

## **“SE VOCÊ TORCESSE POR OUTRO TIME, VOCÊ SERIA OUTRA PESSOA”, AFIRMA ESPECIALISTA EM MARKETING DE FUTEBOL ANDRÉ MONNERAT**



André Monnerat, diretor de negócios da Feng

Por: Leonardo Puglia<sup>1</sup> - 25 de outubro de 2021

André Monnerat é uma das maiores autoridades em marketing do futebol no Brasil. Participou do movimento de renovação política que transformou o Flamengo no time mais rico e competitivo da atualidade, tendo sido gerente de Programas de Relacionamento e Marketing Digital do clube.

O sucesso do marketing rubro-negro fez com que Monnerat assumisse o cargo de diretor de negócios da Feng, agência que, além do Flamengo, atende hoje à Confederação Brasileira de Futebol e a vários dos maiores clubes do Brasil, como Fluminense, São Paulo, Santos, Vasco e Botafogo.

Em entrevista realizada por videoconferência, ele falou sobre a realidade do mercado de futebol no Brasil e sobre os desafios de governança que os clubes nacionais enfrentam; discutindo o abismo que separa os grandes clubes da Série A das pequenas equipes do interior, incluindo agremiações tradicionais da Região Norte Fluminense. O que um clube centenário como o Goytacaz, por exemplo, poderia fazer para superar a crise? É o que Monnerat tenta responder ao mesmo tempo em que explica sua relação com o Alvianil.

Ao discutir as dinâmicas atuais do mercado de futebol, como as tendências de concentração de riqueza e os problemas de governança dos clubes, o diretor de negócios da

---

<sup>1</sup> Jornalista (UERJ) e doutor em Ciências Sociais (PUC-Rio). Professor da Faculdade Católica Salesiana Maria Auxiliadora, em Macaé-RJ, e sócio na agência Martelo Marketing. Rua Saldanha Marinho, nº458 – Sala 913. Campos dos Goytacazes-RJ. E-mail: leopuglia@gmail.com

Feng aprofunda a discussão sobre os sentidos e o peso cultural do esporte e não se furta a expor, de maneira franca, suas opiniões sobre a atual realidade social e política do Brasil.

Além de músico e cartunista, André Monnerat é formado em Publicidade e Propaganda pela UFRJ e pós-graduado em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva pela ESPM-RJ.

Confira a entrevista na íntegra:

### **Revista Visões - Como foi o impacto da pandemia no futebol? Como está o momento agora, com a volta do público? Qual é a perspectiva?**

O impacto foi muito grande para todo mundo. As receitas de bilheteria foram obviamente muito comprometidas. Para alguns clubes, isso foi mais pesado do que para outros, porque para muito clube, no Brasil, a bilheteria não é tão relevante assim no mix de receitas. Para muitos isso nem foi o maior impacto, mas para o Flamengo, por exemplo, foi um impacto gigantesco. Para muitos nem tanto, mas o que aconteceu é que, como a economia como um todo foi impactada, o dinheiro sumiu, né? O dinheiro que poderia estar indo para o patrocínio ou para o torcedor comprar um produto licenciado, para gerar outros tipos de contrato, ele ficou mais restrito. Todo mundo escolheu muito mais onde é que colocaria o dinheiro.

Então foi um tempo duro, em que se ficou o tempo inteiro esperando voltar ao normal. Agora é que a gente está tendo os jogos com público com mais regularidade. O Corinthians agora que vai ter o primeiro jogo com 100% de público. E muito clube se surpreendeu porque as pessoas não voltaram ao estádio. Estava todo mundo achando também que, quando fosse voltar ao estádio, ia tudo lotar. Lotar não, porque a capacidade é limitada, mas que os ingressos à disposição fossem se esgotar muito rapidamente. E isso não está acontecendo aqui no Brasil. Acho que ainda muito pelas restrições de quem não pode ir ao estádio, porque pede teste e tem que estar vacinado. Aí o público que vai ao estádio, às vezes, é de uma faixa etária que ainda não está completamente vacinada e tem que pagar o teste. O teste é caro. Enfim, tem aí suas questões, fora as pessoas que ainda estão inseguras para ir mesmo.

Como eu falei, a economia toda sofreu com a pandemia e com a situação do Brasil como um todo. Está todo mundo impactado. A maluquice que está o câmbio para o futebol. A moeda do futebol é o Euro. Do futebol de elite, lógico. Estamos aqui falando dos times da Série A, da Série B.

Tudo ficou muito torto, o impacto foi muito grande. Agora, teve clube que conseguiu vender muito patrocínio, conseguiu inventar outras formas. O que eu acho que faltou um pouco

foi que havia uma oportunidade de se criar outras maneiras de interagir digitalmente com o torcedor, dado que não dava para ele estar lá presencialmente.

Na verdade, você sempre teve esta necessidade, pois a maioria dos torcedores não está no estádio. Então sempre teve aí como é que o clube faz para falar diretamente com o torcedor que não está no estádio. O cara que está no estádio, beleza. Eu vendo ingresso pra ele, ele tá lá, é meu. Agora, pensando em quem está em casa, como é que o clube pode monetizar isso sem ser pela venda do direito de transmissão? Sempre teve um desafio de como fazer.

No que sumiu a bilheteria, muita gente disse: agora que só tem isso, como é que a gente inventa? Eu acho que surgiu pouca coisa. Acho que não houve agilidade dos clubes e dos envolvidos para conseguir colocar muitas coisas novas no ar. No início, vendiam-se aqueles totens, a torcida de papel. Colavam sua foto nos bonecos da arquibancada. Os jogos, no início, tinham DJ de torcida. No final, quase nenhum time mais estava fazendo isso.

A NBA<sup>2</sup> não. A NBA fez um negócio totalmente diferente lá. Você viu o que foi a bolha da NBA no ano passado? Foi muito diferente. Você vê a diferença de agilidade do mercado americano para o que a gente viu no futebol, inclusive na Europa. Lá eles fecharam o estádio e não fizeram nada muito diferente também não. Foi isso, e agora está todo mundo querendo acreditar: “Bom, agora está voltando. De repente, ano que vem vai ser um ano mais normal”. Já está todo mundo na mesma expectativa, torcendo para não ter nenhuma outra variante, nada que force a estender isso mais um pouco. Tá todo mundo na esperança de que agora seja pra valer.

**Revista Visões - Não sei se eu te fizesse essa pergunta antes da pandemia a resposta seria diferente, mas quais são os grandes problemas do futebol brasileiro na sua opinião? E o que poderia ser feito para enfrentá-los?**

Essa é uma pergunta que tem muitas respostas possíveis, porque existem muitos futebolis, na verdade. Então você falar do problema do futebol pra quem acompanha Série A, Série B – tem muito time grande que foi parar na Série B -, os problemas são muito diferentes de quem acompanha o Goytacaz, de Campos, né? Tem muitos futebolis aí, para quem vive como jogador ou quem vive no entorno. Para quem trabalha no marketing ou na parte de negócios. Ou quem vive na mídia. É uma pergunta complexa...

---

<sup>2</sup> National Basketball Association (NBA) é a principal liga de basquetebol profissional da América do Norte.

Eu trabalho numa empresa que tem muitos clientes no futebol importantes. Vou fazer esse *disclaimer*<sup>3</sup> para as pessoas me ouvirem sabendo que existe a minha lente aqui. A gente faz hoje programas de sócio torcedor – com escopos de trabalho diferentes – do Flamengo, do Vasco, do Botafogo e do Fluminense, que está botando no ar o site novo. A gente tem Santos e São Paulo, em São Paulo. A gente tem o Coritiba, Figueirense, Juventude. Tem mais um outro grande clube, de outra praça, que ainda não está anunciado, por isso eu não posso falar.

Então dos grandes clubes brasileiros, a gente lida com o sócio torcedor de muitos deles, mas, além disso, a gente lida com CBF. A gente faz todo o conteúdo para as redes sociais do Brasileirão Série A. A gente passou a fazer também Brasileirão Feminino, também seleção feminina. Então a gente está envolvido com muitos clientes importantes, de peso.

Eu acho que a gente tem um problema no futebol brasileiro de governança. Para escolher entre muitos futebóis, pensando em clubes grandes, eu penso que a gente tem um problema de governança dos clubes. A coisa do clube ser uma associação sem fins lucrativos, em que os sócios votam para presidente. Então todo o clube tem esse negócio de que, a cada 3 anos, você tem a chance de trocar tudo. Normalmente, são mandatos de 3 anos, e o presidente eleito tem a caneta. É um sistema presidencialista, a grosso modo, de todos os clubes.

Então o que acontece é o seguinte: o cara é eleito, ele vai ficar um ano ali tomando pé; no segundo ano, ele trabalha; e no terceiro, ele está preocupado com a eleição. E tem decisões que você precisa tomar que são em horizontes maiores. A estrutura é feita de um jeito que te leva a pensar em ciclos muito curtos para o tipo de reestruturação que o próprio clube precisa internamente ou para formar conversas com outros que mudem estruturalmente o futebol como um todo. São coisas que demandam tempo e são de um horizonte de pensamento e de organização que a governança dos clubes leva a não acontecer.

Aí cada clube tem suas particularidades. Alguns têm grau de profissionalização maior, outros menor, mas, de modo geral, a estrutura estatutária é feita para quem manda. O cara da caneta é um cara que é eleito. Isso é muito complicado. Leva a muita interferência política. Leva a muita preocupação com a eleição seguinte.

Aí alguns duram mais tempo e a crítica é: “Ah, fulano está se eternizando no cargo”. Isso pode ter efeitos melhores ou piores, dependendo do clube. Você pega o Atlético-PR, por exemplo, é um caso obviamente bem-sucedido. O que o Atlético-PR consegue para o tamanho do mercado em que ele atua é muito bom e é porque eles têm uma longevidade maior de pensamento estratégico ali.

---

<sup>3</sup> Uma ressalva, aviso legal ou termo de responsabilidade.

Mas eu acho que esse ciclo da governança é muito complicado. Eu não quero dizer com isso que todo mundo devia virar empresa. Eu acho essa uma discussão bem complexa e que leva até pensamentos para além. Você teria que pensar nos significados do futebol. Tipo, agora chegou um fundo de investimento da Arábia Saudita e comprou um time centenário da Inglaterra. Se isso acontecer aqui no Brasil, é uma ideia. Tem clubes que sonham com isso a essa altura, porque a situação financeira está muito complicada, mas culturalmente é esquisito a gente pensar nisso.

Você sabe que eu participei, em algum momento, de grupos de sócios do Flamengo lá atrás. Eu parei com isso quando eu comecei a trabalhar mesmo, quando eu passei a ser profissional, para não confundir os assuntos. Mas, na época, eu pensei muito sobre isso: na governança possível para um clube como o que a gente tem, que é uma associação sem fins lucrativos. Eu acho possível de organizar, mas do jeito que é, eu acho muito complicado.

Eu acho que tá evoluindo, mas tá evoluindo aos pouquinhos. Eu acho isso uma trava e acho que, no final, quando você lida diretamente com isso, dá para você fazer paralelos entre isso e a organização do Estado também. Acho que sofre do mesmo problema. A gente tem decisões para tomar enquanto sociedade, mas a governança é muito ruim. Tipo esse negócio de eleição a cada 2 anos, e todo mundo ser movido a isso. Isso é muito complicado para as coisas funcionarem. O clube é um microcosmo disso.

Se for para escolher um problema, eu escolheria esse, mas como eu falei: tem muitos futebolis diferentes. Você vai pensar na vida dos clubes locais. Esse é um problema também lá, mas começa a ter outros problemas, problemas de ambiente. E tem coisa que teria que pensar no significado do futebol mesmo. Para que serve? Qual é a função que ele deveria estar cumprindo na sociedade?

**Revista Visões - Você falou de um problema de gestão que a gente tem aqui no Brasil, que é um problema cultural, mas pensando em tendências macro e globalização, você acha que a gente está caminhando para um cenário de colonização cultural, onde clubes daqui vão morrendo e cada vez mais brasileiros vão torcer para times de fora? E, nesse mesmo processo, a gente está caminhando para uma “espanholização”<sup>4</sup> do futebol brasileiro? Já que a discrepância entre as receitas dos clubes está muito grande, principalmente no caso**

---

<sup>4</sup> Domínio de apenas um ou dois clubes no futebol de um determinado país, como tem acontecido na Espanha nas últimas décadas, com Barcelona e Real Madrid.

**do Flamengo, que tem um faturamento muito maior do que o dos outros clubes e isso se converteu, nos últimos anos, num domínio esportivo?**

Os clubes do Rio, que são muito nacionais, e alguns de São Paulo - São Paulo é muito nacional e o Corinthians é um tanto também -, normalmente eles têm torcida muito grande. São o primeiro time em lugares em que o futebol local é muito fraco. Então você pega o Espírito Santo, Brasília, o Amazonas, alguns estados do Nordeste, em que o futebol local é muito debilitado, acaba que isso acontece, mas em outros não. Você vai pegar Recife e ninguém é Flamengo. Isso é modo de dizer, mas não é o caso. Em Salvador também não é o caso. Mesmo no Pará, onde o Remo e o Paysandu são mais fortes, a proporção é diferente, mas se você vai em Manaus, é incrível. Você sai na rua parece o Rio de Janeiro no dia seguinte que o Flamengo é campeão, porque é muita gente na rua com camisa do Flamengo, e o rival é o Vasco. A rivalidade que existia aqui, eles transportaram pra lá. Poderia não ser. Poderia ser o Corinthians, mas não é. Isso é muito interessante.

Tem aí duas coisas: a “espanholização” e a questão das pessoas torcerem para times de fora, pensando por um lado colonial. Começando pelo segundo, eu acho que a relação de quem torce para um time desse é muito diferente da relação de torcer aqui. Eu acho que não é a mesma coisa. É tipo torcer pra time da NBA. É uma conexão de outra ordem.

Quando você torce para um time aqui, quem gosta muito de futebol, normalmente isso tem alguma coisa a ver com a sua família ou com alguém que te colocou no time, que te apresentou aquilo. E esse negócio mexe com a sua identidade, com as suas relações pessoais de um jeito. Eu falo isso muito em apresentação de trabalho, que se você torcesse por outro time você seria outra pessoa mesmo. A sua história seria outra.

Se você não torcesse para o mesmo time que seu pai, que seu avô, a relação com seu pai e seu avô ia ser muito diferente, provavelmente. Seu pai, seu avô, seu tio, seu irmão. Várias memórias iam mudar. Aí você cresce e começa a formar amigos que torcem para o mesmo time, porque o primeiro assunto é aquele, vocês vão ao estádio juntos. Se você na época da escola, ao invés de ser Fluminense, você fosse Vasco, você ia ter outro grupo de amigos. A configuração já ia mudar.

Aí você cresce, quando você tem um filho, você já quer passar aquilo pra ele e você já começa a formar memórias em torno daquilo com seu filho, e se seu filho torcer pra outro time ou não ligar pra futebol, a relação já será outra. Então vira muito identitário isso de um jeito muito profundo, que quando você torce para um time desses daqui, do jeito que as pessoas

normalmente torcem, isso não é tanto o caso. É uma admiração ali, que pode ser por causa de um jogador, e às vezes até o jogador troca, e você para de acompanhar, começa a torcer um pouco para o outro. Eventualmente você vai ter o teu amigo que também é do seu time. Tem um grupinho ali. Um cara que é muito fanático vai ter um grupinho que também é Liverpool, sei lá. A relação é muito diferente. Esse fim de semana, eu estava com na casa de um amigo que adora futebol americano, joga *fantasy game*<sup>5</sup>. Não é a mesma coisa. Isso mexe de outra forma. Eu acho que é possível que fique mais comum torcer para um time de fora, mas isso acontece em outra camada. Não é trocar o time daqui pelo de lá, assim como não se trocava pelo Lakers, nos anos 90, ou pelo Chicago Bulls<sup>6</sup>.

Aí tem uma coisa que é da lógica do nosso mundo, que é muito concentradora. A gente tem uma lógica de concentração operando em tudo. É o que vai acontecendo, o dinheiro começa a ir para esses lugares. Tendo gente aqui admirando, começam a comprar o direito de transmissão de lá com mais dinheiro, começa a ter patrocinador brasileiro patrocinando o time de lá. Muitos empresários daqui têm muito receio de patrocinar o time achando que a outra torcida vai rejeitar a marca. É uma coisa que, por pesquisa, a gente sabe que não acontece de maneira relevante, mas é um imaginário que tá muito presente. Aí o cara pega e patrocina o Barcelona, que é um fenômeno que começou a acontecer: o patrocinador local do Barcelona, da Champions League<sup>7</sup>, porque aí você não vai ter rejeição nenhuma, e eu me associei a uma coisa aspiracional.

Quer dizer, o dinheiro começa a dar uma migrada para lá, e lá já aconteceu um processo de concentração de receita nos grandes times que estão sempre na Champions League. A Champions virou um fenômeno gerador de dinheiro, em que quem está sempre lá vai ganhando cada vez mais dinheiro, e aí, porque ganha mais dinheiro, vai estar sempre lá e ganha mais dinheiro ainda... Ficou impraticável. O tipo de predomínio que o Bayern de Munique<sup>8</sup> tem não existia. O Bayern ganhava metade dos títulos. Já era muito. Ganhava metade, e tinha uns outros seis, sete que se revezavam na outra metade. Hoje o Bayern ganhou – sei lá – os últimos dez títulos. A distância do Real Madrid e do Barcelona para os outros não era essa. Hoje em dia parece que era, mas não era não. Eram os dois maiores, mas nos anos 90 não era essa distância.

---

<sup>5</sup> É um tipo de jogo on-line onde os participantes escalam equipes imaginárias ou virtuais de jogadores reais de um esporte profissional.

<sup>6</sup> Los Angeles Lakers e Chicago Bulls são times de basquete da NBA.

<sup>7</sup> Competição anual que define o clube campeão da Europa.

<sup>8</sup> Principal time da Alemanha.

E tem muito a ver com a concentração de dinheiro na Champions League. Então a gente tá nessa lógica que leva a essas coisas, e no Brasil está operando também.

Acho que falar em “espanholização” é uma coisa forte, porque a “espanholização” é isso: o Real Madrid e o Barcelona muito acima de todo o resto. Não acho que a gente está vendo isso acontecer aqui. Mesmo o Flamengo ganhando muito dinheiro agora, pois é uma coisa recente. Isso foi em 2019, dois anos atrás, entendeu? Acho que têm dinâmicas aí para acontecer. Os outros clubes também se mexem.

Agora, a realidade que a gente tinha lá atrás, de todo o campeonato ter 12 times achando que podem ser campeões, com toda sinceridade, já não é mais assim. A gente sabe que não é. Começa o campeonato, e a gente sabe que tem uns 3 ali que estão sempre disputando, e que aí teremos mais uns dois ou três que vão ser candidatos e que vão mudar a cada ano. Meio que foi isso que aconteceu. A gente tem sempre Flamengo e Palmeiras lá em cima. O normal seria ter o Corinthians também. Enfim, os grandes de São Paulo. O São Paulo mesmo. E aí, num ano vai ter um Grêmio, no outro vai ter um Fluminense, no outro vai ter o Cruzeiro, no outro ano vai ser o Atlético-MG, de acordo com as circunstâncias de cada clube.

Tem uma coisa da dinâmica de compra e venda de jogador que faz com que os times não sejam tão perenes aqui. Então, às vezes, eu tenho uma geração muito boa na base naquele ano, que faz esse time aqui, de repente, se destacar. Seja porque a base subiu, seja porque eu vendi um cara por 200 milhões e aí consegui montar um time. Ou que eu consegui um investidor. Investidor aqui ainda é muito mecenas, patrocinador, mas daqui a pouco pode ser que a gente comece a conseguir investimentos mais consistentes.

Então o que a gente está vendo é muito de a gente ter ali três, quatro, times que vão estar sempre disputando lá mesmo, que a tendência é ser o Flamengo e os grandes de São Paulo. E aí você vai ter uns outros dois, três, variando a cada ano, querendo se meter ali no meio de acordo com circunstâncias. O normal seria isso. Pode acontecer do Flamengo não estar lá? Pode. Uma gestão horrorosa. Nessa de trocar a cada três anos, alguém trocou os pés pelas mãos, como aconteceu com o Corinthians. Há uns anos atrás, a gente achava que o Corinthians, com a “espanholização”, ia ganhar tudo. Passou um tempo aí e não é. Têm circunstâncias ainda. Eu acho que a gente tem espaço para ter mais time por mais tempo, mas a gente vive num mundo de lógica concentradora mesmo. Não só no futebol, para tudo. É uma coisa para ficar de olho sim. O quanto isso é desejável ou não. Têm pessoas com juízos de valor diferentes sobre isso.



**Revista Visões – Agora, mudando de escala, além de rubro-negro e ex-diretor do Flamengo, você também é torcedor do Goytacaz. Não é isso?**

É. Eu me tornei torcedor do Goytacaz, sim. De uns dez anos pra cá. A minha primeira experiência com marketing esportivo foi o Goytacaz, aliás. Eu e você entramos quando o time caiu para série C do estadual, em 2010. A ideia era mostrar que dá para fazer sem gastar um centavo: “Só me deixa fazer”. E aí o pessoal foi deixando, e a gente foi fazendo. Foi legal na época. Daqui a pouco cresceram o olho lá, nossas vidas também não permitiram mais. As redes sociais do clube foram criadas pela gente. Twitter, Facebook. Fizemos um site.

A gente acompanhou a subida da série C pra B. Teve a “Batalha do Tiezão”. Eu lembro da gente fazendo tempo real no Twitter desse jogo. O Goytacaz decidiu a vaga para subir da série C pra B num jogo com o América de Três Rios, em Três Rios, que foi para pênaltis. A gente estava fazendo tempo real no Twitter, ouvindo, devia ser, a Rádio Continental de Campos. E o jogo atrasou, porque alguém se machucou. Não tinha ambulância, foram arrumar e o jogo deu uma atrasada. Só que o estádio não tinha iluminação, e a luz natural foi indo pro espaço. Então acabou o jogo, o pessoal preocupado do jogo acabar. Você olha o vídeo, tem uns carros de polícia atrás do gol, com luz acesa, pra dar uma iluminada pra galera bater o pênalti [risos]. Como eu disse: “têm vários futebóis”.

**Revista Visões - Hoje o Goytacaz enfrenta uma crise muito complexa, apesar do esforço dos torcedores. Por isso a pergunta para um profissional experiente da área é: tem salvação? O que poderia ser feito? Falando desses “futebóis”, do futebol local, como um time como o Goytacaz poderia sair dessa situação?**

É difícil falar sem entender a realidade verdadeira do clube. Tinha que abrir planilha, para ver a realidade, como de qualquer clube. Tem um monte de clube nessa situação, cada um nas suas ordens de grandeza de números, de dinheiro. Mas eu teria que dar uma olhada. A primeira coisa é entender a situação. A primeira coisa é o diagnóstico, e me parece que não há muitos números disponíveis. O futebol brasileiro até ganhou muito em transparência ao longo dos anos, com a publicação de balanços. E em clubes, quanto mais vai descendo a divisão, isso não chegou. Não tem muito número divulgado das coisas. Então isso dificulta um tanto a avaliação.

Para além disso, que é difícil de falar dos números, o Goytacaz – falando em vários futebolis – tem uma dificuldade da esfera em que ele está inserido que é o calendário. O calendário para times como o Goytacaz é muito ingrato. É muito ruim a estrutura. Fala-se muito em calendário pensando no problema do Flamengo, que perde jogador por causa de data Fifa. Fala-se muito dos clubes que têm muito jogo lá na elite. Agora, quando você vai lá pra baixo, você não sabe os campeonatos que você vai jogar direito. É um outro lugar, que devia ser melhor olhado. Falando em futebol local, como eu falei, é preciso pensar para que o futebol serve. Qual é a função que ele pode cumprir na nossa sociedade?

Você pega um time como o Goytacaz e outros locais, eles têm uma função de fortalecimento de socialização, de identidade, de importância grande para a comunidade. Até de movimentar a economia. Eu não gosto de ficar o tempo inteiro falando de economia, porque às vezes a gente dá um tom utilitário, de mercadoria, para as coisas, que elas não precisam ter sempre. Mas também tem isso: gera trabalho, gera emprego, e fortalece a identidade. Para o orgulho do cara que mora em Campos, o Goytacaz ser um negócio vivo, bacana, que a gente goste de ir no Aryzão e ver o negócio acontecendo, encontrar a galera, o pai celebrar com o filho. Ali você entende o que é você ser dessa terra, e isso pode gerar outras coisas. O futebol é uma ficção que a gente criou, que a gente acredita e que mexe com a nossa identidade. O Yuval Harari fala muito disso, das ficções compartilhadas. E o Goytacaz poderia ter. Então eu acho que é uma coisa que poderia ser melhor olhada, como é que a gente poderia fazer para isso parar em pé na realidade que a gente tem no futebol hoje.

Agora, no grosso modo, o que poderia ser feito? Têm clubes grandes que estão usando isso. Apareceram algumas ferramentas legais para clubes, que estão sendo aprovadas agora para clubes se reestruturarem financeiramente, os clubes endividados. Não é “privilégio” do Goytacaz estar nessa situação. Então você já consegue fazer situações em que você reestrutura a sua dívida junto à Justiça, e aquilo ali é consolidado. Aí, ao invés de você ser penhorado o tempo inteiro e não ter fluxo de caixa nenhum, você organiza aquilo e 20% da receita vai para pagar dívida. O Ato Trabalhista era meio que isso para os times do Rio. Agora tem um caminho institucional para isso. Você se organiza de determinada maneira, consolida a dívida e separa um pedaço da receita para aquilo ali. Então tem um caminho jurídico para isso. Eu acho que quem quer ajudar o Goytacaz agora tem que procurar entender melhor.

Chama a galera do direito para entender o que foi aprovado recentemente no Congresso para pegar esse caminho. Essa dificuldade de fluxo de caixa é muito complicada. Não saber com quanto você pode contar para pagar. Então a primeira coisa é isso: consolida a dívida,

organiza a fila dos credores, e 20% vai pra isso. Hoje existem caminhos jurídicos. E aí, para depois disso, você vai ter que ver como você estrutura o clube e aumenta a receita.

O Goytacaz tem uma vantagem em relação aos outros clubes que é: tem torcida. No Rio de Janeiro, então, é raríssimo um clube de fora da Capital, fora dos quatro grandes, que tenha torcida. O Goytacaz tem uma torcida. Então existe uma fonte possível de receita ali, que tem que ver se consegue gerar algo na ordem de grandeza que o Goytacaz precisa para pagar suas dívidas, mas tem de onde tirar. Campos não é uma cidade com uma economia desprezível, e o Goytacaz é importante para a identidade da cidade. Então, se você organiza as coisas, ganha credibilidade, chama a torcida, você já ganha moral para ir falar com os empresários locais para tentarem ajudar. Tem que fazer um plano de negócios mesmo. Quanto a gente precisa para colocar um time como o Goytacaz de pé para uma temporada? É 1 milhão? Tá, então disso aqui a gente vai ganhar 20% com torcida, X por cento vai ser vendendo patrocínio, 5% eu vou vender camisa. Você vai fazer ali uma conta.

Provavelmente, vai ter que entrar na conta vender jogador. Vender jogador para um time como o Goytacaz não é uma coisa fácil, porque não têm exposição nenhuma os jogos das competições que o Goytacaz joga. Mas muito clube consegue um caminho para isso, fazendo parceria com clubes maiores, em que eu fico captando na minha região os melhores jogadores, faço o início da formação e encaixo na categoria de base de um clube maior. Aí, se ele vender o jogador, eu vou ganhar 20%, 30%, 50% lá na frente. Têm clubes que vivem disso.

Mas você precisa pensar: “Tá, é isso. Não vai gerar dinheiro no primeiro ano, mas eu vou me estruturar aqui, para eu ter a captação direitinho, conseguir um certificado de clube formador, que me permite ganhar esse percentual. Tudo isso dá um trabalhão, mas viável é. Eu só não sei o tamanho do buraco, porque não têm números. E falando da questão da governança, tem que ter gente interessada, torcedores que queiram entrar lá para organizar o negócio, trabalhar e ver qual é a melhor maneira de poder pensar o Goytacaz para mais tempo. Esse negócio de vender jogador, por exemplo, eu acho super crucial, e você não vai fazer isso de um ano para o outro. Não são três meses, não são seis meses, não é um ano. Você precisa ter um horizonte um pouquinho maior.

**Revista Visões - Você falou de vários aspectos estratégicos do que pode ser feito para a reestruturação de clubes como Goytacaz, mas esse processo passa necessariamente por uma mudança política, a transformação de uma cultura que também se manifesta no Estado. Seria necessário um movimento de politização dos torcedores, construindo um**

**tipo de cidadania e aumentando a participação na vida do clube. Você acha que esse buraco em que o Brasil entrou tem a ver com uma falta de cidadania e uma visão negativa da política?**

Eu não sou um estudioso desse campo, mas pensar a vivência do futebol extrapola, e a gente vai vendo o que está acontecendo no mundo. Eu acho que sim. Tem um descrença das pessoas na democracia representativa de modo geral. As pessoas olham e pensam: “Eu preciso tocar minha vida aqui. Pagar minhas contas. Ninguém faz por mim. Sou eu que me viro. Que diferença isso faz? Bota um, bota outro, e as coisas não mudam...” Tem uma descrença, eu acho. E acho que isso vem também da governança do Estado, em grande medida. Eu acho que o negócio é feito de um jeito, que é difícil que funcione. E no que não funciona, as pessoas ficam descrentes. A gente tá vivendo num mundo...

Agora, a pandemia acelerou muito as coisas. O trabalho remoto, o uso de tecnologias e mudanças de mercado. Várias coisas que já estavam aí. A gente tem que lidar também com mudança ambiental, com o impacto de inteligência artificial e automatização do mercado de trabalho, questões sociais. Têm coisas muito complexas acontecendo, que para a gente lidar, são decisões em horizonte de décadas. Pegando uma coisa bem anedótica: a gente vai ver acontecer o carro se autodirigindo na rua e isso ser massificado. Vai acontecer no horizonte da nossa vida. Tá ali. No que acontecer, o que vai acontecer com o mar de gente que vive de ser motorista? Ferrou para essas pessoas, né? Como eu lido com isso? Isso não é um negócio que eu resolvo num horizonte de dois anos, que é o ciclo político que a gente tem. O cara que se elege agora, ele já está preocupado com a eleição municipal dali a dois anos. Passa mais dois anos, é a eleição estadual. Os ciclos são de dois anos, mas as decisões não são para dois anos. Então você já começa a discutir as coisas tortas. Esse é um exemplo.

Agora, pensando em outro. O Bolsonaro se elegeu, mas qual é o percentual da população que votou no Bolsonaro? 30%? Por aí. Ele ganhou com 1/3 dos eleitores, porque teve um pouco menos de 1/3 que votou no Haddad, e 1/3 não foi votar. A grosso modo, o cara teve uns 30 e poucos por cento e se elegeu. Aí ele ficou com o Executivo para ele por quatro anos. Ele é um radical. A maioria da população não concorda com boa parte do que ele fala. É assustador que um percentual muito importante da população concorde com determinados tipos de coisa dele, mas tem um percentual muito grande que não concorda com muita coisa ali. Só que, com 1/3 dos votos, ele ganhou o Executivo para ele por quatro anos, agora o que tem pra fazer é esperar esses quatro anos passarem. Ou ficar brigando por um impeachment, que é uma coisa

obviamente torta. Ficar procurando um alibi para derrubar o cara porque você não gosta dele. O negócio é todo muito torto.

Digamos que ele ganhasse com 50% + 1 dos votos. Se um radical ganha desse jeito, os outros 49% estão ferrados por quatro anos. Isso é obviamente errado. Lógico que tem o contrapeso do Legislativo, e até do Judiciário. E aí esse equilíbrio de forças está ficando torto, porque um não cumpre o papel, aí o outro assume, e por aí vai, mas é obviamente torto. Você tem lá uma estrutura que é para lidar com a questão do racismo no Brasil, as pautas dos negros, na Fundação Palmares, aí o cara vai lá e bota alguém que é o oposto para cuidar daquilo. Um cara que vai lá para promover o racismo. Aí tem um Ministério do Meio Ambiente, ele vai lá e coloca um cara do agronegócio para derrubar floresta. O cara vai fazendo o oposto, e o resto da população vai fazer o quê? Ficar gritando, esperando quatro anos. É um negócio obviamente errado.

Agora, a gente tá revoltado porque ele está muito contra o nosso jeito de pensar. Por um tempo, outra parcela da população vai estar revoltada porque estão acontecendo coisas contra o jeito dela pensar, e as coisas não funcionam. Isso vai gerando um descrédito. Eu acho que as pessoas vão se desestimulando. Acham que não é desse jeito que eu mudo a vida. Vai ser de outro jeito, e vão procurando outros espaços. Muitas vezes isso cai para um individualismo mesmo. Cada um por si. Tá na cara que não vai funcionar. Os estímulos são errados na estrutura.

Uma expressão que ficou muito mais difundida, compreendida hoje em dia, é o racismo estrutural. Uma quantidade maior de pessoas começaram a entender que o racismo é um problema que vai além dos indivíduos. Não é você que é racista, eu que sou racista, fulano que é racista, e a gente tem que coibir os racistas. É uma camada. Uma estrutura que leva o racismo a acontecer. Eu acho que a gente tem isso também. A política tem a questão da estrutura que leva o problema a acontecer. A gente fica brigando: é fulano que é isso, é beltrano que é aquilo. Mas é a estrutura que leva a isso. Os estímulos estão errados. Os estímulos que a estrutura dá fazem com que as coisas não funcionem. As pessoas veem não funcionando, não conseguem imaginar outra coisa diferente. A gente não consegue imaginar um mundo diferente do que a gente vive, com regras diferentes, com premissas diferentes. E aí fica descrente, e vira o cada um por si que a gente vê.

**Revista Visões - Você falou em governança, eleições de dois em dois anos, quatro em quatro anos. Nós teremos uma nova eleição presidencial no ano que vem, quais são as suas expectativas? Há possibilidade de uma terceira via?**

Terceira via? Seria uma enorme surpresa se acontecesse, né? É muito importante porque a galera está fazendo as coisas ao contrário. Há um vídeo do TED, que é um dos mais assistidos de todos os tempos, do Simon Sinek: *Como grandes líderes inspiram ação?* É o título. Ele faz um resumo, nesse vídeo, do conteúdo de um livro dele, chamado *Comece pelo porquê*. É bem simples. O livro tem um quê de autoajuda corporativa, que você pode filtrar, mas a lógica da coisa faz sentido. As pessoas, elas vão atrás não do que você faz, mas do porquê você faz. Então a primeira coisa é: “Cara, qual é a ideia que te move? Qual é o sentido da coisa?” “Ah, o meu sentido é...”

Por que Bolsonaro deu certo? Ele tem um porquê. Ele está vendendo um negócio, que são “os valores tradicionais da família”. Aí você vai discutir: “Ah, é a privatização”. Isso lá na ponta. Mas o que ele está vendendo é um certo ideário conservador, aliado a um antissistema. “Tem um sistema que está corroendo os nossos valores, e eu tô aqui contra isso”. Foi meio que isso, as pessoas votaram no cara porque ele era antissistema.

Se você tem um porquê poderoso desses, vai ter gente se inspirando e indo atrás daquilo. Então, como você vai fazer isso? Como é que eu vou romper o sistema? “Ah, eu vou botar técnicos e vou combater a corrupção”. Tá, e o que que você vai fazer? “Eu vou privatizar, eu vou fazer não sei que lá”. Então tem uma estrutura: por que, como e quê. Você tem que começar pelo porquê se você quer inspirar pessoas. Entendeu?

E o que acontece dessa “terceira via” é que ela não tem motivo nenhum de existir, além do “quero me eleger”. Os caras não têm bandeira. Não têm nada. Por que alguém votaria? Eu nem sei o que significam esses caras. De repente eles até têm, mas estão se desviando. Estão querendo escolher a pessoa e ficam fazendo balão de ensaio. Aí testam: Luciano Huck, é o Datena, é não sei quem. Vão soltando gente e vendo se alguma cola, e em torno de ideia nenhuma, de porquê nenhum. Sinceramente, não vejo a menor chance de isso acontecer do jeito que é, entendeu? Os caras, em vez de estarem discutindo, “o que a gente quer, que é um Brasil de oportunidades, porque eu acho que todo mundo deve ter oportunidade, ficam inventando”. Aí você pensa que as pessoas concordam com aquilo, mas não. O cara quer o seguinte: “Vou pegar alguém que seja mais ou menos conhecido, vou testar em pesquisa, se tiver 10%, eu aposto nele”. E estão testando isso, um atrás do outro. O cara não tem nem bandeira. Não tem nada.

Todo mundo conhece o Datena? Conhece, como apresentador. Sei lá como seria se fosse político. O cara nem se apresenta como candidato. Dá três meses para o cara como candidato e

vê o que acontece: “Eu quero ser presidente pra fazer isso”. Mas não, eles pegam um nome, uma figurinha, um card. Faustão, por exemplo. Ah, acho Faustão legal, mas sei lá o que Faustão vai fazer como presidente. Aí o cara tem que sair de 12% sem nada, do nada. Isso não vai acontecer. E quem quer fazer essa terceira via disputa um certo campo que o bolsonarismo pegou. Eu acho difícil.

O Ciro Gomes fez uma leitura boa. Eu acho ele um ótimo analista de cenários, só não é muito bom em entender o próprio papel no cenário. Mas eu acho que ele entendeu bem que a chance de ter um segundo turno que não seja Bolsonaro e Lula é alguém desbancar o Bolsonaro, porque pela esquerda ninguém vai tirar o Lula. Tá na cara isso. Ele é muito consolidado. O porquê dele é o seu governo anterior. Todo mundo sabe o que é. E ele se posicionou de um jeito em que ele é anti tudo que aconteceu do impeachment da Dilma para frente. Então eu acho que ele está muito consolidado.

A chance era derrubar o Bolsonaro. Bolsonaro desidratar o bastante para alguém aí, um outro qualquer, surgir. Mas eu acho esse pessoal tão ruim... Eles estão fazendo tão mal essa busca de terceira via que tá me parecendo improvável. E o Ciro tentou ser esse cara. Por que ele bate no Lula? Por que ele quer tirar voto do Lula? Não é. Ele quer que a galera que odeia o Lula veja ele como uma possibilidade. É isso que ele tá fazendo. Só que assim não vai acontecer, gente. Essa galera não vai votar no Ciro. Só ele não percebeu isso ainda. Claro que isso não vai acontecer.

Agora, sei lá também. O negócio do Bolsonaro é tão louco. Ele é tão fora de lógica, né? É uma coisa muito doida pra gente viver com cara igual a ele. Ontem o cara estava dizendo que a vacina causa AIDS, sabe? E a economia está num momento muito ruim. A nossa economia depende muito de lá de fora ainda, infelizmente. Então acontece um sopro qualquer lá fora, e as coisas começam a andar, de repente dá uma virada aí, e ele se fortalece. Mas se, ao contrário, o negócio continuar ladeira abaixo, do jeito que é, de repente ele efetivamente se esfarela num nível, que surge alguém.

Eu acho que o jeito que estão procurando esse alguém é tão mal feito, que está me parecendo cada vez mais difícil. Eu acho que tem uma galera em fase de negação, falando o tempo inteiro de “terceira via”, e tem uma galera que já está se preparando para o Lula voltar. Falando em eleição presidencial, hoje é o cenário mais provável mesmo. O mundo tá muito louco. Sei lá, mas hoje está difícil de imaginar outra coisa acontecendo. E a gente vai ver o que que poderia ser um novo governo Lula.

Os bolsonaristas não vão sumir porque o Lula ganhou. É um problema grande que continua existindo. O Marcelo Freixo tem falado isto: “Vencer o Bolsonaro não é vencer o Bolsonarismo”. Vai continuar existindo. É uma força que tá aí. Eu acho que a gente abriu uma caixa de pandora para muita coisa. Vai demorar para botar de volta pra dentro. Pessoas se sentindo confortáveis para falar coisas que, faz muito pouco tempo, não se sentiam confortáveis para falar.

Então tem uma caixa de pandora para botar de volta, e, para além disso, tem toda uma questão de: o que é o Lula? Ele é “o cara”? É ruim pensar “ele é o cara”. É essa a proposta que vai resolver? Não me faz brilhar os olhos. Com toda sinceridade. Eu ouvi outro dia o podcast do Mano Brown com ele, e o Mano Brown muito levantando a bola para Lula cortar o tempo inteiro. Eu acho que o Lula precisa ser um pouquinho mais exigido por uma galera. Tá todo mundo tão assim: “o importante é ganhar do Bolsonaro.”

É importante ganhar do Bolsonaro? Claro que é. Mas tem algumas coisas que o Lula já poderia ter entendido um pouquinho melhor. Para certos assuntos, ele está precisando de uma consultoria. Ele e o pessoal do PT estão precisando dar uma olhada em volta, estudar um pouquinho. Abrir a cabeça, conversar com gente diferente. Mas que é melhor é. Também, né? Com Bolsonaro, a gente não tem um bode na sala, a gente tem um dragão com diarreia na sala. Qualquer coisa é melhor.