

São Paulo, dezembro de 2007

Gestão corporativa em clubes de futebol



Por Amir Somoggi (amir.somoggi@casualauditores.com.br)

Consultor e professor de marketing e gestão no esporte, especialista em futebol negócio da Casual Auditores Independentes, pós-graduado em direção de Marketing Estratégico de Entidades Esportivas pela Universidade de Barcelona, Espanha.

Colaborador no livro Marketing and Football: An International Perspective, publicado em novembro de 2006 pela Editora Elsevier da Inglaterra, com um capítulo sobre os negócios do futebol brasileiro.

O mercado brasileiro de clubes de futebol profissional desde a década de 90 vivenciou diferentes oportunidades de mudança em seu ambiente político e legal. As diferentes Leis criadas para o esporte brasileiro com seus acertos e imperfeições ofereceram aos clubes de futebol profissional no Brasil todas as condições de converterem sua administração em uma moderna gestão corporativa, utilizando as diferentes disciplinas de administração empresarial como Marketing, Finanças, Direito e RH, além de outras disciplinas como Contabilidade e Economia, para transformar seus negócios no propulsor do desenvolvimento da Indústria Esporte no Brasil.

As diferentes entidades esportivas e clubes-empresa pelo mundo já identificaram há muito tempo que o sucesso esportivo do time nas competições depende de uma gestão fundamentada no controle rígido de seu orçamento, desenvolvimento e diversificação das fontes de receitas e investimento contínuo no esporte profissional. Quanto mais receitas o clube puder gerar, melhor administrado deve ser a entidade, a fim de que o controle financeiro e criatividade das estratégias possibilitem uma gestão tranquila para o departamento de esporte profissional, que consome a maior parte das despesas dos times, principalmente com a remuneração de seus jogadores.

No *sport business* global, as franquias participantes das ligas americanas e os clubes de futebol da Europa já se converteram em verdadeiras potências econômicas em seus mercados e os times se transformaram em verdadeiras plataformas geradoras de conteúdo, consumo e entretenimento.

Nos EUA, principal mercado esportivo do mundo, as 122 franquias participantes de suas quatro principais ligas profissionais - NFL, MLB, NBA e NHL geraram em 2006 US\$ 17,4 bilhões em receitas. O mercado de futebol profissional que engloba todos os clubes de futebol profissional, a FIFA, a UEFA e suas Confederações Nacionais gerou US\$ 16 bilhões em receitas na temporada 2005-2006.

Em 2006 no Brasil o mercado de clubes de futebol atingiu cerca de US\$ 560 milhões ou 2,9% da Indústria Esporte no país, um valor que segundo análise da Casual Auditores pode dobrar de tamanho nos próximos quatro ou cinco anos.

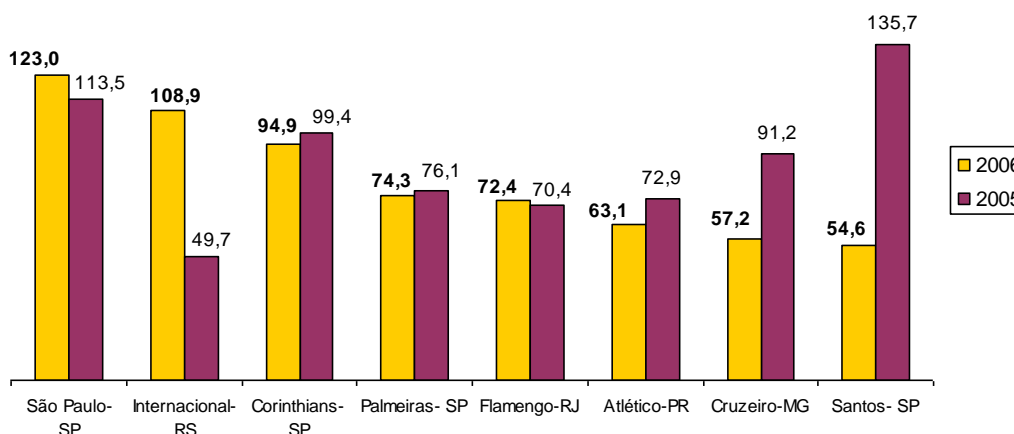
O mercado de franquias profissionais dos Estados Unidos e os grandes clubes de futebol da Europa representam dois modelos de negócio absolutamente distintos, mas ambos mostram como times profissionais de diferentes esportes conseguiram construir um negócio com grandes ganhos por meio de projetos de marketing através da marca de cada clube, as receitas de mídia que englobam grandes recursos pelos Direitos de Transmissão e por outras receitas oriundas de diferentes mídias alternativas como a Internet, telefonia móvel e conteúdos próprios e pela atividade de marketing que melhor representa o clube, a exploração comercial de seu estádio.

A "casa" destes times, antes de tudo, é um gigante ponto de venda (PDV) que consegue oferecer valores intangíveis e atividades de pura experimentação entre os espectadores dos jogos, o clube e as marcas patrocinadoras envolvidas com o oferecimento dos produtos e serviços ao torcedor / cliente.

No Brasil segundo análise anual da Casual Auditores Independentes, os clubes com maiores receitas no futebol brasileiro são representados por 21 clubes e atingiram R\$ 987 milhões em recursos gerados em 2006, uma redução de -7% em relação a 2005, mas com evolução de +20% em relação ao exercício de 2004.

A redução em 2006 foi ocasionada pela perda de receitas com as transferências de atletas, fazendo com que os clubes analisados atingissem um déficit do exercício de R\$ -229 milhões, uma ampliação dos déficits do exercício de 1.310% em relação ao ano anterior, já que suas despesas no período registraram um acréscimo de +15%.

Maiores Receitas do Futebol Brasileiro em 2006 Em R\$ milhões



Fonte: Casual Auditores Independentes - 2007

A principal constatação do estudo nesses últimos três anos foi que os clubes em termos de geração de receitas estão muito aquém de seu potencial e que a cada ano se tornam mais dependentes de duas ou no máximo três fontes de receitas. Por exemplo, a TV representou 29% do total em 2006, 26% em 2005 e 29% em 2004.

Já as receitas geradas com as transferências de atletas atingiram 23% do total em 2006, 31% em 2005 e 30% em 2004. A terceira fonte de receita dos clubes brasileiros são os contratos de patrocínio e publicidade que atingiram 17% do total gerado pelos clubes de futebol no Brasil fazendo com que 70% das receitas em média sejam provenientes de uma plataforma de negócio *business to business*, entre o clube e outras entidades esportivas e empresas.

Para que os clubes possam ampliar suas receitas para os próximos anos, devem adotar uma gestão moderna e eficiente e enxergar como pré-requisito estratégico a inserção do torcedor como parte fundamental de seu negócio. A conversão de torcedores em consumidores ativos e motivados é essencial para a criação de uma demanda doméstica pelas marcas dos clubes e pela ampliação dos negócios diretamente com marketing, com seu estádio e com receitas de mídia.

Com essa nova dimensão as receitas *business to consumer* com venda de produtos e serviços, consumo no estádio e compra de conteúdos exclusivos representarão de 35% a 45% da receita gerada pelos clubes. As outras receitas como TV, jogadores e contratos de patrocínio representarão cerca de 50% do negócio dos clubes em média e também se ampliarão no mesmo ritmo da criatividade e poder de execução do departamento de marketing da entidade, já que haverá uma valorização do negócio do clube e novas alternativas de marketing e comunicação para seus parceiros.

Assim, o mercado brasileiro de futebol pode crescer muito nos próximos anos, caso a gestão corporativa seja adotada como modelo de negócio nos clubes de futebol profissional, independente de sua estrutura jurídica. A gestão estratégica deve ser o ponto de partida, através do planejamento pruriano do orçamento do clube, implementação de uma administração eficiente e com um departamento de marketing criativo e comercialmente competente. Esse modelo de gestão pode mudar o panorama atual do futebol brasileiro, que a cada ano tem usado como "ferramenta de gestão" a transferência de atletas para o mercado internacional, o que acaba criando um ciclo vicioso em sua gestão e muito distante de

seu potencial mercadológico para os próximos anos.