória entre o nível alcançado na estrutura de um clube de futebol e sua eficiência administrativa e esportiva.

## 2 INÍCIO DO FUTEBOL NO BRASIL

No Brasil foi implantado um modelo amador e elitizado, seguindo o mesmo modelo de muitos países da Europa, onde imperava a idéia de que o futebol era esporte para gente educada.

Os primeiros a praticar o futebol no país foram os ingleses, mas a prática do futebol não ficou restrita apenas aos clubes de origem britânica, sendo que os colégios militares e católicos secundaristas passaram a exercer um papel importante no surgimento e na difusão de clubes no início do século.

O futebol começou a ganhar uma feição mais organizada, após seguir os passos do que acontecia na Europa, organizando-se em associações constituídas por clubes, criando-se a primeira liga de futebol em 1901 na cidade de São Paulo, na qual era constituída pelos seguintes clubes: São Paulo Athletic, Sport Club Germânia, Club Athletic Paulistano e Sport Club Internacional, sendo realizado o primeiro torneio oficial em 1902.

Na cidade do Rio de Janeiro, o processo foi o mesmo, formado pelas seguintes equipes: Fluminense, Botafogo, Athletic e Bangu fundaram a liga em 1905, sendo disputado o primeiro torneio em 1906.

O futebol passa a ser um esporte das massas, a partir do momento em que passa a ser praticado por operários e trabalhadores de classes populares, surgindo equipes em fábricas de subúrbio, por exemplo o Bangu, formado em 1904, ou mesmo o aparecimento de equipes em bairros proletários, como por exemplo o Corinthians em 1910, começando com isso a proliferar o que mais tarde passaria a ser chamado de “futebol de várzea.”

O futebol encontrou grande receptividade nos dois principais pólos econômicos e culturais do país, devido ao grande número de empresas inglesas, a instalação de fábricas de pequeno porte e também devido ao intenso fluxo de imigrantes.

Segundo RODRIGUES (1964, p. 133-134 ) refere-se que:

O Vasco crescera demais num ano. Daqui a pouco teria o seu campo, o seu estádio, aí ninguém poderia mais com ele. A única coisa que o Vasco tinha, além de torcida, a maior torcida que já se vira em campos cariocas, era um time. Os grandes queriam que o Vasco fosse para a AMEA com sua torcida, com o português de escuda da Cruz de Malta ao peito, toda a colônia, não queiram que o Vasco levasse o seu time.

Começaram a aparecer denúncias na qual os atletas recebiam remunerações, portanto não eram amadores, mas o caso do Vasco era diferente, afinal de contas era formado por jogadores ditos desclassificados, colocando em questão o modelo elitista de esporte amador.

Como podemos ver, os dirigentes queriam preservar um modelo elitista, se beneficiando da popularização do esporte.

Em São Paulo, a defesa do amadorismo se deu de forma semelhante, sendo liderado pelo Paulistano, no qual em meados dos anos vinte, abandonou a APEA (Associação Paulista de Esportes Atléticos) e fundou outra associação a LAF (Liga Amadora de Futebol), junto com Internacional, Germânia, Corinthians e mais quatro clubes, criando uma cisão no futebol paulista.

Mas a Confederação Brasileira de Desportos, não reconheceu a LAF, e com isso ela perdeu prestígio. O historiador Waldenyr Caldas atribuiu o insucesso da LAF a três fatores:

**Segundo CALDAS (1990, P.111)**

O primeiro, a insistência em manter o futebol amador em circunstâncias inteiramente adversas, uma vez que a APEA, apesar de em tese pregar o amadorismo, na prática já deixava que clubes e jogadores praticassem o profissionalismo. Em São Paulo, muito mais no que no Rio, o profissionalismo avançava de forma irreversível.

Mas há um segundo fator que não deve ser desprezado, cuja causa tem a ver com a economia do país. O senhor Antonio Prado Júnior, fazendeiro, exportador de café e presidente da LAF, vira suas economias abaladas com a situação econômica do país. Isso, sem dúvida, refletia na LAF, uma associação sustentada com o dinheiro dos aristocratas do café. Assim, o fato desta

Mas a prática do futebol não ficou restrita apenas a essas duas capitais, surgindo equipes em vários cantos do país, principalmente nos centros portuários, sendo criadas ligas em Salvador, Porto Alegre, Recife, Belo Horizonte e Belém, sendo que o ritmo de introdução do futebol e seu significado foram diferentes de região para região.

## 2.1 A TRANSIÇÃO PARA O PROFISSIONALISMO

A partir do momento em que os estádios passaram a ficar pequenos, devido ao grande número de torcedores que passavam a comprar seus ingressos, os clubes precisavam formar equipes competitivas e com isso precisavam inscrever cada vez mais jogadores oriundos das classes inferiores. Essa transformação do futebol em esporte reservado às elites em espetáculo popular, passou a ser uma condição e um estímulo para a conversão dos torneios amadores em torneios de profissionais.

Mas o processo de profissionalização foi bastante complicado, marcado por pressões no campo social e político.

Em 1924 foi criada a AMEA (Associação Metropolitana de Esportes Atléticos), na qual tinha a função de fiscalizar a vida profissional e social dos atletas de clubes filiados. O Vasco ao se candidatar a participar do campeonato, teve doze de seus atletas com inscrições canceladas, pois o estatuto previa que os jogadores tivessem comprovação de renda e de local de trabalho.

O profissionalismo só chegou em 1933, mas a crise inicia-se desde o início dos anos vinte, quando o time do Vasco da Gama, composto por negros e brancos semi-analfabetos conquista o campeonato carioca, provocando uma forte reação dos clubes de elite, caso do Fluminense, Flamengo, América e Botafogo. É o que vemos através do livro de Mario Rodrigues Filho, no qual relata o significado da ascensão da equipe vascaína:

entidade ter encerrado suas atividades em 1929, não é apenas uma coincidência de datas.

O terceiro fator, embora já esteja implícito, vale a pena esmiuçar um pouco mais. Trata-se da questão do elitismo. Nesse aspecto, a LAF já estava completamente defasada em relação ao que acontecia no futebol paulista.

Com a argumentação de Caldas, podemos entender a crise do modelo amador. Primeiro, com a transformação do futebol em espetáculo popular e com a inclusão de atletas tidos desclassificados, foi criada uma brecha para o profissionalismo.

Segundo, devido à crise econômica, que marcaram o final dos anos 20 e início dos anos 30, o que acabou por dificultar a sustentação financeira e a manutenção do amadorismo.

Com isso, o modelo amador estava com os dias contados e a adoção do profissionalismo era apenas uma questão de tempo.

Com a adoção do profissionalismo na Áustria, Hungria, Espanha e Itália entre 1924 e 1929, acabaram com isso por estimular a FIFA a editar a I<sup>a</sup> Copa do Mundo de futebol aberta a participação de profissionais. Mas como no esporte profissional, as vitórias são mais importantes, pois delas dependem a arrecadação, o emprego e o salário, aumentou-se às disputas pelos atletas mais habilidosos, passando com isso os clubes amadores a levar desvantagem.

Com isso, alguns atletas passaram a ser contratados por clubes do exterior, onde o profissionalismo já existia, levando com isso uma parte da imprensa a criticar o modelo elitista e o falso amadorismo de alguns atletas de futebol.

Começou assim um movimento para a criação de uma liga profissional no Rio de Janeiro, criando-se a primeira Liga Carioca de Futebol em 23-01-1933 e em São Paulo iniciou-se em 03-03-1933.

O sucesso do futebol profissional como espetáculo de massas está relacionado com a sua conversão em principal opção de lazer para a ascensão social que ele passou a

propiciar, principalmente para brancos e negros pobres, que passaram a se aventurar profissionalmente.

Como nos anos trinta, já havia se consolidado um mercado consumidor, viabilizando o pagamento de bons salários para os principais jogadores, ampliando o surgimento de novos talentos. A presença de profissionais, reforçou a identificação do público com seus ídolos, passando os governantes a viabilizar o futebol como meio de mobilização das massas.

Esse período da história -do futebol associado à construção do futebol profissional, nos diz respeito à estruturação de uma oferta e demanda por espetáculos esportivos, além disso, devemos destacar o papel dos meios de comunicação que desempenharam na popularização dos torneios, a consolidação do futebol como possibilidade concreta de carreira profissional e a inclusão do esporte como matéria de política governamental.

## 2.2 A RENOVAÇÃO DAS TRADIÇÕES

Durante a década de cinquenta, a Confederação Brasileira de Desportos, encontrava dificuldades em organizar campeonatos nacionais, devido as grandes distâncias e os altos custos de transporte.

Com isso, as rivalidades entre times de futebol e principalmente entre torcidas começaram a crescer cada vez mais nas cidades.

Com o aumento de equipes profissionais nas cidades do interior, começaram a surgir às federações estaduais, sendo que elas passaram a ter um papel muito importante quanto à organização dos campeonatos em âmbito estadual.

À medida que os torneios estaduais passaram a ser organizados, o hábito de ir ao estádio de futebol torcer por uma equipe crescia rapidamente, assim como o hábito de

comentar os jogos com os colegas, eleger o craque do jogo, lembrar dos lances mais espetaculares, etc...

O interesse em torno do futebol, vem bem antes do profissionalismo, transformando-se em uma atividade bastante popular, na qual empolgava as massas urbanas, devido a ser um espaço de afirmação de masculinidade e virilidade. Tudo isso, contribuía para fazer das tardes de futebol um momento de evasão, em que os torcedores podiam participar de um espetáculo, permitindo experimentar os mais diferentes sentimentos.

O jornalista Armando Nogueira, ao tentar justificar as razões da paixão do povo brasileiro pelo futebol, ofereceu-nos o seguinte argumento: “ O futebol vive de paixão(...) O futebol é conflito de verdades”. Para ele, o futebol é o único esporte que alimenta a controvérsia, em que o jogo, o embate se estende, sendo através das “mesas redondas”, das rádios e das televisões, nas páginas dos jornais no dia seguinte e até mesmo nos ambientes de trabalho, levando discussões intermináveis sob determinados lances, a análise embasada em dados estatísticos, a erros de arbitragens ou até mesmo aquele go imperdível perdido pelo craque do time.

Não podemos esquecer o papel importante que a imprensa esportiva desempenhou na invenção e reprodução de mitos, assim como na expansão de rivalidades clubísticas. É bastante conhecido, por exemplo como são conhecidos os clássicos regionais, como por exemplo: Fla-Flu, Ba-Vi, Atletiba, Sansão, etc...

Com a transição do amadorismo para o profissionalismo e com o surgimento de novas federações, de novos clubes, as configurações dos torneios passaram a não ser mais regionalizadas, sendo que depois dos anos cinqüenta, foram ganhando expressão os confrontos entre os clubes de estados vizinhos, cujo principal exemplo é o torneio Rio-São Paulo.

Logo após o fracasso no Mundial de 1966, os problemas nos principais clubes

do país começaram a ganhar projeção nos jornais e nas rádios.

Pouco antes da Copa do Mundo de 1970, o então jornalista e técnico João Saldanha, preocupado com o atraso estrutural do futebol brasileiro, leva ao então Ministro da Educação Jarbas Passarinho ( o Conselho Nacional de Desportos, era subordinado ao seu Ministério) uma lista de 18 itens visando erradicar os principais males do futebol brasileiro. Podemos resumi-las nos seguintes pontos:

- (a) máximo de 52 partidas por ano e pré-temporada para condicionamento físico;
- (b) formação da Primeira Divisão Nacional, com as 16 melhores equipes do país;
- (c) obrigatoriedade de clínico-geral e de exames médicos periódicos nos clubes;
- (d) organização de uma comissão federal anti-doping;
- (e) controle de idade biológica dos jogadores das categorias infantil e juvenil;
- (f) moralização do departamento amador dos clubes;
- (g) melhoria da legislação referente à condição profissional dos atletas (férias de 30 dias, garantias no término do contrato, mudança na tributação do imposto de renda, seguro contra acidentes, restrição à aplicação de multas);
- (h) campos de futebol nas grandes cidades para ajudar na formação dos jovens;
- (i) eliminação do “bicho” e premiação segundo a classificação final do torneio;
- (j) proibição à interferência de patrocinador comercial na seleção e nos clubes ( o governo deve financiar os gastos de preparação para a Copa do Mundo).

Algumas foram incorporadas, embora não da forma que João Saldanha havia idealizado, outras foram retomadas nos anos oitenta e noventa.

Uma das idéias de João Saldanha que chama atenção é quanto à proibição de patrocinadores na seleção e nos clubes, devido ao futebol não ter uma mentalidade comercial , sendo que o governo que deveria financiar os gastos de preparação para a

Copa do Mundo.

A criação do campeonato nacional de Clubes em 1971, pode ser considerada como mais um marco importante na história do futebol do país. Entretanto o novo calendário futebolístico e a integração das principais forças futebolísticas foram assimiladas sem que ocorressem modificações estruturais na estrutura administrativa dos clubes. A modernidade foi incorporada preservando-se o tradicional esquema de organização federativa, pois os dirigentes de clubes e federações não podiam conceber uma mudança de outra ordem. O interesse imediato era criar uma fonte adicional de receitas e de dividendos políticos.

O exemplo de utilização política, nós é mostrado na segunda metade dos anos setenta, quando os clubes que participavam do campeonato organizado pela Confederação Brasileira de Desportos eram selecionados a partir de critérios políticos. Com isso, o número de participantes foi aumentado até o número atingir noventa e quatro times em 1979, para que as principais cidades do país fossem representadas. Nesta década, foram construídos estádios grandiosos por governos estaduais, para viabilizar o desenvolvimento e a inclusão de um representante no Campeonato Nacional.

Em suma, o Estado brasileiro exerceu um papel importante na reestruturação do futebol profissional. Tanto no que diz respeito à indução do profissionalismo, como a criação da Confederação Nacional de Desportos, como a implantação do campeonato nacional, além é clara da criação da Confederação Brasileira de Futebol, podem ser interpretados como passos importantes na direção da atualização do futebol brasileiro em relação ao futebol europeu.

Ao longo dos anos oitenta, o futebol brasileiro, assim como o Estado, passaram por uma crise sem precedentes. A crise financeira se desdobrou numa crise política entre os grandes clubes e a Confederação Brasileira de Futebol e o marketing esportivo passou a ser uma peça fundamental para o futebol brasileiro.

### 2.3 A CRISE FINANCEIRA DOS ANOS 80

No início da década de oitenta, os clubes foram arrastados pela recessão econômica, forçando com isso a se desfazerem de seus melhores atletas. Essa situação demonstrou que as formas de administrar os clubes de futebol tinham entrado em colapso com a queda do público e da renda dos jogos.

Desde meados dos anos setenta, aumentava a defasagem da estrutura profissional do futebol brasileiro em relação ao futebol da Europa.

Enquanto os clubes continuavam a ser administrados de forma amadora, dependendo das receitas dos jogos, imperando desorganizações nas federações, e alterações frequentes nas datas e horários dos jogos, em alguns países da Europa o futebol começou a ser melhor planejado e administrado, implementando métodos modernos de gestão esportiva, procurando fontes de receitas mais permanentes e com campeonatos mais lucrativos.

Como exemplo podemos citar os clubes italianos, em que estavam afundados em dívidas na década de setenta, levando com isso o governo italiano a decretar medidas, forçando uma administração mais responsável, exigindo que as equipes se tornassem empresas dirigidas por pessoas remuneradas e profissionais. Com isso, percebeu-se que as atitudes para com o governo deveriam ser baseadas como em qualquer outro tipo de organização, assim também a possibilidade de praticar atitudes comerciais para com os torcedores. Campanhas de marketing foram implantadas, e o respeito ao torcedor, além de uma administração mais capacitada em princípios estruturais básicos como planejar e organizar, acabaram por trazer grandes benefícios. Já nos anos oitenta, os clubes italianos, transformaram seu campeonato no mais competitivo e de maior nível técnico, elevando com isso o valor de mercado dos times da Itália.

Já na Espanha, a acomodação dos clubes para com suas dívidas era tanta, que o governo espanhol era um mero financiador das contas das equipes. Quando o governo socialista resolveu intervir, o choque de muitas práticas amadorísticas com a exigência de práticas empresariais foi inevitável. Equipes de grande apelo popular como o Barcelona e Real Madri, logo optaram para a transformação de seus departamentos de futebol em organismos empresariais, o que possibilitou um crescimento econômico que as receitas de um time de futebol bem administrado no mercado podem gerar.

Alguns campeonatos não tiveram a mesma sorte, devido a não ter condições para implantar um modelo de organização esportiva tão avançado e também por não terem as mesmas condições financeiras dos clubes nos quais esse modelo deu certo.

Um exemplo de organização esportiva nos é dado pela evolução recente do futebol inglês.

Na década de sessenta o futebol da Inglaterra vinha passando por sérios problemas: o desconforto dos estádios, o péssimo calendário e os ruins contratos com emissoras de televisão e patrocinadores, além da excessiva violência dos torcedores, faziam com que os clubes ingleses e todo o futebol daquele país vivesse numa crise estrutural sem precedentes. Mas no início dos anos noventa, o futebol inglês deu um salto de qualidade, passando a Liga Inglesa a ser a mais rentável do mundo. Isto só foi possível, devido à união dos clubes daquele país para a fundação de uma liga independente, tendo uma empresa de auditoria e estratégia de mercado assessorando as equipes e orientando-as a utilizar planos de marketing e reconstruir a imagem de suas equipes, além também da intervenção do governo em combater a violência nos estádios.

As mudanças ocorridas no futebol inglês, com uma gestão moderna e profissional e a associação dos clubes com a televisão, levaram os clubes a lançar ações na Bolsa de Valores de Londres e a Liga Inglesa passou a ter seu desempenho avaliado segundo critérios do mercado financeiro.

As transformações ocorridas no futebol inglês, são tendências que começaram a ocorrer em diversos países, como por exemplo à profissionalização dos dirigentes, o desenvolvimento do marketing esportivo, a associação entre ligas e redes de televisão e a capitalização dos clubes, sendo que para isso foram feitas alterações na legislação para permitir aos clubes se transformarem em sociedades de capital aberto e lançar ações em bolsa.

Como se vê, nesses três processos (Itália, Espanha e Inglaterra), vemos elementos que compõem a atual situação do futebol brasileiro: clubes endividados, desorganização, falência do esporte, poucos e violentos torcedores, descomprometimento para com declarações financeiras ao Governo, desrespeito ao consumidor do produto futebol, péssima administração e corrupção.

Foi justamente neste contexto de crise financeira que o marketing esportivo passou a ser explorado no futebol brasileiro. No início, era entendido como uma forma de utilizar o esporte como instrumento de publicidade, não tendo ainda os clubes uma visão que o marketing aplicado ao esporte implicava em uma melhora no conceito do produto futebol, e nem que com o desenvolvimento do marketing esportivo pudesse haver mudanças na estrutura do futebol brasileiro.

A própria Confederação Brasileira de Futebol foi uma das primeiras a experimentar o potencial mercadológico do futebol, assinando contratos de fornecimento de material esportivo e de patrocínio, assim como cobrar cachês na transmissão dos jogos pelas emissoras de televisão.

Mas devido à administração amadora dos clubes e federações, com constantes mudanças na tabela e no regulamento, poucas empresas se dispuseram a utilizar o patrocínio de clubes como propaganda para seus produtos.

Isto só começou a mudar quando em 1987, a CBF anunciou que não teria condições de bancar o campeonato nacional, sendo que os clubes teriam que bancar com

os custos da competição. Surgiu então, o “Clube dos Treze”, que seria a união dos grandes clubes brasileiros, no qual decidiram impor a Confederação Brasileira de Futebol uma forma mais enxuta e rentável, com a missão de reestruturar a organização do futebol profissional.

Contando com o apoio da Coca-Cola, da Varig e da Rede Globo de Televisão, foi lançada a Copa União, na qual visava garantir uma rentabilidade mínima para os participantes do torneio, além de resgatar o torcedor. O torneio foi um sucesso, sendo que os patrocinadores tiveram um retorno compensador, sendo considerado um marco no processo de modernização do futebol brasileiro.

Porém devido à mentalidade amadora dos dirigentes, o futebol se mantinha um produto de pouco retorno para os times e o conceito de gestão empresarial era usado de forma isolada, por algumas grandes equipes, enquanto que na Europa algumas ligas já contavam com esquemas de gestão e comercialização, na qual garantiam uma receita segura para os clubes.

### 3 FUTEBOL EMPRESA NO BRASIL

Apesar das dificuldades e da falta de um plano coordenado, ocorreram mudanças no grau de profissionalização administrativa de alguns grandes clubes, como por exemplo: o São Paulo (bi-campeão mundial inter clubes em 1992 e 1993), o Palmeiras (bi-campeão brasileiro e paulista em 1993 e 1994) e o Grêmio (campeão da Libertadores da América e do Brasileiro em 1996), serviram para confirmar a tese de que a obtenção de contratos milionários de patrocínio, a construção de centros de treinamento, a modernização do departamento de futebol, o investimento em profissionais qualificados, etc..era o ingrediente para formar uma equipe campeã.

Porém, esta gestão profissional encontrava barreiras nos clubes: o estatuto dos clubes. Devido ao estatuto dos clubes e a cultura administrativa, implantar uma gestão profissional foi um grande desafio, ao contrário do que ocorria nos países da Europa em que imperava um ambiente profissional.

De qualquer forma o novo contexto futebolístico dos anos noventa, nos mostra a transformação dos principais campeonatos em produtos altamente valorizados no mercado publicitário e na programação televisiva, rendendo aos clubes um receita extra. Além de incrementar o valor da publicidade no uniforme e da propaganda estática nos estádios, aumentou o interesse pelas transmissões dos torneios entre os canais de televisão, inclusive entre os canais por assinatura, elevando os valores pagos pelo direito de exclusividade.

Outro motivo para a valorização do futebol brasileiro foi à conquista da Copa do Mundo dos Estados Unidos em 1994, além é claro do Plano Real, que estabilizou a economia e sobrevalorizou a moeda nacional em relação ao dólar. Com isso, as equipes brasileiras ainda que momentaneamente tiveram condições de competir com equipes estrangeiras na contratação de atletas de renome.

Comparando o futebol brasileiro com os países onde já havia se consolidado o futebol-empresa, o futebol brasileiro continuava muito aquém do futebol europeu no que se refere a salários, condições de treinamento, conforto e segurança para os torcedores, além de um calendário organizado, cuidado com os gramados, para citar alguns itens básicos que impunham uma distância entre a qualidade do produto (o espetáculo futebolístico) no Brasil e em países como Itália, Inglaterra e Espanha.

Mesmo aquelas equipes brasileiras em que se instaurou uma gestão profissional, continuaram necessitando vender seus melhores jogadores para equipes estrangeiras. As receitas de times vitoriosos e bem-sucedidos como o Palmeiras, não lhes permitiam competir em igualdade de condições com o poder de gasto de clubes médios da Espanha por exemplo. Além disso, com o aumento do preço do passe dos principais jogadores no mercado internacional, permaneciam muitos obstáculos para que o futebol-empresa atingisse no Brasil um patamar comparável ao dos países da Europa. Embora o futebol tivesse sido transformado em espetáculo cotidiano da televisão, os clubes criaram departamentos de marketing e os torcedores passaram a consumir produtos do seu time, isto não rendia aos clubes o que poderia render caso o futebol fosse tratado como um negócio sério.

A imprensa esportiva do Rio de Janeiro e São Paulo, colaborou para formar uma consciência clara da defasagem do futebol brasileiro em relação ao futebol europeu. O governo também criou um ambiente favorável para a proposição de mudanças, apesar de não conseguir obrigar a implantação de uma administração empresarial, através da Lei Zico, além de alterar outro ponto muito polêmico: o vínculo dos atletas com seus clubes e a condição profissional do jogador de futebol. As resistências políticas, a qualquer alteração nas relações de trabalho no futebol eram muito fortes, devido ao “passe” do jogador ser considerado um patrimônio do clube, e com o fim do passe isso representaria um prejuízo muito grande para as equipes pequenas, agravando com isso os problemas do

futebol brasileiro.

### 3.1 O SURGIMENTO DO MARKETING ESPORTIVO

O Marketing esportivo, assim como o marketing moderno, teve grande ascensão no Brasil, principalmente nos anos 50, durante o governo de Juscelino Kubitschek. A política, cujo lema era “50 anos em 5”, levou diversas organizações tanto nacionais como internacionais, a operar no país.

As grandes empresas de origem estrangeira, traziam para cá, as mesmas marcas que comercializavam em outros países e limitavam-se a produzir artigos padronizados. A ênfase estava nas vendas, mas empresas líderes já utilizavam estratégias de marketing, como pesquisas, a propaganda e promoções de venda.

Mais tarde, com o golpe de 1964, o governo ditatorial passou por sérias dificuldades econômicas e o progresso só retornou por volta de 1967. Em 1980, a alta da inflação e a interrupção dos investimentos estrangeiros, novamente fizeram com que o marketing decaísse. Entre altas e baixas, o marketing passou a ter forte ascensão com o uso da informática, quando o controle das estratégias tornou-se mais rápido e preciso.

No exterior, o marketing esportivo só não foi incrementado há mais tempo no futebol por que a FIFA- Federação Internacional de Futebol, não permitia que as equipes tivessem publicidade nas camisas. Como alternativa, algumas empresas transformaram seus nomes em marca de material esportivo, podendo estampa-los nas camisas dos jogadores. Há casos ainda de empresa que adquiriram times para alterar a denominação do clube. Na Alemanha, o laboratório Bayer por exemplo, passou a divulgar sua marca depois de comprar os times Leverkusen e Uerdign. Na Holanda, a tática foi utilizada pela Philips, que incorporou seu nome ao União Esportiva “Philips”.

No Brasil, o marketing esportivo ainda encontra-se num estágio muito primitivo

de desenvolvimento, sendo que o lado organizacional precisa ser melhor desenvolvido para que haja um crescimento dos patrocinadores, resultando com isso num grande suporte para a evolução do marketing. O contrato que a Confederação Brasileira de Futebol tem com a empresa de material esportivo Nike, é considerado extremamente baixo, se comparado aos investimentos de outros países, onde o marketing esportivo é mais profissionalizado. Nos Estados Unidos, por exemplo, há incentivos em praticamente todos os tipos de atividades esportivas, principalmente no basquete, futebol americano, beisebol e hóquei.

No Brasil, são várias as razões para o baixo investimento no marketing esportivo. Uma delas, é a visão amadorística do esporte, que faz com que empresários o utilizem apenas para obter vantagens, assim como políticos para ganhar votos. Prova disso, foram as recentes CPI's instaladas para avaliar os escândalos envolvendo clubes, federações, empresas e até mesmo atletas e treinadores.

O Brasil possui investimentos muito pequenos em comparação com países como Alemanha e Japão, sendo os motivos para isso a desorganização dos calendários a fragmentação dos intermediários.

A falta de dados sobre o recall desse investimento também é um fator de peso que vem contribuindo para a colocação do Brasil na “quarta divisão” mundial no que se refere ao marketing esportivo.

CONTURSI(2003) em seu livro “Marketing Esportivo”, nos conta que em países desenvolvidos, com grandes tradições esportivas, são contratados especialistas para a organização do esporte. São milhões de dólares investidos na atividade física, por profissionais que acreditam no retorno do produto esporte.

No Brasil, conforme análise de Ernani, o aumento do desafio no marketing esportivo, é gerado até mesmo por uma questão cultural, já que o famoso jogo de cintura, para bater recordes e colocar milagrosamente atletas em campo 24 horas após graves

lesões, colocam o jeitinho brasileiro num patamar de desconfiança.

Essa caminhada a passos lentos do marketing esportivo no Brasil revela raízes na própria história do patrocínio ao esporte. Conforme destaca Afif, no Brasil, o patrocínio de equipes é fato recente, já que essa prática teve início nos anos oitenta, quando os clubes começaram a divulgar o nome das empresas nas camisas.

O precursor dessa prática foi o Internacional, quando ao participar de um torneio no Uruguai, utilizou a marca da Pepsi-Cola estampada no seu uniforme, porém, oficialmente cabe ao Náutico do Recife em 1982, o primeiro clube a utilizar o patrocínio em partidas oficiais.

A partir desse momento, o patrocínio passou a ser a salvação de alguns clubes, visando cobrir buracos ou amenizar o ímpeto dos seus devedores.

Muitos dos patrocinadores eram torcedores do clube ou grupos ansiosos em agradar os dirigentes ou simpatizantes dos clubes, sendo que no final da década, o quadro começou a se alterar com a chegada da Parmalat ao mercado, profissionalizando a prática do patrocínio.

### 3.2 MARKETING ESPORTIVO

Marketing esportivo é um conjunto de ações voltadas à prática e a divulgação de modalidade esportivas, clubes e associações, sejam pela promoção de eventos e torneios ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos.

AFIF(2003), em seu livro: “A bola da vez – o marketing esportivo como estratégia de sucesso”, explica que o marketing esportivo é uma das estratégias que utilizam o esporte para atingir suas metas. Há duas formas para definir essa prática: 1º- marketing de produtos e serviços voltado aos consumidores, que de alguma forma se relacionam com o esporte (camisas oficiais do time por exemplo) e 2º- uma estratégia que

emprega o esporte como meio de divulgar produtos, sem que estes tenham ligação com atividades esportivas(patrocinadores em geral).

Empresas e marcas líderes costumam privilegiar esta área, aproveitando-se da boa imagem de atletas ou equipes junto à opinião pública, gerando resultados extremamente positivos para suas imagens. Nesse sentido, profissionais de marketing precisam de muita criatividade para se sobressair a publicidade tradicional, inovando com algo que tenha o poder de mexer com as pessoas.

E nisso, o marketing esportivo “cai como uma luva”, pois é o momento em que se pode atingir o espectador(consumidor ) em seu momento de lazer, quando esta aberta à mensagem da empresa e seus produtos.

Além das vendas, a estratégia de associar a empresa ao esporte, gera o rejuvenescimento da marca, devido à força que o esporte possui entre os jovens. O fato de inserir uma marca na camisa de uma equipe cria uma relação de cumplicidade da empresa com a performance esportiva, recebendo toda a credibilidade obtida pelos atletas.

Com o bom desempenho do time ou dos atletas, as pessoas que até então se mostravam indiferentes pela marca que a patrocina passam a nutrir uma imagem positiva da empresa. Entretanto, quando um jogador apresenta um comportamento inadequado, o patrocinador poderá ter sua imagem afetada, mesmo que indiretamente.

AFIF(2003), explica que hoje muitas pessoas começam a compreender que, além do patrocínio esportivo, podem ter a oportunidade de realizar alguns negócios, principalmente no futebol, participando de investimentos ou licenciando a marca do time para utiliza-la em suas ações de marketing. Porém, muitas empresas, na ânsia de buscar retorno rápido para o seu investimento, acabam divulgando muito mais sua marca do que necessariamente o nome da equipe. Assim, o autor ressalta que é importante que essas empresas tenham em mente que o que leva as torcidas ao estádio são as equipes e não suas marcas.

### 3.3 PARMALAT: UM CASO BEM SUCEDIDO DE CO-GESTÃO

Com o objetivo de melhorar sua imagem institucional, a Parmalat se tornou um marco na história dos negócios esportivos no Brasil. Consciente de que o esporte seria o melhor caminho para viabilizar o seu plano, a empresa inovou a forma de patrocínio ao participar das ações de time, adotando um sistema de co-gestão empresarial.

Assim, seus investimentos tiveram início na década de 70, quando patrocinou competições de esqui, ingressou na Fórmula 1, até chegar ao futebol nos anos 80.

Em troca de um pacote de compensações empresariais, que iam desde a gestão conjunta de uma equipe até ao aluguel de uma marca, os investidores acabavam cedendo uma cota financeira alta e até mesma gestão a profissional das contas. Basicamente, os investidores entravam com a parte administrativa e financeira e os clubes com o material de trabalho e experiência profissional.

No Brasil, o maior sucesso da Parmalat aconteceu logo depois que a empresa firmou contrato com o Palmeiras. A seqüência de títulos conquistados pelo time e a seriedade da gestão no departamento de futebol, geraram uma imagem de credibilidade na opinião pública.

Apesar disso, existia um diferencial entre o investimento da Parmalat no Palmeiras e dos demais tipos de patrocínio no futebol brasileiro. Essa diferença estava no fato da Parmalat atuar no clube como gestora. A co-gestão implica na participação administrativa da empresa com o clube. A empresa passa a fazer parte do conselho diretor e participa de todas as decisões. O sucesso da Parmalat talvez não fosse tanto se não houvesse a co-gestão. A co-gestão do Palmeiras com a Parmalat obteve bons resultados para ambas as partes devido aos seguintes fatores:

a) identidade de propósitos: ambas buscavam a maximização dos seus resultados. A Parmalat, quando firmou a co-gestão com o Palmeiras, abrindo um novo

negócio e o Palmeiras ganhando mais dinheiro e conquistando títulos;

b) identidade de estratégia: a empresa visava a conquista de mercados, o clube queria ser campeão. A Parmalat acabou se tornando o leite dos campeões, consolidando uma identidade e posicionamento da marca;

c) afinidade entre as marcas: no caso do Palmeiras e da Parmalat foram muitas as afinidades das marcas: cores, nomes e conceito de saúde, tanto no esporte como dos produtos da empresa. A afinidade da empresa com o clube era tanta que uma pesquisa feita pela Parmalat constatou que os consumidores confundiam de tal forma a multinacional com o Palmeiras que chegavam a julgar que a empresa estava no Brasil desde quando o clube foi fundado (1914), sendo que a Parmalat chegou ao Brasil em 1977.

## 4 CONCLUSÃO

No Brasil, os dirigentes brasileiros, bem ou mal, sempre relegaram a segundo plano a utilização de uma estrutura profissionalizada. Muitos dos que fecharam parcerias não direcionaram os investimentos para o saneamento e desenvolvimento da estrutura e, sim para o fortalecimento do elenco.

Desta forma, os clubes brasileiros devem imediatamente repensar o modelo de gestão e começar a desenvolver outras fontes de receita, visto que os investimentos para o setor, em nível mundial diminuíram consideravelmente nos últimos anos.

No Brasil, as receitas provenientes das cotas de transmissão chegam a representar quase que 100% do faturamento de um clube. A dependência quase que total desta valiosa fonte de receita diminuiu o poder de barganha dos clubes para futuras negociações, ao mesmo tempo em que impede os mesmos de desenvolver estratégias a longo prazo.

No momento, a grande preocupação dos dirigentes deveria ser o desenvolvimento de um modelo de gestão capaz de administrar os clubes de maneira profissional, com metas a serem atingidas, prazos a serem cumpridos e, principalmente orçamentos a serem respeitados. Somente assim, os clubes terão condições de se tornar competitivos internacionalmente a médio ou longo prazo.

Além disso, com a adoção de uma estrutura profissional, fica mais fácil identificar oportunidades comerciais que podem gerar receitas adicionais aos clubes. Também é de fundamental importância repensar a estrutura física dos clubes no que diz respeito a centros de treinamento e estádios. Esses sim, como alicerces de uma bem sucedida estratégia de competitividade técnica e alavancagem comercial.

Com o efetivo fim do passe, aliado a redução dos investimentos por parte das empresas de mídia e fundos de investimento, somente com a implementação de um

modelo organizacional profissional e de uma moderna estrutura física, tanto para atletas quanto para torcedores, é que os clubes brasileiros conseguirão se tornar auto suficientes e competitivos tanto no Brasil quanto no exterior.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFIF, A. **A Bola da Vez – O marketing esportivo como estratégia de sucesso.** Disponível em: < <http://www.cidadedofutebol.com.br/colaboradores/perfil.aspx?idu=53>> Acesso em : 10 set. 2003.
- CALDAS, W. **O pontapé inicial: memórias do futebol brasileiro (1894 – 1933).** São Paulo: IBPASA, 1990.
- MARKETING ESPORTIVO, **O esporte nas estratégias empresariais.** Disponível em: <<http://geocities.yahoo.com.br/cesaras/estrateg.htm>> Acesso em: 12 out. 2003.
- NOGUEIRA, A. **Bola na rede.** 2. ed. Org. e notas de Ivan C. Proença. Rio de Janeiro: José Olympio, 1974.
- PRONI, M. W. **A Metamorfose do Futebol.** Campinas SP: UNICAMP, 2000.
- RODRIGUES FILHO, M. **O negro no futebol brasileiro.** 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1964.