

8

Conclusões e Recomendações para Pesquisas Futuras

“O futebol é o ideal de uma sociedade perfeita: poucas regras, claras, simples, que garantem a liberdade e a igualdade dentro do campo, com a garantia do espaço para a competência individual”.

Mario Vargas Llosa

A sociedade contemporânea, com seu modelo fundamentado em preceitos econômicos e instrumentalistas, apresenta sorte diversa de mazelas, que afetam a estrutura básica da vida do cidadão: saúde, educação, segurança, bem-estar, liberdade. A hegemonia da razão instrumental pressupõe a desvalorização do pensamento ético e da ação afetiva (MOTTA, 2003).

O esporte, embora não tenha a pretensão de resolver os problemas da sociedade contemporânea, tem a capacidade de auxiliá-la de diversas formas. O esporte, além de proporcionar uma vida mais saudável, gera empregos, fornece entretenimento, fomenta a economia e apresenta-se como uma viável opção de inserção social, especialmente para classes menos abastadas da sociedade. E isto porque seu potencial ainda é, reconhecidamente, mal explorado.

O futebol é o esporte reconhecido pela sociedade brasileira como o “primeiro esporte” do país. É assim considerado porque é o que mais possui torcedores e praticantes, mais gera empregos diretos e indiretos, mais interfere e impacta a vida dos brasileiros. E é o único que provoca reações emocionais tão intensas como o ódio ou a paixão, com uma amplitude invejável por relações entre homens e mulheres, pais e filhos, família, amigos.

É também uma fonte de oportunidades profissionais de carreira e emprego. Cite-se uma profissão e dificilmente ela não terá oportunidades geradas pelo futebol: seja diretamente, como atleta ou técnico, ou como repórter ou radialista; seja como professor de escolinhas de futebol, ou como os administradores da escolinha; seja como médico, fisioterapeuta, massagista do clube, ou como advogado do atleta; seja como gráfico, que confecciona ingressos, ou como um administrador de um estádio; seja como um vendedor de camisas, bandeiras e bolas, ou como um fabricante delas; seja como um operário que faz reformas no estádio, ou como um guardador de automóveis em sua porta; seja como um

motorista que transporta atletas ou torcedores, em ônibus, táxi, van, ou como um maquinista do metrô, do trem, ou um piloto de avião; seja como um publicitário que anuncia na página de esportes, ou como um empresário que aumenta seu faturamento com o retorno de seu anúncio.

Mas não como dirigente esportivo. Salvo poucas exceções, esta é uma profissão a qual o futebol ainda não fornece oportunidades concretas de carreira profissional.

O futebol movimenta, no mundo todo, cifras comparáveis às das grandes multinacionais. Mas sua relevância está longe de ser meramente financeira. Senão, que atividades apresentam credenciais como:

- Sua confederação internacional, a FIFA, possui mais afiliados que a própria Organização das Nações Unidas;
- Foi o grande meio de inserção social dos negros, três décadas após a abolição da escravatura do país;
- Interrompeu uma guerra, como ocorreu no Haiti em 2005, quando da visita da Seleção Brasileira aquele país;
- Faz um rico abraçar, com verdadeiro gosto, um pobre, no momento do gol;
- Retira meninos de ruas dos tortuosos e breves caminhos da ilegalidade e lhes dá esperanças de vida.

Como é possível que força tamanha seja, nos dias de hoje, gerida de forma amadora? Que seja administrada sem basear-se em conceitos racionais de estrutura, planejamento e controle, que visem também o bem-estar de todo o grupo de atores e do seu ambiente, através de um equilíbrio de ações; mas de forma amadora, sujeita a rompantes emocionais de sentimentos, em benefício próprio em detrimento da própria organização?

O futebol começou a ser este futebol desde a década de 1920. E, desde antes, sua administração é efetuada por amadores. Tamanho é esse poder, que passou a ser utilizado como poderosa ferramenta de manobra de grupos oligárquicos que, com a predominância do amadorismo na gestão, continuaram prevalecendo e perpetuando-se à frente de seu comando.

Assim, a estrutura oligárquica do futebol não é de hoje. As relações de poder se mantêm intocadas, ou muito pouco alteradas, há quase um século. E, com isso, o amadorismo da gestão predominou. Um amadorismo que, só muito recentemente e em alguns poucos exemplos no Brasil, começa a perceber a

importância da busca por performance financeira – e não apenas da performance esportiva.

Mas o mundo contemporâneo ocidental, que privilegia a ordem econômica, fomenta de forma crescente a necessidade de equilíbrio financeiro das organizações, passou a demandar mais das organizações que sua performance esportiva. Nesse contexto, o futebol foi, galgado em seus preceitos não-econômicos, de emoção e amadorismo, e também de conservadorismo e manutenção de suas estruturas de poder, encravando-se em uma grave crise financeira.

Conforme observado por Américo Faria (CBF), “futebol e samba no Brasil não podem dar prejuízo”. Na atualidade, entretanto, o futebol dá.

Essa crise originou, então, o início da discussão da necessidade de um novo modelo de gestão para o futebol. Um modelo que permitisse a sobrevivência dos clubes. Dado que o vetor principal da crise é o econômico, este modelo deveria considerar, dentre outros, como será visto adiante, preceitos desta ordem que, no mercado contemporâneo, envolve credibilidade, transparência, respeito a regras e diversas características necessárias a viabilizar a remuneração do investidor.

Entretanto, embora a gestão profissional – conforme tais características – já tenha sido adotada largamente em países europeus, principalmente, e tenha demonstrado resultados positivos - como visto no caso do Manchester e em outros citados - o processo que a desenvolve aqui no Brasil tem sido deveras moroso.

Há que ressaltar a diferença existente entre os clubes brasileiros, que possuem outros interesses além do futebol (sociais, de esportes amadores etc.), e o modelo de clube europeu, que normalmente nada possui além de uma pequena sede e seu estádio. Para os clubes brasileiros, o departamento de futebol constitui-se no carro-chefe de suas atividades, mas é dependente das condições estatutárias do clube – o que não ocorre no modelo de clube europeu citado.

Entretanto, mesmo com toda a necessidade financeira ora apresentada, com todo o questionamento efetuado às relações de poder existentes, com os diversos escândalos (CPIs, ações penais impetradas e arquivadas) e descasos administrativos – para os quais não se vê ações punitivas ou corretivas - e ainda, com a crescente violência existente nos estádios, que geram passivos trabalhistas, clubes à beira da insolvência, desmedida falta de credibilidade e perda de público, os dirigentes das organizações voltadas para o futebol não apresentam, de forma

significativa, mudanças em sua forma de gestão, especialmente no sentido de profissionalizá-la.

Quais seriam, então, os fatores que impactam o processo de profissionalização do departamento de futebol dos clubes no Brasil?

Para responder a esta pergunta, este trabalho procurou lembrar a evolução do futebol desde o início do século passado, e sua inserção e impacto na vida política, social e econômica do país.

Assim, o referencial teórico e a pesquisa de campo auxiliaram a busca de quais seriam os valores que os principais atores sociais compartilham no campo organizacional, de que recursos de poder dispõem e como os utilizam para a consecução de seus objetivos, o que, segundo Carvalho e Vieira (2003), constituem-se como os principais questionamentos da Teoria Institucional quando da análise das organizações, arcabouço utilizado nesse estudo.

Verificou-se que a interferência da conjuntura interna foi significativa. E conclui-se que todas as principais mudanças ocorridas no futebol brasileiro ao longo de sua evolução foram originadas por fatores externos. Como observa Santos (2002, p. 82):

“Jamais houve uma decisão interna ao sistema no sentido de buscar a evolução, que antecipasse uma tendência. Dentre esses determinantes externos, temos: decisões da FIFA (que representam o resultado de um embate de forças internacionais), a evolução do futebol mundial, a concorrência de clubes de outros países, movimentos econômicos mundiais, conjuntura econômica, política e social do Brasil e interferência direta do Estado, seja do Governo Federal, seja do Poder Legislativo. As poucas iniciativas, como, por exemplo, a formação do Clube dos Treze, nunca conseguiram avançar nas suas propostas de modernização”.

A gestão do futebol assistiu a um verdadeiro período de inércia. Resistentes à adoção de técnicas mais modernas de gestão, durante todo o século, dirigentes de clubes e federações incentivaram o estabelecimento e incremento da crise financeira das instituições. Este conservadorismo é, segundo a opinião dos atores entrevistados, a base da forma atávica e centenária de gestão praticada ao longo dos anos. Receosos pela perda de poder, os dirigentes uniram suas forças em uma malha oligárquica que, em vez de tramar pelo bem do esporte, mantinha seus interesses pessoais. O processo de eleição dos presidentes de federação, por

exemplo, leva a que os atuais presidentes estejam em seus cargos há mais de uma década, o que é visto como negativo pelos entrevistados.

Assim, a profissionalização da gestão é uma necessidade difundida entre os atores do campo organizacional do futebol brasileiro. Embora o conceito apresente leves diferenças, de acordo com seu enunciador, de uma forma geral prega responsabilidade e equilíbrio financeiro entre receitas e despesas, remuneração e dedicação integral dos dirigentes, transparência da gestão que vise a obtenção de investidores e/ou parceiros externos, infra-estrutura de base que permita conforto e condições adequadas de trabalho para os atletas e comissão técnica, planejamento e controle de atividades, e que a competência dos dirigentes prevaleça em relação a motivadores passionais ou questões políticas. Esta última característica, embora faça parte deste grupo comum de características citadas pelos entrevistados, é observada, porém, como a de mais difícil adoção, e a que vai levar mais tempo para ser implementada.

Não obstante, os entrevistados afirmam que a profissionalização da gestão do futebol dos clubes é irrefutável. É necessária. Este pensamento está difundido no campo organizacional. Sua adoção pretende mitigar os efeitos econômicos negativos já citados, através de um melhor desempenho das suas atividades e do alcance de seus objetivos financeiros e esportivos.

8.1. Análise das Receitas do Clube

Uma vez que o objetivo dos clubes é, então, aliar a performance esportiva ao equilíbrio financeiro entre receitas e despesas, cabe aqui uma proposta que não pretende se aprofundar em métodos ou atividades específicas, mas somente avaliar e eventualmente nortear algumas ações que poderiam ser tomadas por uma gestão mais profissional. Uma vez que a performance esportiva é um capítulo à parte e depende de uma série de fatores, e que as despesas de futebol são fortemente concentradas nos salários dos jogadores e, portanto, não necessitam de grande orientação para ação, pretende-se dar um foco maior ao incremento das fontes de receitas dos clubes.

De início, há que se ressaltar que o foco aqui são os clubes brasileiros, uma vez que há substanciais diferenças entre estes e os clubes europeus no tocante a este tópico.

De uma forma geral, observa-se que há um forte componente cultural inserido na análise das receitas, fundamentado na situação sócio-econômica do torcedor (e do brasileiro médio). Este componente cultural deve ser analisado por uma gestão que pretenda ser profissional.

No Brasil, segundo Leoncini e Silva (2002), as principais fontes de receita de um clube de futebol são: venda de direitos de transmissão de imagem, bilheteria, venda de produtos e venda de passe/direitos federativos de jogadores. A maior, atualmente, é a primeira, mesmo que um denominado “grande clube” ou outro possam ter apresentado nos últimos anos a “venda de jogadores” como maior fonte. Analisa-se aqui cada uma delas:

Venda de Direitos de Transmissão

Os clubes se vêm, normalmente, extremamente dependentes da receita de direitos de transmissão. E muito se comenta sobre o poder que as emissoras que pagam os direitos de transmissão possuem sobre a organização do futebol, sendo até considerado por muitos como o ator de maior influência no campo organizacional deste esporte.

Entretanto, embora alguns entrevistados entendam que a mídia televisiva abuse de seu poder financeiro para pressionar os clubes e pagar valores considerados abaixo do esperado pelos direitos de imagem, a verdade é que a lógica de mercado, aliada à atual situação de crise financeira dos clubes, proporciona esta situação – e não apenas uma intenção dos gestores dessa mídia. Adicionalmente, não é possível comparar os valores pagos pelos direitos de transmissão no Brasil com, por exemplo, os da Europa, por diversas razões. Como se não bastasse uma série de diferenças de conjuntura e realidade econômica e social e variáveis culturais, há ainda uma grande diferença: na Inglaterra, por exemplo, não há transmissão de jogos na TV aberta, apenas em canais pagos. E isto altera o negócio. E, assim, tem que ser tratado, aqui no Brasil, de forma diferente.

Um fato, porém, veio à tona durante o estudo: embora muito se critique a mídia televisiva, esta é a única que paga direitos aos clubes – embora seja apenas

mais uma a explorar o futebol. Mídias escritas e de radiodifusão, por exemplos, não pagam direitos de exploração.

Assim, sugere-se para uma pesquisa futura a análise desta situação, que busque entender a relação de todas as mídias com as organizações esportivas voltadas para o futebol.

Venda de Jogadores

A outra receita fundamental para os clubes refere-se à venda de jogadores, em especial à sua exportação. Muitos clubes têm encontrado em suas divisões de base a solução para o incremento de suas fontes de receita. Investem em centenas de jogadores desde a sua infância que, ao longo do tempo, vão galgando as classes superiores até chegarem ao profissional. A maior parte desses jogadores não gera retorno financeiro para o clube; este acaba advindo apenas de alguns poucos jogadores, cuja venda gera retorno que deve ser suficiente para cobrir os custos de investimento na divisão de base e ainda gerar algum lucro para o clube.

Entretanto, as Leis Zico e Pelé, atualmente em vigor, segundo diversos atores do campo organizacional, retiraram dos clubes a segurança dessa cadeia de negócio. Alguns clubes até já passaram a optar pelo desinvestimento nas divisões de base, optando por contratar jogadores novos quando estes já tenham 16, 17 ou 18 anos – nos moldes de ações desenvolvidas por clubes europeus que, já há algum tempo, vêm contratando jogadores brasileiros dessa idade.

Seria interessante aprofundar-se nesse tema, em um estudo futuro que efetuasse uma análise de viabilidade de investimento nas categorias de base, visando definir seu real retorno para o clube – tanto em termos econômicos, com a venda futura de jogadores formados nessas divisões, como em termos macroeconômicos, com o fortalecimento da marca do clube, oriundo da formação de ídolos e craques, com o aumento da base de torcedores e conseqüentemente de consumidores etc.

Bilheteria

O preço médio do ingresso de arquibancada se mantém, no Rio de Janeiro, a R\$ 10 há mais de 5 anos (apenas para o atual campeonato brasileiro de 2006 foi majorado para R\$15), inviabilizando ao clube contar com esta receita como fonte primária de recursos.

Como agravante deste problema, conforme opinião institucionalizada no campo organizacional do futebol, a grande maioria dos clubes brasileiros não possui capital para investir nessa forma de receita ou, se possui, não o faz por motivos diversos. O fato é que, dadas as experiências internacionais, vê-se que os estádios poderiam gerar receitas para os clubes adicionais à receita de bilheteria. Para isso, poderia e deveria ser utilizado o conceito de arenas multiuso. Apesar de ser um conceito novo para os dirigentes, já há experiências de mercado – internacionais, na maioria, embora haja também nacionais, como é o caso da Arena Kiocera, do Atlético-PR – que comprovam a eficiência desse modelo.

Uma barreira para implementação desse modelo seria a necessidade de capital de giro para investimento na construção de tais arenas. Essa barreira pode ser mitigada, entretanto, visto que mesmo os estádios já existentes podem, através de algumas reformas – o que consumiria menos recursos que a construção inteira de um estádio – implementar o conceito. O caso do *Manchester United* é um grande exemplo, pois como já visto, o *Old Trafford*, seu estádio, construído em 1910, gera atualmente receitas 365 dias por ano.

Há, todavia, casos mais graves nesse quesito. Há casos de clubes que não podem sequer contar com a receita integral de bilheteria por nem possuírem estádios próprios. Os casos mais expoentes desse problema talvez sejam os clubes cariocas Fluminense, Flamengo e Botafogo, e os mineiros Cruzeiro e Atlético-MG. Isto ocorreu devido a um vício provocado pela onda de construção de estádios promovida pelos Governos Federais das décadas de 1950 e 1960. Em 1950, foi inaugurado no Rio de Janeiro o Estádio Mário Filho, popularmente conhecido como Maracanã. Com isso, os três clubes cariocas citados não investiram na construção de estádios próprios. Da mesma forma, em 1965 foi inaugurado o Estádio Governador Magalhães Pinto, popularmente conhecido como Mineirão – e com isso os clubes mineiros mais populares também optaram por não efetuar investimentos em estádios.

Assim, viciados há meio século, estes clubes vêm-se atualmente em uma situação difícil de se encontrar em um clube europeu: não possuem estádio próprio. E, com isso, seus torcedores/consumidores apenas comparecem ao estádio para ver os jogos, enquanto que torcedores europeus gastam 2,5 vezes o valor do ingresso em consumo de alimentação, artigos e produtos licenciados etc. dentro do estádio.

Um estudo de grande utilidade para os clubes seria desenvolver um projeto financeiro de utilização de um estádio, que poderia ser próprio, arrendado ou alugado, que fornecesse conforto e outras opções de lazer para os torcedores/clientes – e, conseqüentemente, outras fontes de receita para os clubes. O incremento da receita de bilheteria é de grande importância para seus combalidos cofres, mas atualmente, especialmente para os clubes do Rio de Janeiro, não há perspectivas de que este problema seja resolvido no curto prazo – embora a mídia especializada, ano após ano, divulgue diversas negociações que já estariam em andamento para a construção de estádios próprios para Botafogo, Fluminense e Flamengo.

Venda de Produtos Licenciados

A pirataria vende, atualmente, substancialmente mais do que as vendas oficiais de produtos, enfraquecendo esta receita. É bem verdade que os produtos oficiais são considerados caros pelos torcedores (uma camisa oficial de clube custa em média R\$140,00, preço bem elevado para padrões brasileiros).

Entretanto, atualmente há uma gama muito pequena de produtos licenciados à venda. Há diversas opiniões de atores do campo de que os clubes poderiam explorar mais o poder de suas marcas e fabricar uma quantidade e diversidade maior de produtos para venda. Entretanto, sua gestão amadora não possui força, embora possua o poder, para levar essa indústria adiante e, com ela, sua fonte de renda associada.

Adicionalmente, ações de marketing mais efetivas poderiam ser efetuadas pelos clubes.

Sua marca é extremamente sub-explorada. Há casos de sucesso e de exploração de marca que mostram que determinados projetos trazem grande retorno financeiro, direto e indireto, aos clubes. Para ilustrar, cabe citar dois casos de sucesso não convencionais de exploração de marca:

- O São Paulo Futebol Clube, anualmente, promove visitas de seus jogadores profissionais a instituições de caridade, especialmente voltadas para crianças. O clube, assim, proporciona impensáveis momentos de felicidade para crianças carentes ou doentes, que têm uma oportunidade ímpar de estar e conviver, mesmo que por apenas algumas horas, com ídolos do esporte. Adicionalmente, demonstra sua atenção para projetos sociais e sua importância

para a sociedade. Em troca, recebe o reconhecimento da sociedade e, indiretamente, promove a divulgação da sua marca, que passa assim a ser associada com algo extremamente positivo, fortalecendo o aumento da sua base de torcedores.

- O A.C. Milan, clube italiano, possui um projeto denominado Milan Junior Camp. Neste projeto, meninos de diversas idades alojam-se durante uma semana em dependências isoladas de seus pais – nem o contato telefônico entre pais e filhos é permitido – e praticam diversas atividades esportivas, sempre associadas à marca do clube. Aprendem sobre a história do futebol, a história do Milan, disputam campeonatos de futebol e diversas outras atividades. O Milan, nesse caso, recebe um retorno financeiro direto – o pagamento da semana de cada cliente –, alavanca esse retorno através da venda de inúmeros artigos esportivos ao longo e, especialmente, ao final da semana, quando os pais vão buscar as crianças e passam horas na loja de produtos licenciados; e indireto, pois valorizam a imagem do clube. Este projeto é realizado não só em cidades italianas como também no exterior – no corrente ano houve, por exemplo, Milan Junior Camp no Rio de Janeiro e em São Paulo – o que incrementa a base de torcedores ou simpatizantes do clube fora do seu próprio país de origem.

Muito ainda pode ser efetuado pelos departamentos de marketing dos clubes de futebol. Isto sugere o desenvolvimento de projetos que busquem avaliar as opções atualmente existentes e praticadas pelos clubes *versus* outras opções ainda não desenvolvidas ou consolidadas de exploração de marketing, como as citadas acima.

8.2. Fatores que Impactam o Processo de Profissionalização da Gestão do Futebol dos Clubes

Este estudo permitiu a identificação da existência de quatro fatores que apóiam e motivam o processo de profissionalização da gestão do futebol nos clubes, bem como quatro grupo de barreiras que impactam negativamente o progresso deste processo.

8.2.1. Fatores que favorecem o processo

Os quatro fatores que favorecem este processo são: pressão da sociedade, potencial reprimido, legitimidade e exemplos de sucesso. Tais fatores são apresentados a seguir.

Pressão da sociedade

O processo de profissionalização da gestão do futebol é apoiado pela sociedade, e os próprios atores o enxergam como benéfico. Os seqüentes escândalos envolvendo CPIs, presidentes de Confederação e Federações, de arbitragem nos campeonatos, de mandos e desmandos motivam a sociedade a clamar por maior seriedade para com a organização do futebol. Embora a sociedade não tenha sido identificada como um dos grupos de atores do campo, ela faz parte do ambiente social no qual o futebol está inserido. Dentro da sociedade encontram-se os torcedores, ou seja, os consumidores do produto futebol. Assim, entende-se que, mesmo que indiretamente, sua pressão exerce influência na tomada de decisões relativas ao esporte.

Ressalte-se, naturalmente, que esta influência é minimizada pelas relações de poder existentes, já apresentadas. A sociedade, assim, aparentemente não é capaz de promover mudanças – senão já as teria efetuado ao longo de todo o século passado; entretanto, pode servir como um vetor favorável nesse processo, especialmente se aliada ao próximo fator identificado.

Legitimidade

Em um processo de mudança, seguindo conceitos da Teoria Institucional, os atores do campo organizacional são motivados a mudar quando encontram ou percebem benefícios, com base em estudos ou premissas, que irão desenvolver positivamente sua organização; ou ainda, quando se entende que esse processo é considerado legítimo pelos grupos de atores, mesmo que não vá apresentar benefícios ou melhorias. No caso do futebol, tal processo busca a aceitação desses grupos, principalmente aos olhos do mercado e de eventuais parceiros, bem como dos torcedores e demais atores do campo. Como é visto por todos os entrevistados como legítimo, o processo de profissionalização da gestão não sofre barreiras de

aceitação, ou pelo menos não sofre barreiras declaradas, à sua implementação. Mais ainda, sua legitimidade encontra eco nos atores do campo e na sociedade, conforme citado anteriormente.

Dessa forma, se um dirigente opta por buscar um caminho de profissionalização da gestão de seu clube, a legitimidade de sua ação fortalecerá o desenvolvimento desse caminho. E isso ocorre atualmente com clubes que são vistos como aqueles que possuem ou buscam uma gestão cada vez mais profissionalizada.

Potencial reprimido

A profissionalização, quando implementada, poderá alavancar o enorme e reprimido potencial - explorado apenas pela mídia e pelos patrocinadores, atores do campo organizacional que possuem gestão profissional - que o futebol possui, tanto econômico, na forma de empregos, melhoria de vida e fomento da economia de uma forma geral, como socialmente, na forma de educação, saúde, inserção social e meio de entretenimento. Em comparação com o mercado europeu, por exemplo, ainda há muito a ser desbravado em campos como o marketing e venda de produtos e em investimentos na educação de base através do esporte. Apesar de evidente diferença econômico-social entre a realidade Brasileira e a Européia, pode-se dizer que há um potencial de crescimento enorme para o mercado do futebol, tanto econômico como social.

Atualmente, essa demanda reprimida é extremamente sub-explorada. Conforme apresentado, mesmo considerando-se as diferenças do ambiente econômico brasileiro e europeu, nossa capacidade de consumo de futebol ainda é muito aquém do esperado.

O potencial reprimido é, dessa forma, um motivador de incremento do fomento para a indústria do futebol, o que beneficiaria: os clubes, através do incremento de suas receitas; o Governo, através de uma economia mais aquecida e da melhoria de sua imagem (especialmente devido à realização de projetos sociais); os patrocinadores e a mídia, que atingiriam um número cada vez maior de torcedores/consumidores etc.

Exemplos de sucesso

Casos bem sucedidos, citados neste estudo, demonstram empiricamente que a prática da gestão profissional dá resultados. Isto também é um impacto positivo que facilita o processo de mudança. Uma vez que há casos de sucesso, torna-se mais fácil que organizações, através de processos isomórficos, acabem transformando sua gestão e se assemelhando a estas organizações de gestão mais profissional e que já demonstram resultados positivos oriundos desse processo. Os casos do Manchester United, bem como de demais clubes ingleses, da Associação Atlética São Caetano e do São Paulo Futebol Clube são bons exemplos de clubes que buscaram uma gestão, senão totalmente profissional, como no caso dos clubes brasileiros, pelo menos mais transparente e equilibrada, compatível com as possibilidades de cada clube.

8.2.2.

Fatores que impactam negativamente o processo

Os quatro fatores que impactam negativamente o processo são: oligarquia, conservadorismo, legislação atual e crise financeira aguda. A seguir, tais fatores são apresentados.

Oligarquia

A eterna manutenção do poder nas mãos dos que já o possuem, através de sistemas políticos criados por seus donos, impede a oxigenação das engrenagens gerenciais, a qual não se renova, em detrimento de qualquer outro fator como, principalmente, a melhoria do esporte. Os donos do poder acabam, assim, por utilizar o esporte em benefício próprio ou de seus clubes, em detrimento do benefício maior para a sociedade e o grupo de atores.

A mudança do tipo de gestão implica a perda de poder de boa parte dos atuais dirigentes das organizações esportivas do futebol. Assim, abrir mão desse poder é tarefa árdua, não só no meio do futebol como em qualquer tipo de organização. Habitualmente, quando há real necessidade de mudança, o que se vê é o princípio de Giuseppe Tomasi, Príncipe de Lampedusa, que diz que “tudo muda para ficar onde sempre esteve”. Os donos do poder, por estarem no poder, antecipam a real necessidade e irrefutabilidade de mudança; nesse caso, não mais

a ela se opõem, mas se aliam, e fazem com que ela tome o rumo por eles desejado. Assim, apesar da mudança, mantêm a relação de poder anteriormente existente – e com isso também o seu poder.

E é isso o que ocorre há várias décadas no futebol. A oxigenação do corpo diretor é quase inexistente – Presidente de Federação e Confederação ocupam seus cargos por décadas; dirigentes de clubes mal enfrentam oposição, e, quando isso ocorre, a oposição apresenta um estilo de gestão muito semelhante ao anterior; e o Governo não exerce nenhuma influência – ou, quando exerce, é para também se utilizar do futebol, e não para auxiliá-lo – e é omissos com um assunto da relevância que o futebol possui para o brasileiro.

Isso é visto como negativo pelos atores. Mais ainda, esse poder oligárquico, encravado durante quase um século, é um tijolo muito difícil de ser removido. A adoção de novas regras por alguma organizações pioneiras, que alterassem o sistema vigente, poderia ser replicada às demais organizações nas bases do isomorfismo normativo identificado por DiMaggio e Powell (1991) - e isto possivelmente beneficiaria todo o grupo de atores.

Conservadorismo

Uma das principais características do futebol – bem como de sua gestão – é o conservadorismo. Isto não está presente somente em seu modelo atual de gestão, mas também nas regras do campo. Em um século, contam-se na ponta dos dedos as alterações nas regras do esporte que efetivamente trouxeram alguma mudança relevante para o jogo. Enquanto isso, esportes como o voleibol e o basquete apresentaram efetivas e profundas renovações em suas regras. No voleibol, por exemplo: alteração da contagem de pontos, inserção de limite de tempo para o término da partida e a criação da posição de líbero, apenas para citar alterações ocorridas nas últimas duas décadas; no basquete, a criação da linha de três pontos foi um marco, bem como a divisão do jogo em quatro tempos, anteriormente disputado em apenas duas metades. No futebol, cita-se a criação da regra de impedimento e dos cartões de punição (amarelo e vermelho) como as maiores – ou as únicas relevantes! - ocorridas (desde que o esporte foi criado!).

Essa cultura conservadora, cultivada dentro das quatro linhas, expandiu-se também para fora. E, assim, leva a inércia a preponderar sobre qualquer outro

fator estrutural do futebol – até para manter as relações de poder existentes, como citado anteriormente.

Adicionalmente, a interferência do forte elemento emocional no jogo faz com que a tradição – fiel aliada da atitude conservadora - do esporte seja fortalecida e, com isso, o apego a este tipo de manifestação mais intenso. Rupturas de tradições são refreadas pelo corpo diretor dos clubes em nome da manutenção da ordem vigente. Entre as rupturas possíveis podem ser citadas: a aceitação de torcedores de clubes rivais como associados ou até dirigentes do clube, mesmo que sejam comprovadamente bons profissionais; a escolha dos melhores profissionais para os cargos executivos de um clube, especialmente as diretorias de futebol, em vez da opção pelo nepotismo ou fisiologismo disfarçado sob o manto da “confiança pessoal” do presidente; a adoção de práticas profissionais que poderiam antagonizar a tradição clubística, como uma maior mercantilização da marca do clube.

Apenas para ressaltar a diferença entre as duas primeiras barreiras, o conservadorismo pode ser não-oligárquico, caso o grupo de dirigentes sofra um revezamento no poder, mas não altere significativamente seu modo de ação – e de gestão.

Legislação

A legislação atual do futebol, baseada nas Leis Zico e Pelé, é citada como uma das grandes vilãs do futebol. Com efeito, ou ela é fiel aliada das outras duas barreiras citadas anteriormente, ou, na melhor das hipóteses, é omissa. Efusivamente criticado pelos entrevistados, o Governo não reconhece a importância do futebol e suas características específicas, e com isso, não auxilia o processo de profissionalização da gestão – e, na opinião de alguns, atrapalha.

Por outro lado, há que ressaltar que a legislação atual, todavia, prevê a profissionalização da gestão dos clubes, se efetuada de forma separada do resto de seus departamentos. Isto é citado como o único ponto relevante positivo pelos atores.

No entanto, a legislação encerra uma série de outras barreiras, como o aparente desestímulo ao investimento nas categorias de base e a falta de tratamento específico ao profissional do futebol. Sendo o contrato de trabalho regido atualmente regido pela CLT, a legislação acaba por viabilizar a cobrança

judicial de direitos como adicional noturno, insalubridade etc., citada por alguns atores como não factível no meio do futebol.

Há grande crítica também ao fato de a legislação não prever alguma forma de subsídio ao futebol. Isto pode parecer uma visão protecionista, mas o argumento pode ser válido, se for considerado que outros setores da economia recebem subsídios ou já foram auxiliados pelo Governo, como o de aviação, o sistema financeiro e a cultura. Dada a enorme relevância do futebol, seria justificável e legítimo que o Governo olhasse com mais carinho essa questão.

Adicionalmente, a atual legislação, apesar de, atualmente, já exigir a publicação de balanços contábeis, ainda não exige alguma espécie de auditoria; nem nos clubes, nem nas demais entidades. Apesar de movimentar somas que poucas indústrias movimentam, a transparência nas contas do futebol ainda não é exigida pelo Governo. Com isso, uma característica fundamental de idoneidade, a transparência, não é perseguida.

É fato que o Poder Legislativo não conta atualmente com representantes efetivos do mundo da bola. A ausência de uma “bancada da bola” no Congresso Nacional, que haja com força e interesse de beneficiar o esporte como um todo, e não que exista para atender a interesses próprios – de seus dirigentes ou de seus clubes - é um dos fatores pelos quais a Legislação atual é considerada uma grande barreira ao processo.

Com isso, acredita-se que, com o apoio e maior atenção do Governo à questão, o isomorfismo coercitivo, tal como verificado por DiMaggio e Powell (1991), a ser aplicado através da criação de leis e alteração da legislação atual, seria naturalmente criado e poderia ser benéfico para o processo.

Crise financeira aguda

Em virtude de os clubes terem mantido o modelo atual de gestão por tempo demais, muitos encontram-se hoje sem condições de poder desenvolver um planejamento de médio e longo prazo, tendo que se manter escravos de soluções que, apesar de mantê-los vivos a curto prazo, ajudam a preservar o modelo atual de gestão.

Como exemplos, há situações em que o clube opta por atender exigências do patrocinador ou de grupo de empresários na formação de seus elencos ou até mesmo na escalação do time, em detrimento de aspectos técnicos que poderiam

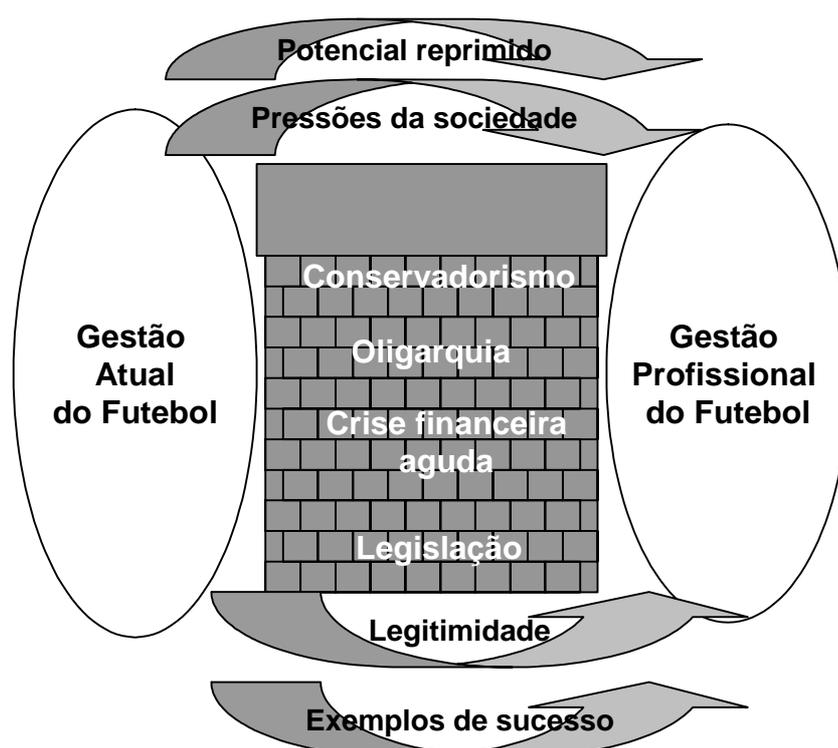
levar o clube, no médio ou longo prazo, a uma melhor performance esportiva. Aceita, no entanto, tal situação, devido a necessidades de caixa, atendidas em curto prazo por estes atores. Há também situações em que o clube investe na divisão de base, consegue gerar bons jogadores ou craques mas, devido à sua crise financeira, não consegue mantê-los em seus elencos por um prazo que possibilitaria gerar para si melhor performance esportiva - através dos títulos que poderiam ser obtidos por este grupo de bons jogadores, criados em casa - e resultado financeiro, visto que acabam por vendê-los precocemente a um preço bem menor do que o fariam, caso tal jogador fosse mantido por mais tempo.

Esta crise financeira cerra fileiras com as outras três citadas no muro de impactos negativos que o processo de profissionalização da gestão sofre atualmente.

8.2.3. Síntese dos Impactos Levantados

A Figura 1 ilustra a situação atual: o processo de profissionalização da gestão do futebol dos clubes, e os fatores que podem auxiliá-los a transpor as barreiras:

Figura 1 – Fatores que Impactam o Processo de Profissionalização da Gestão do Futebol nos Clubes



Este estudo não tem a pretensão de esgotar a temática da profissionalização da gestão do futebol. Ao contrário, espera servir de estímulo a que outros pesquisadores percebam a importância desta atividade para a sociedade brasileira e, assim, dediquem maior atenção ao tema.

Uma sugestão para pesquisas futuras é o entendimento mais profundo de cada um dos oito fatores impactantes do processo; como fazer para aproveitar e otimizar os quatro fatores positivos e como atuar para transpor as quatro barreiras identificadas.

8.3.

Uma Profissionalização em Busca do Bem-Estar Social

Não foi objetivo desse estudo ressaltar a necessidade irrestrita de profissionalização da gestão dos clubes de futebol brasileiros, especialmente nos moldes atuais do modelo econômico vigente na sociedade. O propósito foi o de compreender a atual situação da sua gestão do futebol, seus impactos nos grupos de atores que compõem seu ambiente, bem como da sociedade, e quais os fatores que afetam o processo de profissionalização da gestão pretendido como em curso.

É importante ressaltar que esta profissionalização não necessariamente deve apresentar características habituais dos modelos econômicos vigentes, como a maximização irrefreável do lucro. Ao contrário, espera-se que o futebol possa servir de modelo para um pensamento menos racional e utilitarista para a gestão das organizações. Uma atividade que envolve tanta paixão e tantas outras emoções deve ser gerida de forma profissional, sim, mas através de um modelo específico, que ainda está para ser criado.

Assim, sugere-se aqui um tema para pesquisas futuras. A busca pelo equilíbrio econômico, entre receitas e despesas, foi citada como uma das principais características que um modelo de gestão profissional do futebol poderia apresentar. Aparentemente, é curioso que os entrevistados, quando questionados sobre este tópico, não tenham afirmado – como seria de esperar caso tais questões fossem endereçadas a um profissional de qualquer outra indústria ou mercado – que uma das características principais desse novo modelo fosse a busca pelo lucro - com o fim da acumulação de riqueza. Em nenhum momento este lucro foi definido como meta pelos atores do campo. Os grandes ideais de um clube com gestão profissional, citados pelos autores, são a performance esportiva e o

equilíbrio financeiro. Assim, talvez seja possível profissionalizar a gestão, sem que as contra-indicações ao instrumentalismo e utilitarismo, largamente enunciadas por autores como por Aktouf (1996), Chanlat (1992), Prestes Motta (2003), entre outros, sejam sofridas.

Diversas opiniões afirmam esta possibilidade, e é importante destacar seus diferentes aspectos dentro desta visão maior de que o futebol pode ser gerido de forma profissional, mas seguindo um modelo específico que não corresponde ou apresenta algumas características dos modelos atuais de gestão empresarial.

Mesmo quando o lucro é citado como objetivo em modelos existentes, explica-se que este serve para alimentar novos investimentos no clube, e não o enriquecimento de acionistas, como faz Marcelo Penha (Federação RJ / Fluminense):

“O Cruzeiro tem uma administração extremamente voltada para o lucro. O Cruzeiro depois do título brasileiro vendeu tantos jogadores que construiu uma sede administrativa no centro da cidade pra ter uma administração a mais profissionalizada possível”.

Américo Faria (CBF) entende que o clube pode ser profissional, mas não precisa se transformar em uma empresa que deva satisfações aos acionistas:

“É evidente que você pode ter o lucro e pode ter títulos. Mas você vê que são duas coisas... Nem sempre o lucro pode ser sinônimo de título. Os títulos, podem propiciar, sendo bem gerenciados, até, o lucro; mas é preciso que se discuta muito isso. Porque não interessa: o clube está falido, mas se está ganhando títulos, então... A quem é que tem que se dar satisfação? É ao torcedor? É ao sócio do clube? É a diretoria? Quem seria a clientela dela? Porque uma empresa tem seus sócios, tem os seus acionistas; esse clube não teria acionistas, então essas características dessa figura jurídica tem que ser bem discutidas. Agora, eu creio que você pode fazer uma administração profissional, você pode ter uma profissionalização sem que, necessariamente, esse clube se torne empresa”.

Andre Richer (Flamengo e COB) observa que o equilíbrio financeiro, se aliado à performance esportiva, pode ser o bastante para o objetivo do clube:

“O departamento de futebol pode ser profissionalizado, ser dirigido profissionalmente, através de uma empresa contratada. Então esse pode visar e deve visar o lucro. Mas se ele conseguir empatar o zero a zero no final do ano e tiver alguma conquista esportiva, já fez a parte dele, a função dele”.

Oswaldo de Oliveira (Técnico) alerta para que a importância do apoio financeiro seja para auxiliar o esporte, e não para nele interferir:

“Eu acho que o marketing, o aspecto financeiro, tem que envolver e ajudar o futebol, e não definir e nem interferir no resultado”.

Hugo Mósca (Fluminense) entende que a performance esportiva é mais valiosa que a financeira:

“Os clubes têm um compromisso específico em, principalmente, com o sucesso, isto é, com a vitória, com a colocação numa competição. Se a segunda colocação, ou terceira, ou quarta, ou a quinta colocação numa competição gerar a possibilidade de você poder disputar uma Libertadores, uma Taça dos Campeões ou uma ou outra competição qualquer, você alcançou um objetivo. Para nós, brasileiros, aqui só tem dois tipos de colocações, objetivos que se pode alcançar. Ou o Campeonato Brasileiro ou disputar a Libertadores. O resto é o resto. (...) Dirigente está preocupado em obter vitórias. Com pouco dinheiro, com muito dinheiro; falido, não falido; devendo, não devendo; ele não quer saber se lá na frente o sucessor dele vai pagar as dívidas. Ele quer é obter vitórias”.

Mesmo que esta seja uma premissa atual da gestão, o pensamento demonstra que, se houver equilíbrio financeiro (e não necessariamente maximização do lucro) e performance esportiva positiva, o objetivo terá sido alcançado.

Luis Vieira (Botafogo) ressalta que a organização esportiva possui também uma função social, e efetua uma comparação com as empresas estatais – embora ressalte a necessidade do profissionalismo:

“Ela tem que gerar lucro porque tem os acionistas. Mas tem uma função social também. A Eletrobrás, por exemplo, tem que gerar energia elétrica em regiões carentes. Que não vise o lucro daquela região. Uma outra região vai bancar o investimento naquela região carente. E o clube é a mesma coisa. O profissionalismo do clube, quando chega numa categoria mais de adulto, vai bancar aquele trabalho de infra-estrutura. É importante que tenha esse lastro”.

Leo Almada (América) ressalta um eventual problema em transformar o clube em empresa, apesar de entender que a profissionalização

“... é um caminho irreversível, mas pode ter uma consequência desastrosa, pois no momento em que transforma o clube em empresa, não há mais a lógica dos empresários em serem torcedores daquele clube. Vai ser um negócio comum. Eu chego a ponto de dizer que até as torcidas sofrerão, pois os torcedores talvez não tenham mais aquela paixão pelo clube na medida em que descobrirem que seus dirigentes não são mais torcedores apaixonados”.

Telmo Zanini (Mídia) também ressalta o objetivo maior, de performance esportiva:

“O objetivo dos clubes é disputar o campeonato nacional para disputar a Libertadores e a Sul-Americana”.

Afirmar que uma organização profissional não vise o lucro, ou mais ainda, sua maximização, é certamente um paradigma - pelo menos na visão de mundo atual, onde predominam o funcionalismo e o racionalismo-utilitarismo, e na de mercado, onde predomina a busca pela incessante maximização do lucro. Por que o futebol não seria igual? Porque ele se contentaria com um equilíbrio entre receitas e despesas, caso fosse possível maximizar o lucro? Porque os entrevistados sempre citaram como meta o “equilíbrio econômico” e não a “maximização do lucro”?

Enxergam-se duas possibilidades: ou a busca incessante pelo lucro realmente não faz parte do ideal de gestão do futebol, ou a opinião dos atores apenas busca legitimidade perante a sociedade.

Acredita-se que, caso o clube fechasse suas contas no azul ao fim do ano, este lucro seria utilizado para reinvestir no próprio clube. Naturalmente, isto vai depender do modelo societário adotado, pois se este for baseado, por exemplo, no modelo societário inglês, no qual diversos clubes possuem ações negociadas em bolsa, efetivamente não haverá diferenças em relação a uma empresa normal – uma vez que, seguindo a lógica mercadológica dominante, os acionistas irão, possivelmente, demandar a maximização do lucro. Mas este modelo societário não tem que ser adotado necessariamente. O modelo atual, por exemplo, prevê que, quando o clube dá lucro ao fim do ano, é obrigado a reinvestir no próprio clube - até por força de lei.

Há estudos e práticas de gestão contemporâneos que divergem da ordem econômica vigente. O modelo de economia de comunhão, por exemplo, apresenta resultados produtivos baseados em uma política de pessoal e em princípios

cristãos. Sua pretensão é mudar pressupostos em que se fundamentam a prática dos negócios, o sistema de produção e distribuição de riqueza, em uma economia de mercado. O fluxo lógico de mudança pretendida é mudança das pessoas, das empresas, e com um efeito multiplicador que leva à mudança na economia mundial. Constituem um esforço de integração entre a gestão de empresas e os princípios contidos em uma das grandes tradições religiosas, para transformar o modelo econômico dominante, considerado socialmente injusto. Não se trata, portanto, de um simples caso de filantropia ou de participação nos lucros (LEITÃO e GONÇALVES, 2001, p.2). Pode ser interessante estudar um novo modelo de gestão para o futebol que esteja alinhado com o modelo de economia de comunhão, na medida em que poderia buscar esta integração entre preceitos econômicos e princípios socialmente mais corretos.

Omar Aktouf (1996) também sugere alguns outros modelos que tenham preocupação em não apresentar as mazelas da visão econômica instrumentalista vigente, mas que não deixem, por isso, de apresentar alto desempenho, como os modelos sueco e sul-coreano.

Dessa forma, é factível pensar que um clube possa ser gerido de forma profissional, sem com isso necessariamente apresentar as conseqüências negativas de um modelo de gestão puramente tecnocrata e instrumentalista, que vise apenas o bem-estar de seus acionistas e não da sociedade como um todo. E que, assim, resgate ao menos parte da lógica substantiva presente no futebol no início do século passado.