

**FRANCISCO ÁRJU RIBEIRO ABREU**

**FUTEBOL: UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A ESTRUTURA E A  
SITUAÇÃO ECONÔMICA DOS CLUBES BRASILEIROS**

**SALVADOR  
2003**

**FRANCISCO ÁRJU RIBEIRO ABREU**

**FUTEBOL: UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A ESTRUTURA E A  
SITUAÇÃO ECONÔMICA DOS CLUBES BRASILEIROS**

**Versão Definitiva**

Monografia apresentada no curso de graduação de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas

Orientador Prof<sup>o</sup> Antonio Henrique P. Silveira

SALVADOR  
2003

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus avós, Silvio e Malvina, minha mãe Dóris, e ao Bahia.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimentos muito especiais a meu pai, Tuzé de Abreu, pelo interesse, ajuda na correção, e tardes de Domingo na Fonte Nova, e Ana pelo carinho, apoio moral, e ajuda na correção.

Gostaria de agradecer pelo apoio e orientação em diversos momentos a meu irmão Bernardo, meus tios e primos, Gabriel, Marcos, Maria, Fernanda e Mauricio. A todos meus amigos e colegas de faculdade, que represento aqui em Eduardo e Tetsmara que tornaram estes anos ainda mais agradáveis.

Agradeço também a meus chefes e colegas de trabalho pelo apoio e compreensão ao longo destes anos, representados aqui por Ari e Marcos, Gildete e Everaldo, Leandro, Débora e Marigleiton.

A very special thankyou to the Wolfes, in Tokoroa, New Zealand.

Não posso deixar de agradecer ao meu orientador, Antonio Henrique, pelas lições, e pelo bom humor e disponibilidade. Também a todos os professores que levam a sério seu ofício, e fazem por merecer o título.

E por último, a todos os que realmente se esforçaram ao longo de minha vida para tentar tornar minhas tardes de Domingo mais alegres.

## **RESUMO**

O trabalho trata da evolução histórica das relações econômicas dentro do futebol, culminando no esquema atual de futebol indústria, parte fundamental da moderna indústria do entretenimento. Existe uma especial atenção na situação dos clubes brasileiros, suas dificuldades econômicas contrastando com o sucesso no seu desempenho esportivo. Comparações são feitas com clubes europeus, particularmente com os clubes da Inglaterra na tentativa de mostrar as razões do sucesso destes, e o porque da não aplicação destas técnicas em clubes brasileiros.

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 ESCOLHA DO TEMA	1
1.2 MÉTODO E FONTES DE PESQUISA	2
1.3 QUESTÃO CENTRAL	2
1.4 BREVE DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS	2
<b>2. ORIGEM E ESTRUTURAÇÃO DO FUTEBOL</b>	<b>5</b>
2.1 A ORIGEM DO FUTEBOL	5
2.2 POPULARIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO	7
2.3 EXPANSÃO MUNDIAL	11
2.4 PRIMEIROS PASSOS NO BRASIL	12
2.5 CRESCIMENTO DA ESTRUTURA INTERNACIONAL	13
2.6 CONSOLIDAÇÃO	16
2.7 SURGIMENTO DA INDÚSTRIA	19
<b>3. FUTEBOL, QUAL O NEGÓCIO?</b>	<b>23</b>
3.1 INTRODUÇÃO	23
3.2 EVOLUÇÃO DAS FONTES DE RECEITA	24
3.2.1 A era dos estádios	24
3.2.2 A era da TV aberta tradicional	25
3.2.3 A era dos patrocinadores	26
3.2.4 A era da nova mídia	27
3.3 O SISTEMA DO FUTEBOL COMO NEGÓCIO	30
3.4 RELACIONAMENTO ENTRE CLUBES	32
3.5 QUESTÕES INSTITUCIONAIS E LOCAIS	33
3.6 A SITUAÇÃO INSTITUCIONAL NO BRASIL E A LEI PELÉ	35
3.6.1 Breve introdução à história da legislação de esportes no Brasil	35
3.6.2 Da lei Zico, à lei Pelé	36
3.6.3 A Lei Pelé	37
3.6.4 A questão do passe na lei Pelé	38
3.6.5 As ligas na Lei Pelé	38
3.6.6 O surgimento dos clubes-empresa na Lei Pelé	38
3.6.7 Conseqüências	
<b>4. DESEMPENHO E AS LEIS ECONÔMICAS DO FUTEBOL</b>	<b>41</b>
4.1 SUCESSO ESPORTIVO X SUCESSO FINANCEIRO	41
4.2 A CBF E O PARADOXO BRASILEIRO	44
4.3 LEIS ECONÔMICAS DO FUTEBOL	47
4.4 OS FATORES QUE LEVAM AO SUCESSO	51
<b>5. CLUBES DO BRASIL X CLUBES INGLESES</b>	<b>56</b>
5.1 O TAYLOR REPORT E A MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL INGLÊS	56
5.2 O ATRASO DOS CLUBES BRASILEIROS	57

5.3	NÚMEROS	58
5.4	MANCHESTER UNITED, UMA REFERÊNCIA	59
5.5	RECENTES FORMAS DE ASSOCIAÇÃO NO BRASIL	63
5.5.1	<b>Co-gestão</b>	63
5.5.2	<b>Licenciamento da marca</b>	64
5.5.3	<b>Compra de parte do clube por um sócio</b>	66
5.6	UMA FÓRMULA IDEAL?	67
6.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	70
6.1	MUDANÇAS MAIS RECENTES	70
6.1.1	<b>Debandada de investidores</b>	70
6.1.2	<b>Efeito e controvérsias das alterações na Lei Pelé</b>	72
	<b>REFERÊNCIAS</b>	75

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 ESCOLHA DO TEMA

As razões da escolha deste tema para a realização deste trabalho são muitas. A primeira, e mais clara, é a minha afinidade pessoal com o tema, o que certamente torna o trabalho muito mais prazeroso. Segundo, a atualidade. Quando o tema foi pensado pela primeira vez, estavam no auge as discussões acerca das junções entre empresas investidoras e clubes de futebol no Brasil, e o assunto estava aceso nas discussões. Hoje, as discussões continuam, embora com um foco mais voltado para a enorme crise econômica que atinge os clubes e federações do Brasil. Esta atualidade do tema se por um lado torna o desafio mais estimulante, por outro lado torna este mais sujeito a acontecimentos que passam muito rapidamente e atingem a atualidade das informações. Por isso, na parte final do trabalho há uma pequena discussão com os pontos mais importantes discutidos atualmente.

Outra razão para a escolha deste tema foi o fato de que eu não conhecia outros trabalhos de monografia feitos com o mesmo tema, o que o tornava, pelo menos até o momento em que este foi pensado, inédito. Após pesquisas feitas pelo autor, referências sobre trabalhos semelhantes foram encontrados em universidades de outros estados e alguns grupos de pesquisa sobre o tema foram encontrados (um na UNICAMP, e o outro que foi fundamental para a execução deste trabalho, na FGV-SP). E para terminar, pesou na escolha do tema a minha intenção desde o primeiro momento em que pensei na monografia de trabalhar com um tema mais pragmático, menos teórico, mais ligado a investigação de minhas curiosidades pessoais.

Desde o começo, os principais obstáculos foram a pequena bibliografia sobre o tema, a escassez de informações confiáveis sobre a situação de clubes e federações no Brasil, e a própria falta de referências anteriores. Porém graças algumas observações feitas pelo orientador, o tempo de maturação do tema, e a oportunidade de visitar a FVG-SP que tive em uma viagem a trabalho, a quantidade de material que tive disponível melhorou consideravelmente.



## 1.2 MÉTODO E FONTES DE PESQUISA

O trabalho foi todo feito usando diversas fontes bibliográficas, como livros, revistas, jornais, sites da internet e boletins eletrônicos (vale destacar os boletins diários e semanais enviados gratuitamente após solicitação, pelo site Inglês de notícias sobre a economia do futebol, [www.soccerinvestor.com](http://www.soccerinvestor.com)). Alguma pesquisa foi feita, na biblioteca da FGV-SP, mas essencialmente as fontes foram por mim adquiridas e pesquisadas.

Vale frisar que além do referido site, três livros citados na bibliografia, (*A nova Gestão do Futebol*, *Futebol 100% profissional*, e *A grande jogada – teoria e prática do marketing esportivo*) foram fundamentais na execução do trabalho, além de uma série de reportagens publicadas pela *Gazeta Mercantil* em 1999 tratando do poder econômico dos esportes.

## 1.3 QUESTÃO CENTRAL

A questão central que permeia todo o trabalho é procurar mostrar as razões que levaram os clubes brasileiros, embora partindo de diversas vantagens competitivas (mão de obra abundante, barata e qualificada; mercado consumidor interessado e amplo) a ter desempenhos econômicos tão medíocres, sobre qualquer critério.

A solução como veremos, pode ser resumida no amadorismo da gestão dos clubes de futebol no Brasil. Todo um mecanismo que movimenta milhões de torcedores e consumidores, e bilhões de Reais esta sobre responsabilidade de dirigentes que não tem um compromisso profissional com a atividade de dirigir os clubes. Muitos tratam este trabalho como uma atividade complementar, quase um hobby de fim de semana.

## 1.4 BREVE DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS

O primeiro capítulo trata da história do esporte desde teorias que mostram como os homens das cavernas transformaram suas caças em competições esportivas, até o surgimento da

enorme indústria do esporte. A história é sempre vista com ênfase nas relações econômicas do esporte. O capítulo mostra a origem do esporte moderno na revolução industrial, o surgimento da profissionalização, e a expansão experimentada por este em conjunto com a própria expansão econômica do império Inglês. No capítulo vemos como a partir do século XX houve o surgimento e consolidação do esporte no Brasil, e o paralelo desta evolução com o mundo. O capítulo termina mostrando a consolidação da indústria do futebol, e das relações desta com os outros braços da indústria do entretenimento.

O segundo capítulo se propõe a mostrar a estrutura atual do futebol. Utilizando os estudos de um especialista inglês, Eklund, descreve como foi a evolução das principais fontes de receita do futebol. O capítulo inclui também as cadeias de relacionamento e valor entre os principais produtores e consumidores do futebol, e a importância de cada uma delas. Depois o capítulo encerra com os efeitos de questões culturais, institucionais e legais nas formas de se gerir o futebol, culminando com um breve histórico sobre a legislação esportiva brasileira, com ênfase na história, alterações e consequências da lei Pelé.

O terceiro capítulo começa demonstrando as duas formas de se definir sucesso no futebol, o sucesso econômico, e o sucesso esportivo, e a correlação entre as duas. Mostra as relações entre diversos investimentos possíveis para um clube de futebol, e usando gráficos de dispersão, e estatísticas de correlação, mostra a relação entre estes investimentos e os resultados alcançados pelas equipes. Assim, ficam visíveis quais as estratégias mais bem sucedidas para um clube de futebol. Finalizando o capítulo vem o que Kfoury Aidar chama de “Leis Econômicas do Futebol”, que estabelece as relações entre as variações de demanda, preço, oferta e renda do futebol para seus consumidores.

O quarto capítulo trata da comparação entre clubes brasileiros e clubes europeus, particularmente ingleses, e mais especificamente ainda, o Manchester United, exemplo de bons resultados esportivos e financeiros. Através da comparação de potenciais, números reais, técnicas de gestão e administração, estabelecemos um paralelo entre a situação dos clubes brasileiros e do Manchester. Terminando o capítulo uma discussão sobre as formas de associação entre clubes e empresas usadas no final da década passada, suas vantagens,

desvantagens e resultados. E uma sugestão da forma “ideal” para o momento atual elaborada a partir do livro de Kfoury Aidar.

Nas considerações finais, além de procurar fazer um resumo, inclui as informações mais recentes e relevantes sobre os temas tratados no texto, principalmente estruturação do calendário do futebol brasileiro, conseqüências da lei Pelé, e fuga dos investidores do futebol brasileiro, na tentativa de deixar o trabalho o mais atualizado possível.

## **2. ORIGEM E ESTRUTURAÇÃO DO FUTEBOL**

### **2.1 A ORIGEM DO FUTEBOL**

O futebol não tem suas origens bem demarcadas. Para alguns estudiosos, o futebol, como todos os esportes de massa, tem sua origem e sua gênese no surgimento da agricultura. Para eles, notadamente para o sociólogo inglês Desmond Morris (MORRIS, 1981), maior estudioso da origem do futebol no mundo, os esportes e competições surgiram para que os homens continuassem se desafiando e pudessem provar suas qualidades e sua superioridade técnica sem precisar se arriscar em guerras ou em caçadas contra animais selvagens.

Esse hábito teria se aperfeiçoado e se tornado uma atividade tão competitiva e que necessitaria de uma dedicação tão intensa, que teria levado a grande maioria das pessoas a satisfazer esta necessidade através do ato de assistir a pessoas que eram pagas para praticar estes esportes. Um marco dessa maneira de encarar os esportes foi o surgimento das arenas para práticas esportivas em Roma e na Grécia. Os gladiadores romanos eram essencialmente escravos, embora houvesse um esquema bastante profissional para sustentar os espetáculos, e quando se destacavam muito, eram pagos para exercer seu ofício. Já existia, pois, um primitivo esquema de marketing, que somado aos gladiadores pagos, poderia ser considerado um primórdio do esporte como parte muito significativa da indústria do entretenimento.

Mas certamente, os combates de gladiadores da antiga Roma tinham muito pouco a ver com o futebol em si. Existem diversos vestígios de esportes com bolas, em diferentes partes do planeta, em períodos diferentes. Existem vestígios arqueológicos de campos onde eram praticados violentos jogos que misturavam pernas e braços na condução da bola entre os incas. Existem evidências de jogos que também envolviam algo parecido com chutes numa bola no Oriente Médio (MORRIS, 1981, pág 26). Mas tradicionalmente no mundo antigo, o que se considera mais próximo do futebol era praticado na China, se chamando Tsú Tsú era jogado após vitórias militares e seus praticantes utilizavam exclusivamente os pés

(AIDAR, OLIVEIRA, LEONCINI 2002, p. 40). O que torna esse jogo mais curioso, é o fato de que a cabeças do chefe inimigo e de seus principais guerreiros eram usadas como bola.

A primeira manifestação mais organizada a surgir na Europa, tornando-se por isso a raiz mais evidente do futebol foi o Cálcio (que até hoje é a maneira como os italianos chamam o futebol). Era um esporte jogado com os pés, que freqüentemente tinha um número específico de jogadores (entre 25 e 30 de cada lado), e era praticado somente por nobres (AIDAR, OLIVEIRA, LEONCINI 2002, p41).

Nesta época, o rei da Inglaterra Carlos II havia sido deposto, e junto com seus partidários fugiram para a Itália. Lá eles conheceram o Cálcio, e quando da restauração do trono, em meado do século XVII levaram a novidade de volta para a Inglaterra. Lá ele foi incorporado pela população e passou a se chamar “Mob Football”. Era praticado sem número determinado de jogadores e no meio da rua, especialmente nos festejos anárquicos e violentos da terça feira gorda de Carnaval.

Aos poucos, as escolas da elite Inglesa começaram a adotar o futebol como um lazer. Era, no entanto, uma diversão menos nobre e menos importante que esportes como o Remo, Luta-Greco-Romana ou Atletismo. Entretanto o lazer menor foi aos poucos se tornando um esporte de importância, e viu aumentar o número de seus praticantes. Esse aumento de importância e elitização do Mob Football impôs uma mudança de significado e função no novo esporte.

Os exercícios corporais da “elite” foram separados das ocasiões sociais ordinárias as quais os jogos populares permaneciam associados. E surge o fair play, a maneira de se jogar o jogo dos que não se deixam levar pelo jogo a ponto de esquecer que é um jogo.(AIDAR, OLIVEIRA, LEONCINI 2000, p. 42)

O esporte começou a se espalhar, e cada uma das escolas inglesas o praticava de uma forma diferente. Ao se referir ao futebol em uma escola como Eton, se trataria de um esporte com determinadas regras, em Oxford outro, com outras regras completamente diferentes. Durante 50 anos foi tentada sem sucesso a unificação das regras. Por fim, em 1863, em uma reunião

na escola de Cambridge, foram unificadas as regras do chamado "Football Association". As regras de outras escolas acabaram gerando outros esportes sobre a mesma terminologia de "Football", embora estes outros esportes usem mais as mãos do que os pés. Destas outras regras surgiram o Rugby, Rugby League, Touch Rugby, Futebol Americano, Futebol Australiano, etc.

É importante notar que nesta época o Futebol era um esporte absolutamente amador. Não havia qualquer espécie de remuneração, até porque a moral da elite inglesa achava absolutamente intolerável a idéia de se trabalhar, de não viver dos rendimentos de suas terras. Deve-se lembrar que este foi, justamente, o período da ascensão da burguesia industrial inglesa, e as elites, os nobres proprietários de terra, achavam que receber salário para exercer um trabalho era uma coisa de mau gosto. Além do mais a própria inexistência de uma mídia forte, de meios de comunicação mais eficientes, e de um interesse de massa pelo esporte, tornavam este um evento completamente amador.

## 2.2 POPULARIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO

No entanto, a unificação das regras detonou o surgimento de uma burocracia ligada ao esporte. Ainda em 1863 ano da unificação das regras foi fundada a primeira liga formal. A "English League of Football Association"<sup>1</sup>. Esta liga foi o primeiro passo em torno da criação de uma estrutura administrativo-burocrática que viria a permitir ao esporte sua evolução para o profissionalismo e para a era do marketing. É comum entre diversos autores, especialmente os que têm um viés Marxista em sua análise, uma tendência a associar a criação destas ligas com interesses da, cada vez mais poderosa, burguesia industrial.

---

<sup>1</sup> A rigor, "Liga Inglesa de Futebol Associação", que é o nome de batismo do esporte e até hoje é usado formalmente na Inglaterra. Da palavra "Association" em inglês, deriva o termo soccer, espécie de apelido mais popular do futebol em países de língua inglesa.

Justamente neste período, final do século XIX, havia o surgimento de um movimento operário por melhorias das condições de trabalho, e as imensas massas urbanas que trabalhavam em condições deploráveis começavam a se organizar e formar os primeiros sindicatos. Neste momento, uma modificação em particular preocupou os capitalistas Ingleses. A adoção de mais um dia de folga para os operários, o sábado, foi vista como fator de risco. Para eles, se esses operários não estivesse ocupados em outras atividades, poderiam ocupar o seu tempo livre se organizando, ou ainda, bebendo e provocando badernas que não interessavam aos industriais.

Por isto, segundo estes teóricos, com o estímulo e o dinheiro dos capitalistas surgiram campeonatos organizados por esta associação, em que os atletas eram os operários de suas fábricas que assim tinham onde gastar o “excesso” de tempo livre que haviam conquistado. E isto serviria como uma válvula de escape para as enormes tensões sociais. Nas palavras do teórico político alemão Gerhard Vinnai,

Se a libertação das tensões não pode ser dirigida aos derrubamentos da sociedade burguesa, então será encaminhada para canais “seguros”. O Futebol proporciona uma oportunidade para uma libertação emocional deste tipo...A pseudo-atividade do futebol canaliza energias que poderiam estilhaçar as atuais estruturas do poder (MORRIS, 1981, p. 28)

Pode-se discutir se o futebol realmente se prestava a servir como válvula de escape para as necessidades dos operários, mas o fato é que a entrada dos donos de indústria no jogo, foi fundamental para popularizar e dotar o esporte das estruturas iniciais que o tornariam tão lucrativo e popular.

Quase que instantaneamente todos as grandes fábricas criaram seus times. Estes clubes, em virtude do acirramento de rivalidades municipais, tenderam a se juntar para a formação de outros mais fortes, capazes de representar os centros industriais regionais.

Eles representavam fielmente a geografia econômica da Inglaterra da época, com cidades mais ricas e com grandes conglomerados industriais, como Manchester e Londres, tendo

times mais poderosos. O futebol tornou-se um sucesso de público entre as massas de operários. Eles convergiam aos estádios para ver seus colegas mais talentosos jogarem. E cada clube procurava construir um estádio mais monumental.

Os donos das fábricas se tornavam diretores dos clubes, e a medida que as disputas se tornavam cada vez mais duras e concorridas, aumentavam as torcidas e os donos de fábrica precisavam se dedicar com cada vez mais tempo e afinco aos clubes.

Foi este acirramento da disputa, que propiciou o surgimento do profissionalismo no futebol. Já existia uma enorme estrutura financeira, um grande investimento em estádios, um público que comparecia, algum destaque na imprensa, não fazia sentido continuar com jogadores que passavam a maior parte do tempo trabalhando como operários em fábricas de tecido. Era necessário treinar, melhorar a forma física, praticar com outros jogadores mais tempo. Para isso o atleta/operário, precisaria ganhar um salário. Com isto cada vez mais operários eram pagos pelos diretores de clube/ donos de fábrica para se dedicar aos seus clubes e não suas fábricas. Em 1885 o governo legalizou o pagamento de salários a atletas, e conseqüentemente formalizou a profissão de atleta profissional. Fica para história então, o fato de que desde o berço o futebol herdou uma tradição de relação trabalhista do capitalismo industrial. Com operários da bola, trabalhando para os capitalistas donos de times.

Se no começo houve uma segunda intenção no estímulo à prática do esporte, em um segundo momento não eram os capitalistas que estimulavam e desejavam a prática deste por parte de seus operários. O interesse, a movimentação, a dinâmica por trás do esporte partia dos operários. Estes enchiam os estádios, torciam acaloradamente, estabeleciam as primeiras e poderosas rivalidades entre os clubes de cidades diferentes. Era toda uma nova dinâmica do esporte.

Para os operários, esta também tornou-se uma nova forma de ascensão social. Muitos operários saíram do anonimato, e se tornaram estrelas, rompendo o rígido “status quo” da



sociedade Inglesa, iniciando um fenômeno que se tornaria razoavelmente comum na era do esporte como parte da indústria do entretenimento.

O fato é que a expansão do esporte despertou o interesse também das autoridades. Estas viam com bons olhos o fenômeno, por motivos bastante parecidos com os motivos dos donos de indústria. Para o governo além de controlar massas de trabalhadores, servir de válvula de escape para tensões sociais, o futebol poderia se tornar:

...um instrumento e um objeto de lutas entre instituições de certa forma organizadas para a mobilização e a conquista política das massas, e que ao mesmo tempo, competiam pela conquista simbólica da juventude (AIDAR, OLIVEIRA, LEONCINI 2000, p. 43)

Daí o surgimento de cada vez mais organizações ligadas ao esporte, com progressivamente mais apoio das instituições públicas. Surgiram muitas ligas de futebol, ligas regionais, municipais, e até ligas nacionais que concorriam com a “Football Association”. Todas elas já tinham a maioria de seus jogadores tratados como profissionais, que recebiam para jogar. Não é surpresa notar que a novidade se espalhou como fogo pelas Ilhas Britânicas, e sucessivamente, cada país foi montando sua estrutura de controle do esporte. Veio a Escócia em 1873 (embora um ano antes, tenha sido feito o primeiro amistoso internacional entre Escócia e Inglaterra), País de Gales em 1876, Irlanda em 1880 e assim sucessivamente. Na Inglaterra já existia desde 1871 uma “Copa da Inglaterra”, e em 1892 foi criada a “Liga Inglesa”, funcionando com praticamente o mesmo regulamento e formato até hoje em dia.

Mas a expansão do futebol e a criação de burocracias que deveriam reger o esporte não ficaria restrita a Inglaterra. A Europa logo viu surgirem outros focos de interesse em diversos países, notadamente França, Suíça, Bélgica, Espanha, Dinamarca, Suécia e Holanda. Todos estes países tiveram uma estrutura de organização do esporte criada relativamente cedo. E representantes destes países se reuniram no dia 21 de Maio de 1904 em Paris, para criar uma instância superior, um órgão superior de decisão e que pudesse controlar os destinos do esporte. Assim surgiu a Fédération Internationale de Football

Association, FIFA<sup>2</sup>. A princípio uma pequena associação, de alcance limitado, a FIFA viria a ter um papel fundamental na expansão do esporte, e na transformação do mesmo em uma gigantesca estrutura econômica.

### 2.3 EXPANSÃO MUNDIAL

No século XIX a Inglaterra era a grande potência do planeta. Dizia-se dela que era o império onde o sol nunca se punha. Seus domínios iam da Nova Zelândia ao Canadá, de Hong Kong à Nigéria. Em todos os continentes, a bandeira Inglesa tremulava. E onde não havia uma posse territorial explícita, havia a influência cultural, a exportação dos hábitos e costumes ingleses. E junto com seus costumes foram os esportes. É importante notar, que das ex-colônias mais importantes ( Austrália, Estados Unidos, Canadá, Nova Zelândia), nenhuma se tornou uma potência, nem em resultados, nem em popularidade do futebol. Estes países, embora potências econômicas, acabaram se tornando destaque em outras modalidades esportivas também de origem inglesa, ou em adaptações destas<sup>3</sup>

De qualquer maneira, o futebol começava a se espalhar e rapidamente foram surgindo entidades organizadoras do esporte fora da Europa, sendo as primeiras a Norte Americana ( 1872), a Argentina (1867), e a Uruguiaia(1891) . Mas mesmo nesses países a origem inglesa do esporte ficava evidente. Muitos times por toda a América do Sul foram criados, e permanecem com seu nome em inglês. Como exemplo temos River Plate, Boca Juniors e Veles Sarsfield na Argentina, The Stonguest do Equador , e mesmo o Corinthians Paulista<sup>4</sup>. A influência também se manifestou na criação de clubes que inicialmente praticavam como prioridade outros esportes, e depois se transformaram em clubes de futebol. É o caso do Esporte Clube Vitória, de Salvador, que foi fundado por descendentes de ingleses como um

---

<sup>2</sup> A Federação Internacional de Futebol Associação, tem seu nome em francês por dois motivos: 1º Os Britânicos se consideravam muito avançados em seu futebol, e não tinham nenhum interesse pelo futebol de outros países naquela época, tanto é que voluntariamente se abstiveram de participar de todas as copas do mundo até 1950; 2º A linguagem diplomática oficial naquela época, e até recentemente, era o francês.

<sup>3</sup> Como ilustração, o Beisebol, que foi inspirado no Críquete Inglês.

<sup>4</sup> O Corinthians teve seu nome inspirado no “Corinthians Casuais”, time amador Inglês que ainda existe, e joga partidas de exibição com uniformes antigos e regras antigas. O Corinthians Inglês veio em excursão à América do Sul no final da primeira década do século XX, e foi uma sensação no país. Daí os funcionários de uma ferrovia paulista ao criarem o time, se inspiraram no clube Inglês.

clube para prática de Críquete e Remo, e teve suas cores, mascote e nome inspirados em símbolos ingleses.

## 2.4 PRIMEIROS PASSOS NO BRASIL

A chegada oficial do futebol no Brasil se deu com o paulistano Charles Miller, descendente de ingleses e escoceses, com 9 anos de idade foi enviado para estudar na pátria de seus ancestrais. Lá ele ficou até os 20 anos de idade e teve imenso destaque na equipe de sua escola, a ponto de ser chamado para jogar no Southampton, maior time de sua região. Na época de seu retorno ao Brasil, o profissionalismo ainda não havia sido institucionalizado na Inglaterra, e talvez por isso o jovem Charles não tenha ficado na Inglaterra. Ele voltou para o Brasil, trazendo duas bolas, e dois jogos de uniformes.

No Brasil, Charles não encontrou nenhum praticante do esporte. Empregou-se na São Paulo Railway e lá aos poucos convenceu seus colegas de trabalho, que praticavam o críquete, a praticar um novo esporte, o futebol<sup>5</sup>. O resultado foi um sucesso. Rapidamente surgiram novos clubes e novas competições. A partir da fundação do primeiro clube especificamente criado para a prática do futebol, a Associação Atlética Mackenzie em 1898, foram pipocando clubes de norte a sul do país, como o S. C. Internacional, S.C. Germânia, o Vitória da Bahia, a Ponte Preta de Campinas, o Paulistano, o Rio Grande S. C., o Fluminense, o Flamengo, etc. Em 1902 foi fundada a Liga Paulista, e feito o primeiro campeonato paulista, vencido pelo São Paulo Athletic Club<sup>6</sup>, com Charles Miller como artilheiro e principal estrela do campeonato.

A grande transformação que ocorreu na estrutura do futebol no Brasil foi o começo da popularização, a volta do esporte que havia surgido entre as massas, para as massas. Os clubes de futebol no Brasil ainda tinham restrições a negros, quando do surgimento do

---

<sup>5</sup> Cabe dizer, que as companhias ferroviárias cumpriram no Brasil o papel que as indústrias haviam cumprido na Inglaterra no sentido de grande pólo difusor do esporte. Por serem geridas por engenheiros Ingleses, e se espalharem por diversos recantos do país, essas companhias foram, fundamentais para a difusão do esporte e deram origem a muitos clubes nos primórdios do futebol Brasileiro.

<sup>6</sup> Nenhuma relação com o atual São Paulo, que surgiria décadas depois com a fusão de alguns outros clubes.

Corinthians Paulista, provavelmente o primeiro clube realmente popular do país<sup>7</sup>. No entanto não foi sem preconceito e percalços, e a presença de negros e pobres em clubes de futebol só seria totalmente aceita por volta de 1924, quando o C. R. Vasco da Gama do Rio de Janeiro foi campeão carioca com um time formado exclusivamente por pobres e negros.

A incorporação das massas à prática do futebol foi um passo fundamental para a estruturação econômica do futebol no país. Sem elas não poderia ter havido a cobrança de ingressos na entrada dos estádios como ocorreu pela primeira vez em 1906, no campeonato paulista. Sem a incorporação destas massas, não poderia ter havido, como na Inglaterra décadas antes, o surgimento da figura de um atleta que para poder se dedicar exclusivamente ao esporte, precisava de uma remuneração por não ter outras fontes de renda.

Ao final da década de 1900 já havia, além da Liga Paulista, outras ligas regionais que regiam e organizavam o esporte. Entretanto, mesmo em outras modalidades esportivas, não havia nenhuma instância a nível nacional que regesse os esportes, apenas estruturas locais específicas que organizavam competições locais. Essa situação, que permitiria a organização de competições nacionais, e principalmente a participação de representações brasileiras em competições internacionais, só viria a se resolver por volta de 1914. Neste ano foram criadas a Federação Brasileira de Sports (que mudaria de nome em 1916 para Confederação Brasileira de Sports e seria o embrião da atual CBF) e o Comitê Olímpico Brasileiro.

Com o surgimento de uma estrutura oficial de organização do esporte, e a abertura, participação e interesse cada vez maiores da população, surgia o espaço para que fosse criada uma nova atividade econômica, um produto novo que viria a se tornar fundamental para a própria identidade nacional.

## 2.5 CRESCIMENTO DA ESTRUTURA INTERNACIONAL

---

<sup>7</sup> O Corinthians foi fundado por um grupo de 5 operários, e um fiscal de bondes que se reuniam para jogar conversa fora em uma barbearia no bairro paulistano do Bom Retiro. KFOURI, Juca(1996).

Desde o final do século XIX já aconteciam amistosos entre seleções de países principalmente das Ilhas Britânicas. Existiam disputas específicas, em geral disputadas em poucos jogos. Mas até em virtude da inexistência de organismos internacionais que estimulassem, não havia competições envolvendo diversos países. E em termos de sofisticação e profissionalismo, os Britânicos estavam muitas décadas a frente das outras nações. Em 1904 havia sido fundada a FIFA, que desde suas primeiras reuniões teve o desejo de organizar as regras, padronizar punições e organizar um campeonato que envolvesse seus países membros.

Até 1906 a unificação de regras e procedimentos para os países membros já havia sido consolidada<sup>8</sup>, mas o sonho de uma competição internacional parecia distante. No entanto, em 1908 aproveitando-se da realização dos Jogos Olímpicos em Londres, foi realizado paralelamente o primeiro campeonato entre seleções. O público não entendia a presença de futebol nas Olimpíadas, e achava que era apenas uma exibição e não uma competição. Os países não tinham propriamente seleções, e sim algum de seus times reforçados com outros jogadores. E por último havia uma enorme contestação à presença dos jogadores ingleses na competição. Desde aquela época (e oficialmente até hoje!), os atletas olímpicos deveriam ser amadores. No entanto na Inglaterra os jogadores já eram pagos, a profissão de atleta profissional de futebol já existia oficialmente há 23 anos e já era um evento razoavelmente comum a transferência paga de atletas entre clubes. No final a Inglaterra foi a campeã, o que reforçou ainda mais o sentido de profissionalização dos esportes.

Nos anos subseqüentes a FIFA começou a ver a entrada de países de fora da Europa como seus membros, como África do Sul em 1910, Chile e Argentina em 1912, e Estados Unidos em 1913. Foi realizada uma nova competição durante os jogos olímpicos de Antuérpia em 1912, e novamente os Ingleses saíram vencedores. No entanto, com a explosão da 1ª Guerra Mundial em 1914, o futebol ficou em segundo plano. Quase todas as ligas nacionais européias pararam (exceção, mais uma vez, para as ligas das Ilhas Britânicas) e a FIFA

---

<sup>8</sup> A esta altura, além dos fundadores a FIFA já tinha como membros a Alemanha, Hungria, Itália, e depois de muitas negociações Inglaterra, Escócia, Irlanda e País de Gales.

quase desapareceu. Parecia a morte de uma estrutura mundial de controle e promoção do esporte.

Com o final da guerra em 1918, ainda restava um núcleo de membros do comitê central da FIFA, e estes se reuniram em 1919 no primeiro congresso da FIFA depois da guerra. De novo em discussão a criação de uma competição internacional, e um maior intercâmbio entre as associações de futebol dos países membros. Desta vez, a coisa se tornou mais difícil. A Inglaterra embora continuasse fazendo parte da FIFA, não se interessava em promover nenhuma competição, e era contra a presença de certas Associações, especialmente a Alemã na FIFA. As feridas da guerra ainda estavam abertas. Mas sem a presença ativa de Ingleses ficava difícil ter uma voz mais forte, uma vez que além dos inventores, eram os maiores praticantes do esporte.

No entanto, a FIFA foi adiante e, nesta década estruturou o esporte e cresceu cada vez mais. Foi incorporada à estrutura da FIFA a Internacional Board, que até hoje é o órgão que define e controla as regras do esporte. Regulamentou a forma como deveriam ser feitas as primeiras transferências de clubes entre países membros. Aumentou expressivamente a quantidade de países membros chegando a 48 países até o final da década (O Brasil representado pela Confederação Brasileira de Desportos<sup>9</sup> se filiou em 1923). Sob o comando do francês Jules Rimet<sup>10</sup> a FIFA deu um passo para realizar seu campeonato. Ela reconheceu o torneio olímpico como um campeonato mundial de futebol para jogadores amadores, e se comprometeu a realizar um campeonato mundial de futebol que incluísse os profissionais.<sup>11</sup>

Finalmente em 1930 foi realizado o Campeonato Mundial de Futebol, a primeira copa do mundo. O país organizador foi o Uruguai, que foi escolhido por ter vencido a competição de

---

<sup>9</sup> A confederação Brasileira de Sports tinha mudado seu nome mais uma vez.

<sup>10</sup> Que daria nome ao primeiro troféu usado nas copas do mundo, que foi ganho definitivamente pela Seleção Brasileira em 1970 no México, e que mais tarde seria roubado da sede da CBF no Rio de Janeiro, e derretido pelos ladrões.

<sup>11</sup> Por ironia, os Ingleses desprezaram solenemente o campeonato feito pela FIFA para permitir a participação de profissionais, e alegando a distância e a falta de “qualidade” dos adversários não foram ao Uruguai. Eles só viriam participar de uma Copa do Mundo em 1950, no Brasil, onde passariam um vexame, ao serem derrotados pela incipiente seleção Norte-Americana no estádio Independência, em Belo Horizonte.

futebol das duas últimas olimpíadas<sup>12</sup>, e por ter oferecido um tremendo apoio governamental (era o centenário da independência Uruguiaia). Os países da Europa passando por um período entre guerras, e como todo o resto do mundo atingido por uma crise econômica sem precedentes não demonstraram maior interesse. Dessa forma a primeira Copa do Mundo foi realizada com surpreendentes 24 clubes, e teve os anfitriões como campeões.

## 2.6 CONSOLIDAÇÃO

Neste momento houve a consolidação do modelo que permanece em muitos aspectos igual ao atual de gestão e controle formal do futebol. A estrutura do futebol tem desde então como órgão máximo a FIFA. Embora até o começo da gestão do Belga/Brasileiro João Havelange a FIFA tenha sido uma organização relativamente pobre, ela sempre manteve pulso firme sobre o esporte. Cabe à FIFA organizar os campeonatos entre seleções, estabelecer as regras de transferência entre jogadores, junto com a International Board (que ainda mantém alguma independência, funcionando na Inglaterra enquanto a FIFA tem sede em Genebra, Suíça), definir e controlar as regras do jogo. A FIFA é o órgão máximo. Até a década de 1960 ela reinaria soberana. Depois surgiram as confederações continentais, especialmente as duas maiores, UEFA (Confederação Européia de Futebol), e a CONMEBOL (Confederação Sul-Americana de Futebol).

O surgimento destas confederações regionais de certa forma causou uma divisão no poder da FIFA. Elas se encarregaram de fazer campeonatos regionais de seleções e competições entre os clubes dos países. A maioria das confederações sempre foi razoavelmente alinhada com a FIFA, mas a UEFA, dado ao seu alto poder econômico sempre esteve em um conflito surdo com a FIFA pelos interesses de cada um destes órgãos. De qualquer maneira a estrutura do futebol mundial ficou da seguinte forma. Os jogadores são filiados a clubes, estes a federações nacionais ( e em alguns países, como é o caso do Brasil, a sub-federações regionais), que por sua vez pertencem a alguma confederação regional. E toda esta estrutura está sobre o controle da FIFA. Nada pode ser feito à revelia da FIFA, que inclusive tem um

---

<sup>12</sup> Em virtude da confusão provocada pela discussão entre a presença ou não de profissionais nos jogos olímpicos nenhum dos países da Grã-Bretanha participou destas duas olimpíadas.

polêmico artigo que estabelece que a federação ou clube que entrar na justiça comum de seu país contra alguma determinação ou regra da FIFA ou de alguma federação nacional associada poderá sofrer a desfiliação.

A nível local, os países se organizam de formas diferentes, desde que dentro dos ditames da FIFA. A grande maioria dos países a partir da década de 1930 adotou o sistema de uma única federação nacional, que faz cumprir as regras do jogo e da FIFA, promove as competições locais, permite, regulamenta e realiza as transações de jogadores entre clubes, administra e mantém a seleção nacional. Em geral estes países (e este é o caso do Brasil) têm tribunais específicos para a solução de problemas relacionados com o esporte, e a FIFA mantém um tribunal que resolve questões que envolvam clubes de diferentes confederações, e que eventualmente serve como última instância em disputas dentro das próprias federações nacionais.

No caso específico do Brasil, que tem federações estaduais, existem também tribunais em cada estado, e toda uma estrutura burocrática por trás de cada federação estadual e de seus respectivos tribunais.

A partir desta consolidação do modelo que surgiu mundialmente na década de trinta começou a era do profissionalismo claro e confesso. Se a própria instituição mundial organizadora do jogo criava um campeonato mundial que claramente permitia a entrada de profissionais, porque os clubes dos países membros não poderiam? A medida que a competitividade crescia, a disputa entre os clubes se tornava mais dura, a necessidade de dedicação dos atletas e sua consequente profissionalização se tornavam mais importantes. Praticamente todos os países aderiram, e rapidamente as transações entre clubes se tornaram comuns. Mesmo as compras e vendas de jogadores de diferentes países eram comuns, e já na década de 30 alguns jogadores importantes brasileiros foram para o exterior. Por exemplo, Domingos da Guia jogou no Peñarol do Uruguai, Leônidas da Silva na Argentina, e quatro descendentes de italianos que jogavam no Corinthians foram jogar na Itália. Dois



desse, Filó e Del Debbio se naturalizariam italianos, disputariam a copa do mundo e seriam os primeiros brasileiros campeões mundiais<sup>13</sup>.

Embora o profissionalismo já fosse uma realidade em quase todo o mundo, no Brasil ele era disfarçado. Era a época do chamado “Profissionalismo marrom” (AIDAR, OLIVEIRA, LEONCINI, 2002, p.51). Nessa época os jogadores recebiam o que era chamado uma “ajuda” de custo, o que tirava completamente qualquer compromisso legal dos clubes para com os atletas. Durante muitos anos era prática comum não haver nem sequer contratos, ou qualquer relação entre clube e atletas. Os dirigentes davam o que queriam, e cumpriam se quisessem os contratos. Obviamente, a parte mais fraca da corda, os operários da bola, é que normalmente se davam mal. Como, além disso, não havia oficialmente a profissão de atleta profissional de futebol (o Brasil não regulamentaria a atividade até 1975, exatos 90 anos depois que os Ingleses...), o atleta não tinha nenhuma espécie de assistência social formal do Estado caso tivesse algum problema de saúde, ou ao final de sua (curtíssima !) vida produtiva como atleta de futebol. Por isso são tão comuns os relatos de uma carreira gloriosa, terminada em uma velhice cheia de tristeza, dor e pobreza. O caso clássico é o de Francisco Manoel dos Santos, o Garrincha, que terminou a carreira pobre e alcoólatra.

O fato é que os clubes de futebol em todo mundo, nessa época, ainda tinham uma gestão absolutamente amadora, embora tivessem uma relação de profissionalismo com seus atletas. Normalmente eram comandados por ricos apaixonados, que tratavam o clube como seu lazer, seu hobby. Em todos os lugares, a receita básica dos times provinha das vendas de ingressos, e das muito comuns contribuições de torcedores, que em geral eram presenteados com cargos no clube.<sup>14</sup> Mais ou menos como na Idade Média, em que contribuições aos reis davam aos senhores feudais títulos de nobreza.

---

<sup>13</sup> O campeonato do mundo de 1938 foi organizado na Itália por Benito Mussolini e foi utilizada, assim como a olimpíada de 1936 em Berlim havia sido por Hitler. Tudo foi feito para favorecer a Itália, e fazer com que ela conquistasse o bicampeonato, uma vez que havia vencido a copa de 1934. E com um tratamento quase militar aos jogadores e muitas ameaças, a Itália ganhou sua segunda copa do mundo.

<sup>14</sup> A cadeia de produção e as diferentes eras econômicas do futebol serão detalhados no próximo capítulo.

Considerado este quadro de “profissionalismo marrom” e o fato de que os padrões de competitividade e a pressão por resultados eram muito menores, não era de se admirar que os custos de uma equipe de futebol fossem muito menores. A própria estrutura que cercava os atletas era muito mais simples. Não haviam centros de treinamento até os anos 60, e os clubes treinavam em qualquer campo que estivesse disponível. Não tantos massagistas, nutricionistas, preparadores físicos, variedades de uniformes etc. Por isso, os clubes podiam se manter apenas com a renda que vinha das vendas de ingressos e das contribuições dos conselheiros e patronos mais ricos.

Foi esta era que estratificou verdadeiras dinastias em clubes de futebol de todo o mundo, e especialmente no Brasil. E mesmo com a necessidade urgente de modernização que bate nas portas de clubes brasileiros muitos destes velhos senhores feudais continuam dando as cartas em clubes brasileiros. Ou seja, no Brasil, permanece de uma maneira geral o modelo estrutural que predominava nos outros clubes e federações/ligas do mundo até meados da década de 60.

## 2.7 O SURGIMENTO DA INDÚSTRIA

Na década de 60, comandava a FIFA o inglês Sir Stanley Rous. Àquela altura a Organização passava de 100 associados, e a copa do mundo já era um sucesso consolidado. O inglês era considerado muito conservador, mas viu surgir no futebol mundial, mais uma vez começando pela Inglaterra, uma nova era. O despertar desta era se deu por um misto de aumento dos padrões de competitividade e o surgimento do elemento que iria transformar radicalmente a cadeia produtiva do esporte: a TV.

A entrada da televisão permitiu a expansão do esporte por novos países ainda não conquistados. Permitiu a criação dos primeiros mitos do esporte. Agora era possível ver Beckenbauer em ação, admirar Rivelino, ou ainda Pelé jogando seus últimos anos de futebol profissional. Com isso começou a fazer mais sentido o uso da imagem do futebol em ações de Marketing. Mesmo assim ainda havia muita inocência. Como exemplo, a seleção brasileira campeã mundial em 1970 usava uniformes criados pela fabricante de materiais

esportivos inglesa Umbro. Mas, inocência das inocências, ela nem se deu ao trabalho de bordar sua marca na camisa, nem de divulgar o fato. Era uma era muito diferente em diversos sentidos.

O irônico é que, embora já houvesse todo este dinheiro circulando, toda esta estrutura, a FIFA era uma organização relativamente pobre, e que vinha perdendo espaço político em relação a UEFA, as ligas mais ricas e até perante clubes mais poderosos. A mudança veio quando em 1974 foi eleito João Havelange<sup>15</sup>. O brasileiro mostrou tino para os negócios, e através da associação da FIFA a grandes marcas, notadamente a Coca-Cola e a Adidas tornou esta uma organização rica, bem estruturada e poderosa.

A essa altura, a diferença de estrutura e riqueza dos clubes europeus em relação aos brasileiros (e latino americanos, por extensão) já era gritante. A tradição no futebol brasileiro era de que os clubes pequenos, das ligas menores e de várzea revelavam os atletas que eram descobertos e comprados por clubes grandes, e nestes os atletas faziam seu nome, suas carreiras. Foi assim com Pelé, Garrincha, Zico etc. Porém, a medida que as informações corriam o mundo, e a diferença de poder financeiro se acentuava os antigos predadores viravam presas, e o clubes europeus mais organizados vinham às compras nos clubes brasileiros. Com isso a partir da década de 80, cada vez mais os clubes brasileiros para tentar consertar seus eternos déficits, começaram a investir em revelar eles mesmo seus jogadores nas famosas divisões de base, e vender para a Europa.

Nesta época o futebol inglês atravessou aquele que deve ter sido o pior de sua história. Com excesso de violência nos estádios, os clubes foram banidos das competições européias de clubes. Com isso os clubes ingleses ficaram sem poder de compra em relação a seus colegas europeus, e em parte por causa disso, em parte por causa da legislação mais rígida para

---

<sup>15</sup> Jean Henri Balestre Havelange, nasceu na Bélgica, mas foi criado no Brasil. Atleta olímpico representou o Brasil nas competições de pólo aquático e natação nas olimpíadas de 1932 e 1936. Sua família havia enriquecido de maneira pouco clara no comércio de armas com o governo brasileiro desde os tempos do império. O Jovem já chamando-se João Havelange, manteve os negócios de armas da família e expandiu os braços por outros ramos especialmente o do transporte rodoviário. Essa ligação foi fundamental para sua indicação pelo governo militar para a presidência da CBD. E com a conquista da copa de 1970 pela seleção brasileira o nome dele foi projetado mundialmente e graças ao apoio das federações africanas, asiáticas e sul-

importação de atletas da Inglaterra, poucos atletas brasileiros foram para lá nessa época. Contudo, a partir de um estudo chamado “Taylor Report,” sobre o qual falaremos nos capítulos 4 e 5, a violência diminuiu, os clubes renasceram e se tornaram novamente a vanguarda do futebol mundial, pelo menos no que diz respeito a suas técnicas administrativas e resultados econômicos.

E enquanto os brasileiros assistem um momento de recesso nas tentativas de modernização de suas estruturas que vicejaram na década de 90, o futebol mundial assiste o surgimento de duas novas discussões. Por um lado, os clubes europeus cada vez mais ricos, e muitas vezes com elencos mais poderosos e caros que os da maioria das seleções do mundo querem mais poder. Esses clubes querem menos competições das seleções que levem seus jogadores, a quem pagam enormes salários. Muitos analistas afirmam que as competições entre clubes se tornariam mais importantes que as competições entre seleções, e as torcidas seriam cada vez mais globalizadas. Torcedores do Real Madrid discutiriam com torcedores do Barcelona nas ruas de Salvador. Isso sem dúvida enfraqueceria tremendamente o poder da FIFA.

Neste sentido o fortalecimento dos clubes levou a um novo movimento que vai de encontro a esta estruturação do futebol baseada em federações e confederações que são responsáveis por todo os aspectos do futebol. Desde a década de 60 que os clubes europeus começaram a se organizar de forma independente, criando as chamadas ligas, das quais a mais famosa é a liga dos campeões da Europa. Estas ligas organizam campeonatos e vendem os direitos destes para produtos e televisões. Em geral, por atenderem os anseios mais imediatos dos clubes, estes campeonatos são economicamente mais interessantes que os organizados pelas federações. Das federações, os clubes usam os juizes, e a estrutura formal para legalizar estes campeonatos. O mais bem sucedido é a Copa Européia dos Clubes Campeões, que reúne alguns clubes fixos, e alguns que entram dependendo de suas classificações nos campeonatos nacionais do ano. Outros campeonatos organizados por ligas na Europa são a copa da UEFA, e a Recopa da UEFA.

---

americanas ele chegou a presidência da FIFA, onde permaneceu por mais de 20 anos e fez seu sucessor, o atual presidente, o suíço Joseph Blatter.

No Brasil, a experiência está sendo repetida. A partir da entrada em vigor da legislação conhecida como “Lei Pelé”<sup>16</sup>, foi estimulada a criação de ligas. A história de maior sucesso neste sentido, foi a criação da chamada Liga dos Clubes do Nordeste, que é controlada principalmente por 3 clubes; Esporte Clube Bahia, Esporte Clube Vitória e o Sport Club do Recife. Esta liga teve bastante sucesso comercial na organização de algumas edições do campeonato do Nordeste, especialmente as edições de 2001 e 2002. Embora ainda exista e esteja promovendo uma versão menor do campeonato este ano, em virtude da entrada em vigor de um calendário para 4 anos imposto pela CBF. A questão ainda não está completamente resolvida, mas serve para demonstrar a dependência política, e a falta de profissionalização do futebol brasileiro. O fato é que embora seja claramente a melhor forma de organização de campeonatos conhecida, a existência de ligas, ou de uma liga forte e independente de ingerências políticas ainda está longe de ser uma realidade no Brasil.

A outra discussão é em relação ao fim da lei do passe. A partir da introdução da chamada Lei Bosman<sup>17</sup> houve uma mudança na forma como os clubes administravam suas finanças e faziam seus investimentos. A principal mudança foi que a partir desta decisão os clubes começaram a fazer contratos mais longos, e com maiores cláusulas de rescisão. No Brasil como reflexo, e consequência, um dos artigos mais contestados da lei Pelé é aquele que regulamenta o fim do passe no Brasil. Dadas certas restrições com relação à idade, clube de origem, e correção no pagamento dos direitos dos atletas, também foi extinto o passe. Essa questão também teve grande efeito na forma como os clubes brasileiros são administrados, e na recém iniciada, e quase abortada revolução administrativa dos clubes brasileiros. Mas disto trataremos mais adiante neste trabalho.

---

<sup>16</sup> A lei leva o nome do maior atleta de todos os tempos por ter sido criada e executada durante a gestão do mesmo na Secretária dos Esportes do Governo Fernando Henrique, embora sua regulamentação ainda seja alvo de muita polêmica e não tenha sido concluída.

<sup>17</sup> Em 1995 o jogador belga Marc Bosman ganhou na Corte Européia de Justiça uma causa contra seu ex-clube o Liège. Em 1990, embora estivesse com seu contrato terminado, o Liège estipulou seu passe em um valor

### 3 FUTEBOL, QUAL O NEGÓCIO?

#### 3.1 INTRODUÇÃO

Como vimos, entre o esporte primitivo, quase que uma guerra com regras, e o esporte moderno, verdadeiro espetáculo de massas que vemos hoje, um longo caminho foi percorrido. As primeiras implicações econômicas do esporte surgiram quando este foi absorvido como diversão para as classes operárias Britânicas recém entradas na revolução industrial. No entanto, neste primeiro momento, a estrutura de relacionamentos, a forma como o futebol gerava valor era bastante simples.

Hoje a estrutura do negócio, com as interações entre as instituições que “produzem” o esporte (clubes, ligas, confederações, federações, etc), e os agentes que o consomem tornou-se muito mais complexa. Com isso fica necessária a criação de uma estrutura lógica que permita o entendimento do negócio. Assim ficará clara a participação e a importância do futebol como setor fundamental da economia de serviços, mas especificamente na área de entretenimento.

O ponto de partida, para a construção desta estrutura, é a compreensão que tudo parte do consumidor final, que no futebol atende pelo nome de torcedor. Este consumidor de futebol é um sujeito extremamente peculiar, uma vez que consome um produto movido por paixão, identificação emocional, não um consumidor tradicional que pode mudar de produto com estratégias habituais de marketing.

Mas como transformar esta paixão, esta afinidade do torcedor com seus clubes, em dinheiro? Como fazer deste consumidor um cliente mais fiel e disposto a gastar mais com seu produto? Como ampliar essa base de torcedores/clientes?

O segredo está no relacionamento com o consumidor/torcedor. Conforme veremos, em todos os ciclos que o futebol passou, desde o momento em que os clubes deixaram de

---

muito alto impedindo sua transferência para um clube Francês. A decisão de que isso ia de encontro a liberdade de escolha de trabalho criou uma jurisprudência de enormes conseqüência para o futebol.

pertencer a empresas, até o momento em que os clubes em si se tornaram empresas, com acionistas e a obrigação de ter lucro, o segredo sempre foi o relacionamento de longo prazo com o torcedor. Que aí sim, se torna consumidor.

### 3.2 EVOLUÇÃO DAS FONTES DE RECEITA

Ao longo de sua caminhada, saindo dos primórdios do profissionalismo até a situação atual do clube como forma de investimento, houveram muitas mudanças. As fontes de receita principalmente, mudaram tremendamente, o que gerou a necessidade de novas formas de gestão e organização dos clubes.

A evolução histórica do processo foi descrita por Eklund (apud. KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002) para o futebol Inglês, mas pode ser facilmente adaptada para o futebol brasileiro. Ela consiste em quatro eras divididas basicamente pela principal fonte de receitas dos clubes; a Era dos Estádios, a Era da TV comercial tradicional, a Era dos Patrocinadores e a Era da nova Mídia.

#### 3.2.1 A era dos estádios

A Era dos Estádios, que para Eklund vai até a década de 50 ( e no Brasil até meados da década de 70) é a era mais inocente do esporte. Nesta época, conforme vimos, os clubes tinham o estádio como grande fonte de receita. As receitas da bilheteria eram a única fonte certa de receita dos clubes. Outras receitas, ocasionais, como prêmios por conquista de títulos e principalmente doação de beneméritos eram inesperados, e não geravam no clube a necessidade de estratégias de marketing. A idéia de utilizar e/ou associar a marca do clube em campanhas de marketing nem passava pela cabeça dos dirigentes<sup>18</sup>. A imprensa dava uma cobertura cada vez maior, mas ainda se resumia ao rádio e jornal. Nenhum direito era pago, para cobertura e transmissão dos jogos, mesmo em copas do mundo.

---

<sup>18</sup> Durante a copa de 1950, no Brasil, as bolas da marca Campeão eram compradas na loja da esquina, e um desconto foi dado no preço delas em troca da colocação de uma faixa de tecido no Maracanã fazendo propaganda das referidas bolas(POZZI, 1998)

Os custos, por sua vez, eram mais baixos, ao ponto da maioria dos jogadores, mesmo os mais bem pagos não terem carro. A estrutura dos clubes era muito simples, sem centros de treinamento, uniformes especiais, ou atendimentos médicos , fisioterápicos, nutricionais mais profundos logo, embora as receitas fossem pequenas, os custos também eram.

Mas foi nesta era que os clubes criaram seu patrimônio mais importante, uma torcida. Foi ai que começou o relacionamento de longo prazo que tornaria torcedores em consumidores.

### **3.2.2 A era da TV aberta tradicional**

Em meados da década de 50 na Inglaterra (e meados da década de 70 no Brasil) começa a chamada era da TV Aberta Tradicional. É surpreendente ver com olhos atuais, em que a principal receita dos clubes vem dos direitos de TV, mas nesta era, que foi até o final da década de 70, não existia pagamento de direitos de transmissão. A grande diferença que a televisão fez na receita dos clubes, foi abrir a possibilidade da exploração da publicidade. Neste momento, na Europa começaram a surgir os patrocinadores que pagavam para pôr suas placas publicitárias nas beiras do gramado<sup>19</sup>. Os clubes, especialmente aqueles que possuíam estádios próprios recebiam pequenos pagamentos por estas placas.

Surgiram as primeiras propagandas baseadas em atletas, os chamados “endorsements”<sup>20</sup>. Assim os atletas conseguiram uma fonte extra de renda.<sup>21</sup> Mesmo assim os salários ainda eram muito baixos. Ainda não havia muita diferença entre as formas de gestão e os resultados dos clubes europeus e brasileiros. As poucas transações envolvendo atletas brasileiros vinham mais da perspectiva de viver em um continente mais desenvolvido, do que da oferta de grandes salários. Assim, embora a estrutura dos clubes estivesse se

---

<sup>19</sup> Embora a primeira vez que isto ocorreu foi em 1952, quando a empresa Italiana de bebidas, Stock, pagou uma cota de U\$ 30.000 para por placas de publicidade em todos os jogos do campeonato (POZZI, 1998, p. 21)

<sup>20</sup> Endorsement, do Inglês, endosso, aprovação. Forma de propaganda em que alguma celebridade empresta sua imagem, e conseqüentemente sua credibilidade a um produto.

<sup>21</sup> Ficou famosa a propaganda feita pelo meio de campo Gérson, jogador da seleção brasileira campeã em 1970, para a marca de cigarros “Villa Rica”, em 1971, em que o jogador afirmava que fumava o cigarro porque gostava de “levar vantagem, certo?” A partir daí, a idéia de levar vantagem em tudo, passou a ser pejorativamente conhecida como “Lei de Gérson”



sofisticando, os custos e a profissionalização eram muito baixos. Mas o surgimento da televisão, e a conseqüente exposição dos patrocinadores viria a revolucionar o processo.

### **3.2.3 A era dos patrocinadores**

Na análise de Eklund, a próxima é a chamada Era dos Patrocinadores. Esta começou na Inglaterra no final da década de 70, e foi até o final dos anos 80. No Brasil, chegou desta vez com poucos anos de atraso. Foi a associação, desta vez explícita, de marcas/produtos aos clubes que possibilitou a revolução. A estampa de patrocinadores, era proibida pela FIFA até 1981, o máximo permitido era o nome do fabricante do material ( que não pagava nada por isso). No entanto certas alternativas iam surgindo....

...A reviravolta só se deu em 1979, graças a uma idéia genial de Franco D'Attoma, presidente do pequeno Perugia da Itália. D'Attoma negociou com o pastificio Ponte um apoio de US\$ 250.000 e usou o dinheiro para montar uma indústria de equipamentos esportivos, dando-lhe, precisamente o nome de Ponte. Não houve como impedi-lo de bordar um belo "Ponte" nas camisas do time.(POZZI, 1998, p. 21)

A idéia do clube Italiano foi só a primeira. A partir daí empresas começaram a comprar clubes, e mudar seus nomes ( A multinacional Bayer, comprou e batiza até hoje dois clubes na Alemanha, a Philips fez o mesmo criando o PSV na Holanda). A FIFA compreendeu que não poderia conter a nova onda, e se uniu a ela. Hoje conta com 12 patrocinadores oficiais, sendo a Adidas e a Coca-Cola, antigos parceiros<sup>22</sup>.

O efeito desta liberação na receita dos clubes foi brutal. Em 1982 os 16 patrocinadores dos clubes da série A da Itália pagaram US\$ 4 milhões para ter seus nomes nos uniformes dos clubes. Em 1996, este valor tinha subido para US\$ 400 milhões!(POZZI, 1998, pág 22). Mas com estas novas fontes de receita, criaram-se novos padrões de competitividade, novas exigências, e conseqüentemente da necessidade de uma gestão mais sofisticada de clubes e

---

<sup>22</sup> As vezes o patrocínio pode ter o efeito contrário. Em 1995, por exemplo, os torcedores da antiga Portuguesa, atual Lusa, de São Paulo, essencialmente membros da comunidade Portuguesa e detentores tradicionais do mercado local de Padarias / Mercarias, comandaram um boicote contra a fábrica de alimentos Parmalat, à

campeonatos. O Brasil, viu o surgimento desta nova era quase que simultaneamente aos clubes Europeus. Entretanto, como veremos mais adiante, não conseguiu fazer com que a qualidade da administração de seus campeonatos e clubes atraísse valores semelhantes para seus clubes. Com exceção de contratos específicos, que englobassem maiores graus de interação entre patrocinador/clube ( caso Palmeiras / Parmalat por exemplo), o maior patrocínio simples de camisa firmado no Brasil, foi entre a Petrobrás e o Flamengo fechado no final de 2003, contrato este que rende cerca de R\$ 12 milhões por ano.<sup>23</sup>

### **3.2.4 A era da nova mídia**

E Eklund chega ao momento atual, que ele chama de Era da Nova Mídia. Esta era começou quando, a partir do começo da década de 90, a televisão percebeu que o produto futebol era fantástico para sua audiência. Com isso, as receitas vindas dos contratos feitos com a televisão deram enormes saltos. Como exemplo, os direitos de transmissão da Copa do Mundo de 1998 custaram US\$ 320 milhões. Já os direitos para as copas de 2002 e 2006 foram comprados conjuntamente por US\$ 2,4 bilhões ( POZZI, 1988, p. 88). O crescimento da receita dos clubes com TV foi estupendo. Na temporada 93/94 os clubes Ingleses tinham cerca de 4% de suas receitas vindas da venda de direitos de transmissão. Já em 1998/1999, este percentual havia subido para 15,8% ( KFOURI AIDAR, LEONCINI , 2002, p. 164).

Esta nova fonte de receita, ainda tem a vantagem de promover a marca do clube e do patrocinador de sua camisa. Porém, torna os clubes dependentes em determinados pontos da negociação. No Brasil, tornou-se comum a realização de jogos em horários pouco tradicionais, e ate inadequados. Um exemplo, são os jogos das quartas-feiras as 21:40, horário considerado ruim, pela maioria dos torcedores, especialmente em capitais com problemas de transporte e violência.

---

época patrocinadora do Palmeiras, em protesto contra a atitude de um jogador do clube, que teria desrespeitado o clube (Lusa).

<sup>23</sup> Em comparação, a Juventus da Italia , na temporada 97/98 recebeu US\$ 7 milhões pela temporada. E atualmente metade dos clubes da primeira divisão no Brasil jogam sem patrocínio na camisa.

O próximo passo desta revolução foi o surgimento dos canais fechados de TV. O produto futebol, atendia perfeitamente várias das necessidades desta nova mídia ( produção relativamente barata, ampla possibilidade de segmentação, etc). Com isso, as negociações para estes canais se tornaram cada vez mais importantes. Na Europa, a questão chegou a um patamar em que alguns governos tiveram que obrigar a transmissão em TV aberta de uma determinada quantidade de jogos, uma vez que como forma de vender mais assinaturas e pacotes de TV Paga, muitas redes simplesmente pararam de transmitir partidas em TV aberta.

As vezes a questão é institucional, depende do ambiente político/ cultural do país<sup>24</sup>. O fato é que os canais fechados, aumentaram a exposição do esporte e as possibilidades de exploração (pay-per-view por exemplo). Uma destas novas possibilidades que está em plena expansão na Europa é a criação de Canais de TV dedicados unicamente a um clube. Real Madrid, Manchester United, Barcelona, Juventus, Chelsea, já têm os seus, e está marcada para o final de 2003 o começo da transmissão do canal do Boca Juniors da Argentina, que será o primeiro da América Latina . Estes canais transmitem cerca de 8 horas diárias de programação unicamente voltada ao clube. São treinos, vídeo tapes de jogos antigos, entrevistas, reportagens com ex e atuais jogadores, e em alguns casos, quando o contrato com as redes de TV permite, com cerca de um dia de atraso, o último jogo do clube.

Além do aumento das receitas vindas da TV, o futebol encontrou novas formas de explorar seu potencial. A Internet por exemplo; muitos clubes vendem espaço publicitário, e agregam esta possibilidade para seus patrocinadores. Excursões, por exemplo, já eram comuns como fonte de receita nas décadas de 60 e 70<sup>25</sup>. Mas a partir das últimas décadas, os grandes esquadrões de sua época recebem fortunas para se apresentar em determinados países<sup>26</sup>, ou mais incrível ainda, recebem simplesmente para treinar. O Real Madrid, atual constelação

---

<sup>24</sup> Na Itália, o problema persiste. Os canais de TV aberta transmitem pouquíssimos jogos e têm regras duríssimas para que outras redes, que não as detentoras dos direitos transmitam melhores momentos, ou mesmo gols. Contribui para isto, o fato do primeiro ministro Silvio Berlusconi ser proprietário de um dos maiores clubes , o Milan, controlar como Primeiro Ministro 3 canais abertos públicos e mais alguns canais privados.

<sup>25</sup> O Santos à época de Pelé, chegava a fazer 5 jogos em 5 diferentes países em uma semana, em troca de cotas bastante humildes para os padrões atuais.

do futebol mundial, recebeu cerca de US\$ 3 milhões, livre de despesas, para fazer sua pré-temporada, de cerca de 10 dias na China este ano.

No Brasil, nada disso tem sido devidamente aproveitado. Para além das questões macroeconômicas (que veremos no próximo capítulo) que atingem o desempenho financeiro de nossas ligas e clubes, o atraso geral no sentido administrativo tornou os clubes presas fáceis para clubes de todo mundo. Com isso, hoje, umas das principais receitas dos clubes brasileiros, são as negociações de jogadores. Este já era um fenômeno na década de 80, e ainda maior na década de 90. Mas em geral eram apenas transações milionárias, de astros de primeira linha, e para grandes centros do futebol mundial. Hoje, mesmo os grandes clubes do país perdem seus jogadores para clubes de países de nenhuma expressão no futebol, como China, Ucrânia, Coreia do Sul, Rússia, etc. E na maioria das vezes, os jogadores são mal vendidos, seja por incompetência administrativa<sup>27</sup>, seja por pura e simples necessidade de fechar as contas.

A lição que fica de todas estas eras, é que o elemento fundamental, o cliente/torcedor, tem que ser fidelizado e mantido como um ativo de longo prazo. Ele é a razão de ser do negócio futebol. O que mudou, foram as formas intermediárias de chegar até este torcedor, e a quantidade de produtos a disposição dele. E claramente, a partir do momento em que o negócio tomou uma escala mundial, com mais recursos, mais competição, e conseqüentemente uma necessidade maior de conhecimento e técnicas que tornassem os clubes economicamente mais eficientes, os clubes da América do Sul, e notadamente os brasileiros ficaram para trás. Os grandes clubes brasileiros deixaram de ser destino final dos grandes jogadores revelados nas pequenas associações do país, para se tornar meros atravessadores dos clubes de outros países, especialmente europeus.

---

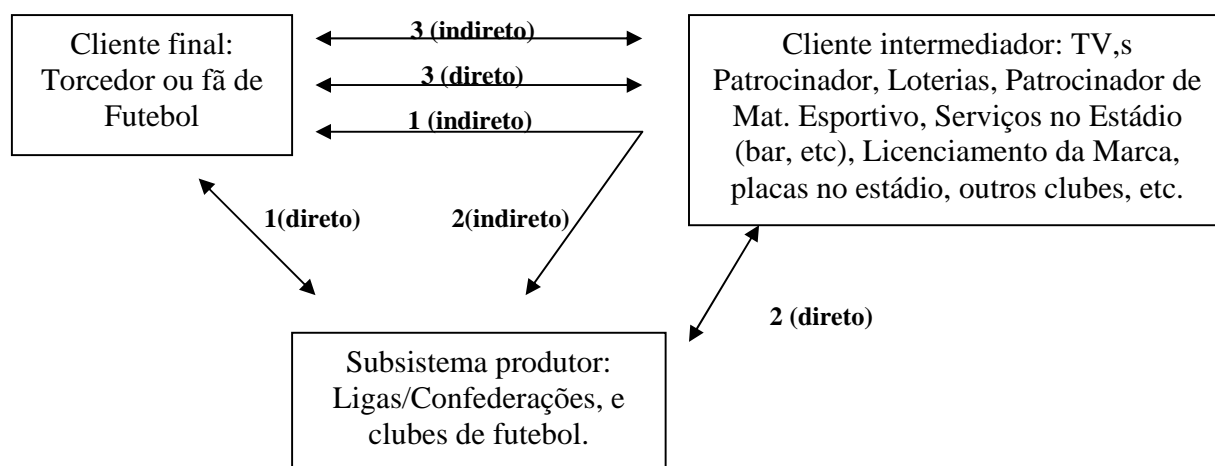
<sup>26</sup> A seleção Brasileira recebe cerca de US\$ 500.000 por um amistoso fora do país. Esta cota já chegou a US\$ 1 milhão em um jogo treino na Malásia.

<sup>27</sup> O meia-atacante Ronaldinho Gaúcho, foi praticamente perdido pelo Grêmio, quando este desprezou as tentativas de extensão do contrato. Acabou, após briga na justiça, sendo liberado para o Paris Saint-Germain, da França por míseros US\$ 6 milhões. Recentemente o PSG o revendeu para o Barcelona da Espanha, por cerca de US\$ 28 milhões, com cláusulas que dependendo do desempenho podem levar o valor a US\$ 33 milhões. O Grêmio deve receber 5% deste valor, como forma da nova regra de solidariedade da FIFA, que premia o clube formador do atleta em caso de revenda.

### 3.3 O SISTEMA DO FUTEBOL COMO NEGÓCIO

À medida que o futebol como negócio foi se tornando mais sofisticado, foi surgindo um sistema de relacionamento entre as partes envolvidas, que precisa ser bem entendido. Somente assim ele poderá ser bem explorado, e se tornar um produto economicamente viável, e interessante.

O macrosistema básico de relacionamento do futebol, como negócio, adaptado de KFOURI AIDAR, LEONCINI e OLIVEIRA, p. 97) pode ser visto abaixo.



Como vemos, este modelo comporta três tipos básicos de relacionamento. Estes são a base do negócio futebol, nele se enquadram todas as relações comerciais envolvendo “ oferta de produtos ligados ao espetáculo futebolístico” ( KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p. 97).

O relacionamento do tipo 1, é o mais importante. Deste relacionamento, em última instância, deriva todo o potencial financeiro / comercial que um clube ou liga tem. Este relacionamento é o chamado valor da marca. É o que Taylor (apud. KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, p. 94) chama de patrimônio dos fãs. Em resumo é quanto os torcedores seguem e estão dispostos a gastar naquela marca. Essa forma de relacionamento se dá, quando o torcedor vai a bilheteria do estádio, quando compra produtos e serviços nas

lojas do clube/federação, ou mesmo em restaurantes lanchonetes do estádio, ou via intermediários ( indiretamente), quando consome produtos licenciados(merchandising), compra camisas dos clubes, ou ainda assiste aos jogos de seu time via TV aberta.

Conforme veremos mais adiante, este relacionamento é o de mais difícil construção. Ele representa a real “fidelização” do torcedor, e em geral é de longo prazo. Estratégias de marketing tem relativamente pouco poder no curto prazo no sentido de incrementar esta forma de relacionamento. O que pode ser feito é uma melhor utilização da base de clientes/torcedores no curto prazo (mais e novos produtos, por exemplo), e a tentativa de construção de uma marca (de preferência via bons resultados nas competições) para o incremento desta base de relacionamento.

O relacionamento do tipo 2, representa as diversas formas de troca entre clubes e ligas e os clientes intermediários. Entram aqui os contratos de TV, de licenciamento, de patrocinadores, de fornecedores de material esportivo, enfim, empresas interessadas em usar a marca ou “vender” os serviços dos produtores, neste caso, ligas/federações e clubes.

Dentro deste relacionamento é que os clubes mais bem administrados tem hoje sua maior possibilidade de ganhos. A criação de uma marca forte, e de uma base de relacionamentos do tipo 1 larga e interessada, pode e deve, ser utilizada pelos clubes para aumentar receitas e melhorar resultados. Hoje, aqui reside a principal fonte de receitas dos clubes.

O tipo 3 de relacionamento, é a relação entre o cliente intermediário e o consumidor diretamente. Nesta categoria entra o pay-per-view, a venda de material esportivo aos consumidores que não tenham marca do clube (chuteiras por exemplo), ou ainda conseqüências da exposição de produtos pela mídia. Quando a marca de um produto aparece em uma foto de um jogo em um jornal, por exemplo.

A este tipo de relacionamento está vinculada uma outra cadeia de produção. Nesta cadeia, os campeonatos, clubes e jogadores servem para reforçar uma marca, criar um conceito, vender um produto associando a ele.

...uma cadeia secundária de produção de serviços e produtos que incluem os campe-onatos, clubes e jogadores como recursos, a mídia como instrumento de divulgação, a propaganda como negócio, o comércio de mercadorias esportivas e a construção da logomarca de um produto tendo como cliente final de toda esta estrutura o torcedor. (KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p82)

Os relacionamentos do tipo 3 e 1(indireto), que representam, respectivamente os relacionamentos diretos e indiretos entre intermediários e torcedores, e os relacionamentos indiretos clubes e torcedores , são essencialmente ligados a uma outra cadeia produtiva que não tem no futebol seu principal elemento operacional, e sim na mídia.

### 3.4 RELACIONAMENTO ENTRE OS CLUBES

É Importante levar em consideração uma relação fundamental que acontece entre os próprios “produtores” no caso os clubes de futebol. Esta é a relação de compra, venda e aluguel dos “passes” dos atletas. Esta tem sido uma relação cada vez mais destacada na mídia, principalmente em virtude dos valores cada vez maiores atingidos pelos passes dos jogadores em todo mundo. A transação em si, embora tenha enorme peso nas finanças de todos os clubes do planeta, cumpre função diferente de acordo com a riqueza e grau de estruturação dos clubes envolvidos. Para os grandes clubes Europeus, o investimento em compra e venda de atletas tem duas dimensões. A primeira é o óbvio elemento técnico embutido. Jogadores mais capazes e qualificados tendem a dar um retorno técnico em campo, o que significa mais retorno nas outras formas de transação comercial, e uma maior possibilidade de expansão de sua base de consumidores/torcedores no longo prazo.

Além disso a contratação de determinados atletas pode significar um grande incremento no marketing do clube, as vezes menos pelas qualidades técnicas do atleta, e mais pelo carisma, ou outras qualidades que tornam o atleta em questão economicamente atraente. Vale o exemplo recente da contratação do jogador Inglês David Beckham. Embora um atleta de talento, ficou claro que a compra dele pelo Real Madrid, especialmente pelo valor pago significou uma tentativa de reforçar o marketing do clube, especialmente no ascendente

mercado Asiático, onde goza de imensa popularidade. O jogador ficou ainda mais famoso por sua beleza física, freqüentes mudanças de corte de cabelo, casamento com cantora famosa, e atitudes claramente “marqueteiras”, como lançar uma auto-biografia com 27 anos<sup>28</sup>.

Entretanto para os clubes menores, e notadamente para os clubes da América Latina, por diversos motivos que serão tratados mais adiante, a venda de jogadores é uma questão de sobrevivência. Em geral as finanças destes clubes só são resolvidas anualmente com a venda de um ou mais atletas. Com isso, o uso da venda de jogadores como uma estratégia perde muito do sentido, assumindo uma condição de inevitabilidade. Assim, quase todos os clubes criados recentemente no Brasil tem a única intenção de ser uma plataforma de venda de jogadores. Esta é a estratégia de negócios destes clubes. Títulos e conquista de torcida seriam “efeitos colaterais”.<sup>29</sup>

### 3.5 QUESTÕES INSTITUCIONAIS E LOCAIS

Importante notar que embora todas estas formas de relacionamento existam em virtualmente todos os mercados significativos do futebol no mundo, as estruturas sofrem fortes influências relacionadas com o local onde a sede das organizações esta instalada. Os fatores econômicos, políticos, culturais, institucionais são fundamentais na forma como estas estruturas interagem, e no grau de importância que estas estruturas adquirem.

as estruturas são fortemente influenciadas pelas possibilidades de inovação oferecidas pela conjuntura sócio-econômica local, além de depender bastante da “história gerencial” de seus administradores (KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p. 93)

---

<sup>28</sup> Outro exemplo recente, foi a convocação de Milene Domingues para a Seleção Brasileira feminina. Por ser ela casada com Ronaldo, estrela da seleção masculina a convocação foi assumidamente calcada no interesse que ela poderia trazer para a seleção feminina. Como a situação financeira das atletas desta seleção é considerada crítica, alguns defenderam esta convocação mesmo ela não sendo feita exclusivamente por critérios técnicos.



Já citamos a questão do monopólio de transmissão do futebol italiano pelos canais fechados e de suas conseqüências que ilustram esta questão. Outro exemplo é a questão das apostas e loterias. Em alguns países, a receita vinda destas loterias é imensa. Na Inglaterra, existe uma cultura de apostas, e uma tradição de lisura no processo. Aqui no Brasil, as receitas vindas das loterias é mínima, seja em virtude da popularidade de outros jogos não ligados ao futebol, como Loto, Sena, etc., seja em virtude de escândalos que minaram a credibilidade do jogo.<sup>30</sup>

Outro fator institucional que tem tido intensa participação nas estruturas atuais do negócio futebol, são as mudanças nas leis. Novas regulamentações tem tido tremendo efeito nas formas como são estruturadas as relações econômicas do futebol. O exemplo da entrada dos setores de regulamentação, especialmente nas empresas de telecomunicação é clássico. Em 2002, a maior empresa de TV a cabo da Inglaterra, BSskyB fez uma proposta para assumir o controle do clube mais popular do país, o Manchester United, entretanto os órgãos de regulação proibiram a compra, sob a alegação de que isto poderia representar problemas no ambiente concorrencial do mercado de televisão. Já por outro lado, a maior rede de televisão mexicana, Televisa S.A. não teve problemas para comprar 3 times sediados na Cidade do México.

Mas a questão jurídico/institucional mais premente mundialmente no ambiente do futebol, é a discussão acerca da lei do passe. Como vimos anteriormente, após decisão da Suprema Corte Européia, em favor do jogador Belga Marc Bosman, ficou proibido o uso do passe como acontecia. Antes, mesmo quando do fim do contrato com o atleta, o clube detentor de seu passe tinha o direito de cobrar pela possibilidade de ele se transferir para outros clubes. A Corte entendeu que isso atentava contra o direito do trabalhador de ir e vir, escolher onde gostaria de trabalhar, e essa decisão alterou radicalmente as relações entre clube e atleta.

---

<sup>29</sup> Os exemplos são muitos, desde clubes antigos comprados com essa missão (Paulista de Jundiaí), e principalmente de clubes novos, como o Real Salvador, da Bahia, criado pelo ex chefe das divisões de base do Bahia e Vitória, Newton Motta.

<sup>30</sup> Em 1981, em entrevista a Revista Placar, o jogador Jorginho, do Palmeiras, denunciou um esquema que combinava resultados para fraudar a loteria. O escândalo envolvia dirigentes, jogadores e juizes, e naquele momento, a Loteria Esportiva que estava em seu momento mais popular viu um tremendo decréscimo em sua popularidade.

Com isso a FIFA mudou suas regras, e criou mecanismos para tentar compensar especialmente os clubes menores. O mais famoso destes mecanismos é a chamada “Regra da Solidariedade”, que faz com que o clube que revelou o atleta tenha um percentual que começando em 5% do valor da venda, vai se reduzindo a cada transferência. Com isso existe um estímulo para que os clubes menores continuem revelando atletas.

As conseqüências desta lei foram contratos mais longos com os atletas, mais cuidado na hora de vender e comprar jogadores, e fazer contratos. Hoje, é muito comum que os clubes que revelam, ou possuem um grande jogador insatisfeito, vendam este atleta com alguma antecedência ao encerramento do contrato. Assim, ele não perde o jogador sem receber nenhum retorno.

### 3.6 A SITUAÇÃO INSTITUCIONAL NO BRASIL E A LEI PELÉ

#### **3.6.1 Breve Introdução à história da legislação de esportes no Brasil**

Somente na década de 40, com o governo de Getúlio Vargas surgiram no Brasil as primeiras leis ligadas ao esporte. Desde lá, as leis que visavam o estímulo a prática esportiva criava, em geral, uma estrutura centralizada em órgãos nacionais e dependentes de iniciativas estatais<sup>31</sup>. Esta seria a tônica das leis que versavam sobre o esporte até 1976 quando foi promulgada a lei 6354/76 que dispunha sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol, dando-lhe direitos semelhantes aos de outras profissões, como férias, limite de idade para celebração de contratos, aposentadoria, e definia legalmente a existência do passe “como sendo o vínculo desportivo entre o atleta e a associação, mesmo após o término do contrato de trabalho entre ambos”(KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p. 31).

#### **3.6.2 Da lei Zico, à lei Pelé**

---

<sup>31</sup> Na época as federações de Futebol de Rio de Janeiro e São Paulo estavam sempre em conflito, deste modo, os times que representaram o país nas copas de 1930, 1934, e 1938 eram essencialmente seleções de um desses estados com um ou outro atleta de outro estado. Daí, um estímulo ainda maior para a centralização do comando dos esportes.

Em 1988, com a promulgação da nova Constituição houve uma pequena mudança de foco. O conjunto de leis relativas ao esporte contidas na Constituição apontava para uma diminuição da ingerência estatal no esporte. No entanto não haviam mudanças radicais na lei em si. Em 1993 no entanto, foi promulgada a lei 8672 de 6-7-1993, também conhecida como “Lei Zico”. Esta sim, foi um marco na direção de um ambiente institucional que permitisse uma profissionalização da gestão do futebol, um marco na direção do futebol-negócio. Ela foi precursora de uma série de dispositivos que depois viriam a ser incorporados pela lei Pelé. Os principais avanços desta lei foram:

-Facultar às entidades de prática e de gestão do esporte a possibilidade de manter suas atividades sob a responsabilidade de sociedades com fins lucrativos.

-A possibilidade da criação de ligas regionais e nacionais.

-O direito de arena<sup>32</sup> foi devidamente regulamentado no contexto de uma legislação especificamente voltada para o esporte.

-Regulamentação da justiça desportiva.

É importante perceber o alcance de pelo menos duas destas medidas. Com a permissão dada a criação de clubes, e federações/ligas, foi dado o pontapé fundamental para a existência de clubes empresas, ou seja, agora clubes, federações/ligas, poderiam se tornar um negócio, com a clara intenção de dar lucro, ser um investimento.

### **3.6.3 A Lei Pelé**

Em 24-3-1998 foi promulgada a lei 9.615, também conhecida como “Lei Pelé”. Esta lei pretendeu, conforme enunciado em sua exposição de motivos:

---

<sup>32</sup> Direitos que são pagos pelos clubes aos jogadores, pela utilização de suas imagens, seja em transmissão de jogos pela TV, ou vendas de outros objetos, como figurinhas etc. Hoje os clubes Brasileiros costumam pagar mais pelo direito de imagem do jogador, do que em salários. Com isso diminuem os encargos devidos aos atletas, além de diminuir o risco de perda do passe do jogador, sobre a alegação de atraso no pagamento de salários.

...a implementação de medidas moralizadoras que, sem ferir o princípio constitucional da autonomia das entidades desportivas, colocam o esporte brasileiro na direção do futuro, profissionalizando as relações decorrentes de sua prática, e inserindo a iniciativa privada em seu processo de desenvolvimento...( apud. KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p. 22)

Na própria exposição de motivos fica bem clara a intenção de estimular a entrada de capital privado no esporte. A lei Pelé, como foi inicialmente promulgada sem dúvida tinha um caráter revolucionário. Conforme veremos, alguns de seus tópicos trariam uma situação completamente nova ao futebol brasileiro. Inclusive, foi em grande parte estimulada por esta lei, que o chamado “clube-empresa” aflorou, teve um momento de glória no futebol brasileiro no final da década de 90. Entretanto, como toda revolução, esta não veio sem reação. No dia 14-7-2001 foi promulgada a lei 9.981/2000, que alterava significativamente diversos aspectos da lei original, conforme veremos. E finalmente, em 13-3-2001, foi editada a medida provisória 2.193/2001 que seria uma espécie de meio-termo entre a lei Pelé original, e sua alteração de 2000. Ainda houveram outras alterações de menor porte, como a lei 3.944/2001 que trata da regulamentação das ligas, mas essencialmente não alteraram o espírito da lei.<sup>33</sup>

As principais mudanças da lei Pelé original, suas alterações posteriores, e conseqüências do ponto de vista econômico são as relacionadas com os passes dos jogadores, com a criação de ligas independentes das federações, e transformação de clubes em empresas.

#### **3.6.4 A questão do passe na lei Pelé**

Na lei Pelé original estava previsto o fim do passe dos atletas em Março de 2000. Esta lei não teria efeito em relação aos contratos celebrados antes da promulgação da lei. A lei previa um contrato com duração máxima de dois anos para atletas com menos de 18 anos, dando preferência ao clube formador na renovação deste. Como os clubes brasileiros, em

---

<sup>33</sup> O assunto ainda gera discussões, e existem propostas de lei sendo discutidas no Congresso. Entretanto, usamos esta última lei, de 28/09/2001 como limite para este trabalho, em virtude de ser a mais recente modificação de peso encontrada em uma bibliografia mais confiável.

grande parte devido a incapacidade de gerar receitas por outros meios estão cada vez mais dependentes da venda de atletas para equilibrar suas contas, a extinção do passe se tornou uma discussão da maior importância no futebol brasileiro.

As alterações de 2000 e 2001 mudaram alguns aspectos da lei, mas não o princípio fundamental de fim do passe. A data de extinção do passe foi adiada por um ano, foram alteradas as durações mínimas e máximas dos contratos entre clubes e atletas (3 meses, e 5 anos respectivamente). Surgiram algumas indenizações por rescisão, e promoção do atleta, que prevêem algum retorno financeiro ao clube formador do atleta mesmo após o término do contrato. Foram criadas muitas rescisórias para os atletas de acordo com o tempo faltante para o final dos contratos, os salários<sup>34</sup> e a origem do clube que está contratando os atletas. Com isso, clubes do exterior pagam mais para adquirir os direitos de utilização do passe do atleta. Essas ressalvas associadas às novas regras de solidariedade da FIFA tornaram possível a continuidade da existência de clubes formadores de atletas. Entretanto tornou difícil a situação de clubes maiores, com pressões maiores de custos, necessidades de resultados mais urgentes, e maior pressão da torcida por elencos mais caros.

### **3.6.5 As ligas na Lei Pelé**

As mudanças em relação a criação de ligas também foram significativas. Desde a lei Zico os clubes foram autorizados a criar e organizar seus próprios campeonatos, as chamadas ligas. Posteriormente não houveram grandes mudanças da lei. Apenas a lei 3.944/2001 que foi feita explicitamente para melhor detalhar e explicar as regras que deveriam seguir as ligas. Esta lei facultou às ligas a criação de tribunais próprios para julgar as questões de seus campeonatos, a possibilidade de resolver sua escala de juízes, explicitou limites a forma como deve ser gerida a liga ( limitação na diferença de poderes entre os clubes, regras claras de ascenso e descenso, etc.)

---

<sup>34</sup> O que tem o efeito colateral de tentar diminuir os truques feitos pelos clubes no pagamento de salário aos atletas para evitar encargos. Quanto menos o clube declarar que paga ao atleta, menos ele receberá em caso de rescisão do contrato.

Na verdade, o aspecto realmente significativo da lei é dar um estímulo maior e legitimidade à criação de ligas. Em um momento inicial este estímulo foi um sucesso, com a criação de diversas ligas. Entre elas, a Rio - São Paulo, Sul – Minas, do Nordeste e a Centro–Norte. Estas ligas organizaram seus campeonatos com diferentes graus de sucesso. Vale ressaltar aqui a experiência da liga do Nordeste. Primeira liga do Brasil, teve resultados surpreendentes, e talvez tenha sido a melhor experiência com ligas até o momento no país. Conforme veremos mais adiante, os resultados da liga do nordeste estava indo muito bem. Em 2003 principalmente em virtude de questões políticas associadas a tentativa de introdução de um novo calendário, houve um desacordo na direção da liga, o que resultou em um campeonato pequeno e acanhado, que certamente não teve resultados compatíveis com o esperado. Como não foi decretado o fim da liga do Nordeste deve-se esperar para ver os acontecimentos da próxima temporada. Vale frisar que o surgimento dos campeonatos organizados por ligas, ao invés de por federações foram grandes, se não os principais responsáveis pela ascensão dos clubes europeus, notadamente os clubes da Inglaterra.

### **3.6.6 O surgimento dos clubes-empresa na Lei Pelé**

O terceiro aspecto fundamental da lei Pelé, e possivelmente o mais importante, foi o referente a transformação dos clubes de futebol em empresas. Desde a lei Zico, que já era facultada aos clubes esta possibilidade. Entretanto, na primeira versão da Lei Pelé, esta não seria uma questão opcional dos clubes, e sim obrigatória. Este aspecto da lei, como não poderia deixar de ser causou extrema polêmica, e segundo a análise de muitos juristas<sup>35</sup> foi considerado um aspecto inconstitucional. A alteração de 2001 foi revogada, e a transformação dos clubes em empresa tornou-se novamente opcional. A consequência, como era de se esperar, foi que praticamente nenhum clube, especialmente os grandes clubes do país, se transformaram em empresas.

Outro aspecto polêmico, foi a divisão do capital votante nos futuros clubes empresa. A lei Pelé estabelece a obrigatoriedade de um mínimo de 51% do capital votante pertencer a

---

<sup>35</sup> Ver “Parecer Jurídico sobre as alterações na lei Pelé, por Celidonio Neto, Danilo Amaral, Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr., Moherdau e Quiroga Advogados, em KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA Cap 2, pág 39.

associação desportiva. Ou seja, o controle do clube-empresa, sempre teria que permanecer na mão do clube. Esta também gera problemas, e certamente contribui para um desinteresse das empresas em investirem em clubes de futebol. Entretanto, como veremos mais adiante, é um aspecto que já foi “driblado”, usando de alguns artifícios legais empresas conseguiram se associar a clubes, e deter a maior parte do controle destes. Além de que, segundo o mesmo parecer jurídico citado na nota 40 , ele pode ser julgado inconstitucional.

### **3.6.7 Conseqüências**

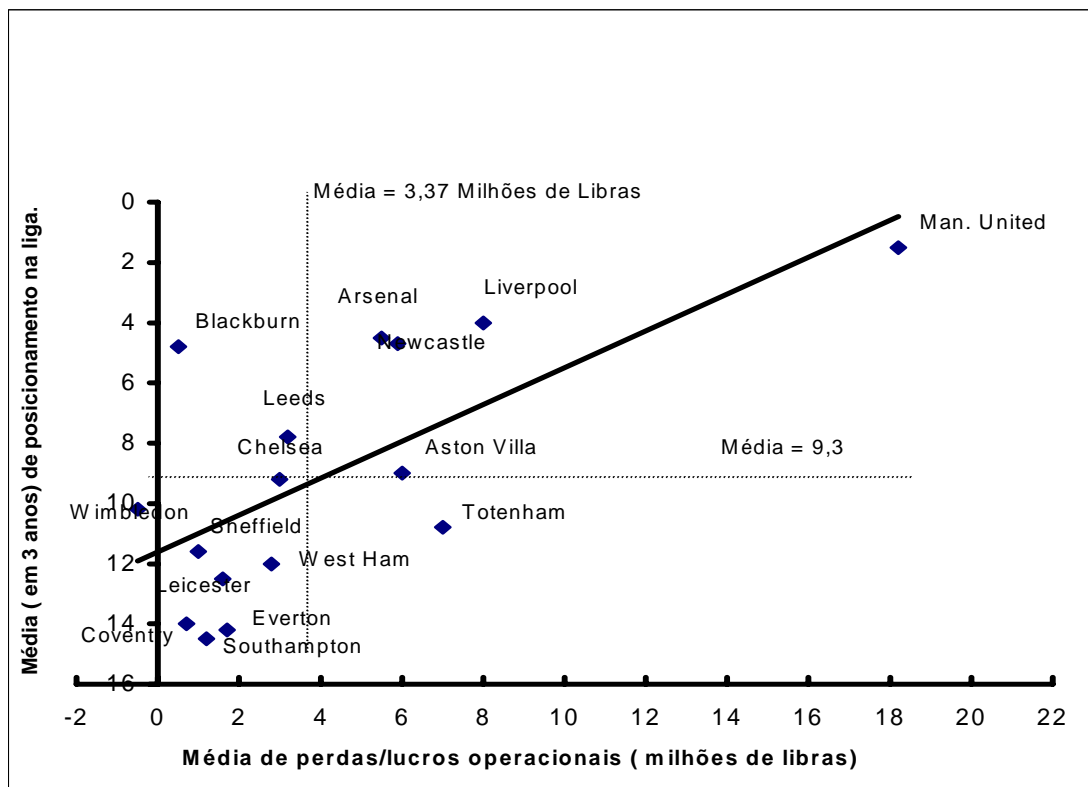
Em resumo, a Lei Pelé, se não foi o instrumento perfeito, e se pelo menos até o momento, não conseguiu deflagrar uma revolução na gestão do futebol brasileiro, pôs em discussão uma série de situações, e modernizou o sistema legal que geria o futebol brasileiro. O que se espera é que ela ajude a deflagrar revisão de técnicas, e uma necessidade de modernização das instituições, e principalmente dos clubes de futebol no Brasil.

Mas o problema vai mais além. Embora a adoção de um sistema de leis para o país certamente vá possibilitar e estimular o aumento de investimentos no futebol, e a própria modernização de clubes e federações/ligas, existem uma série de outras medidas de cunho, por assim dizer, microeconômico, que podem e devem ser implementadas para tornar mais atraente o mercado do futebol. A principal delas, talvez seja o estabelecimento de regras claras, duradouras e acima de tudo respeitadas nas competições e mesmo nas transações esportivas. Conforme veremos no próximo capítulo, o sucesso de alguns países, e o momento de fracasso do Brasil, tem muito a ver com a ausências destas condições “microeconômicas mínimas”

## **4. DESEMPENHO E AS LEIS ECONÔMICAS DO FUTEBOL**

### **4.1 SUCESSO ESPORTIVO X SUCESSO FINANCEIRO**

Quando tratamos da economia do futebol, como de resto da economia do entretenimento em si, a definição de fracasso ou sucesso pode ter dois significados distintos. No futebol, o



sucesso de uma equipe, liga ou federação pode estar ligada a seu desempenho esportivo. Esse sucesso é facilmente mensurável em títulos, conquistas, glórias conquistadas pela respectiva equipe. A outra maneira de se medir o sucesso de uma equipe, e aqui a que mais nos interessa, é o sucesso financeiro alcançado por uma liga, clube ou federação.

Embora em algumas áreas da economia do entretenimento, haja a possibilidade destas duas formas de sucesso, por assim dizer, de crítica e de público andarem separadas ( um filme, por exemplo, pode ser considerado avançado e revolucionário, mas não necessariamente render o que se esperaria de um sucesso desta intensidade), no futebol raramente o sucesso em campo de uma equipe não se reflete em sucesso financeiro para esta equipe. Aqui esta lógica costuma ser mais forte do que nas outras áreas da economia do entretenimento.

Conforme podemos ver no gráfico a seguir, que relaciona a média de colocação dos principais times da Premier League Inglesa em 5 temporadas ( 93/94 até temporada 97/98), relacionada no eixo vertical, e os lucros/perdas operacionais médias em milhões de Libras nestas mesmas temporadas no eixo horizontal. Foi adicionada uma linha de tendência, feita com uma regressão linear simples, para mostrar a correlação entre desempenho esportivo e desempenho financeiro no futebol.

Gráfico 1 : Performance esportiva x operacional – Premier League – (1993/94 a 1997/98)  
 Fonte: Adaptado de KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p. 104



A correlação entre desempenho na liga e lucro operacional existe, como podemos ver no gráfico, mas não é assim tão clara quanto parece. A correlação calculada com base nos mesmo números é de 0,48. Porém podemos ver alguns casos, e notadamente o do Manchester United, em que esta correlação se torna mais clara.

Aí entram as evidências de boa gestão. Um clube com cerca de 3.500.000 (KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p. 103) torcedores, e que teve um lucro operacional médio, no período apurado, de cerca de 19.000.000 de Libras. No gráfico podemos ver situações como a do Tottenham que, embora tendo uma média de posicionamentos baixa na liga, tem tido um desempenho financeiro bastante razoável, abaixo apenas do Manchester e do Liverpool. Isso indica que, no caso do Tottenham, a gestão tem sido bem sucedida economicamente. A relação entre seus custos e suas despesas foi bem gerida mesmo com fracos resultados esportivos.

Por outro lado o Blackburn, embora tendo tido bons resultados no campo de jogo, teve resultados econômicos bastante frustrantes. Talvez fruto de investimentos mal sucedidos, ou de uma má utilização do marketing como forma de incrementar receitas.

Não é preciso entrar em detalhes da ligação destas duas formas de sucesso. Um time com melhores resultados financeiros pode contratar melhores atletas e equipe técnica. Pode arcar com uma estrutura mais sofisticada (campos de treinamento, academias de ginástica, etc), enfim, fazer os investimentos que certamente facilitam o sucesso de uma equipe. E os resultados em campo no curto prazo, aumentam a venda de merchandising, as receitas de bilheteria a venda de camisas, as vendas de títulos de sócio, as receitas de pay-per-view, e mais importante, no longo prazo além de valorizar a marca e as receitas de televisão, favorece o aumento daquilo que é o ativo mais importante de um clube de futebol: os seus torcedores. Em última instância, é a base de torcedores que é explorada para gerar receitas para os clubes.

Existem alguns casos, porém incomuns, de dissociação entre sucessos no campo e sucesso financeiros. Neste campo, as vezes, os investimentos feitos por um clube bem equilibrado

financeiramente podem falhar no campo em virtude dos elementos imponderáveis do futebol. Um momento de infelicidade, uma desavença interna entre grandes jogadores, e outras questões imprevisíveis podem acabar com um planejamento. Funciona como uma empresa que faz investimentos, mas em virtude de problemas macroeconômicos, concorrências, tragédias, etc vê seu investimento não ter os resultados esperados.

Mas dentro desta imprevisibilidade do futebol, existem casos clássicos de times que embora não tenham tido resultados positivos em campo conseguiram um resultado significativo fora dele. O Corinthians ficou 21 anos sem ganhar títulos. Mesmo assim, viu sua torcida continuar a crescer e se fidelizar ainda mais no período entre 1956 e 1977. Ou seja, mesmo os seguidos anos de insucesso, renderam ao Corinthians a segunda maior torcida do Brasil, o que certamente tem efeitos dos mais positivos nos resultados financeiros da equipe por um período prolongado. Estas possibilidades embora não sejam a regra, mostram que o futebol também é vítima do imponderável que afeta os resultados de qualquer empresa.

Importante perceber que, acima de tudo, o clube que pode ser considerado um sucesso do ponto de vista econômico é aquele que consegue explorar melhor sua base de clientes, enfim sua torcida. Aquele que conseguir fazer com que seus torcedores consumam mais produtos, gastem a maior parcela possível de sua renda em produtos ligados ao clube. A quantidade de torcedores pode ter um efeito imenso nos resultados finais de um clube, mas não necessariamente vai representar uma boa gestão.

#### 4.2 A CBF E O PARADOXO BRASILEIRO

Em termos de resultados em campo, o Brasil representado por sua seleção, é o mais bem sucedido dos países. A Seleção Brasileira além de ser a única a já ter conquistado 5 títulos mundiais de profissionais, tem resultados significativos em todas as outras categorias. E não são títulos acontecidos em um momento feliz específico do esporte, como os do Uruguai de 1930 e 1934, mas títulos espalhados por um período que vai de 1958 a 2002. Nas últimas três copas do mundo, o Brasil foi a final das três, ganhando duas. Isto tem representado também um sucesso do ponto de vista econômico para a CBF. Embora os números sejam

controversos, gerando inclusive uma CPI<sup>36</sup> destinada a investigar a forma como o dinheiro recebido pela CBF tem sido usado, é certo que estes resultados positivos têm sido transformados em dinheiro. A CBF tem duas principais fontes de receitas. A principal delas é a administração da Seleção Brasileira.

A seleção brasileira tem receitas sem igual em relação a outras seleções do planeta. Quando a seleção é convidada para fazer um amistoso, recebe, normalmente US\$ 500.000, mas esse valor, dependendo da distância<sup>37</sup> e do grau de interesse da CBF, chega a custar US\$ 1.000.000. A quantidade de amistosos realizados pela seleção depende muito do calendário, e alguns deles são solicitados pela própria CBF, sendo assim, a CBF nada recebe. Mas mesmo nos anos em que a seleção disputa menos amistosos, são no mínimo quatro ou cinco amistosos.

Outra fonte de receita é o patrocínio. Durante muitos anos a Seleção Brasileira foi patrocinada pela Coca-Cola<sup>38</sup>, porém recentemente, em episódio rumoroso, e que ainda gera contestações na justiça, a AMBEV assumiu o patrocínio da Seleção Brasileira, na intenção de associar seu nome ao produto brasileiro mais bem sucedido no exterior. Foram pagos cerca de US\$ 180.000.000 por um contrato de 18 anos(OS NOVOS..., 2003,p.93). A receita mais polêmica da CBF vem do fornecedor de material esportivo da empresa, a americana Nike. Este contrato celebrado em 1996, renderia a CBF US\$ 200.000.000 em 10 anos. Porém devido ao mau momento da seleção nas eliminatórias para a Copa do Mundo de 2002, e as acusações de que a Nike interferiria nas convocações e escolhas de adversários para amistosos ocasionaram uma renegociação deste contrato. As novas bases não foram

---

<sup>36</sup> Comissão Parlamentar de Inquérito – Comissão criada dentro do congresso nacional, com o objetivo investigar situações consideradas suspeitas pelos congressistas.

<sup>37</sup> O maior mercado consumidor, e o que mais paga pelos amistosos, é o Asiático. Porém, com a crescente ascensão do poder dos clubes Europeus em relação a FIFA, estes amistosos tendem a rarear e/ou acabar, uma vez que os clubes não estão interessados a submeter seus atletas a uma viagem, para jogar, correndo risco de lesões, para disputar amistosos que só rendem as seleções nacionais. Por isso, após pressão dos clubes, a FIFA recomendou a seus filiados, especialmente da América do Sul, que disputem seus amistosos na Europa, onde a viagem é menor. Por isso tivemos em Agosto Uruguai x Argentina jogado na Itália, e teremos Brasil x Jamaica em Outubro sendo jogado na Inglaterra.

<sup>38</sup> O patrocínio aqui só atinge uniforme de treino, espaços no centro de treinamento, e o direito de usar a “marca” da Seleção Brasileira. Porém, em 1989, o Brasil jogou uma partida contra o Chile, com o nome da Coca-Cola bordado em seu uniforme. Além de perder a partida por 4 a 0, o episódio foi considerado vergonhoso.

divulgadas, mas certamente após o Brasil ter conquistado a copa de 2002, mesmo com todos os contratemplos, o valor ainda deve ser muito alto.

A CBF ainda tem com a seleção mais duas receitas importantes. Uma é a venda dos direitos de imagem dos jogos que ela promove. Como os jogos que ela promove são poucos e de pouca importância (amistosos basicamente), e as grandes competições são vendidas pelas promotoras (FIFA, Confederação Sul-Americana, etc) a receita da seleção com esses direitos comparada as outras receitas é baixa. E por último, a CBF recebe os prêmios por conquista (a seleção brasileira recebeu US\$ 5.000.000 pela última copa), e mais a participação em direitos televisivos, e de propaganda na copa do mundo paga pela FIFA como forma de ajudar as seleções a se prepararem para as competições.

A CBF ainda tem receitas vindas de outra fonte, esta muito mais problemática. São as receitas tiradas da bilheteria do campeonato Brasileiro (1% da bilheteria bruta dos jogos da primeira divisão, como estímulo a CBF não cobra este valor das outras divisões), taxas pagas para inscrição de campeonatos, consultas, inscrição de atletas, etc, e taxas paga pelas transferências internacionais dos atletas. Embora a CBF não publique seus números, sabe-se que comparado com as receitas vindas da Seleção Brasileira, estas receitas tem um valor muito pequeno. Mas como quem, em última instância, alimenta a seleção são os clubes que revelam jogadores e mantêm a paixão dos clientes/torcedores, e são também os clubes e federações que decidem na mão de quem ficará o comando da CBF, e conseqüentemente da Seleção Brasileira não é preciso muito esforço para ver porque embora as receitas vindas dos clubes e campeonatos locais sejam tão pequenas, a CBF não quer abdicar do controle destes em favor de uma liga.

Esta situação da CBF serve como introdução a um enorme paradoxo, uma questão que este trabalho tenta resolver mais adiante. Por que embora tendo a matéria prima mais qualificada possível, a estrutura de base, de formação de atletas mais articulada, um mercado de torcedores/clientes sem igual no planeta, ou seja, todas as vantagens competitivas necessárias, os clubes brasileiros vivem esta situação de quase insolvência? Porque, nos últimos 20 ou 30 anos, os clubes europeus além de se tornarem grandes empresas lidando

com orçamentos milionários, abrindo seu capital e tornando-se uma grande oportunidade de investimento, enquanto os clubes brasileiros se tornaram meros fornecedores de “matéria prima” para os clubes europeus? Enfim, porque os clubes Brasileiros não conseguem realizar seu pleno potencial econômico?

Em resumo a resposta para estas questões seria uma só. A gestão dos clubes e do futebol como um todo no Brasil é feito de forma extremamente amadora. Os clubes aqui não obedecem nenhuma espécie de planejamento profissional, não há transparência, profissionalismo nem separação entre a razão do gestor, e a paixão do torcedor. O normal no Brasil, é que os clubes sirvam, aos interesses dos seus presidentes e conselheiros, que em geral são Vitalícios, o que ajuda a manter a situação na mesma, sem mudanças radicais que seriam benéficas aos clubes<sup>39</sup>.

Uma comparação que pode ser muito útil para a resposta de nossas perguntas, é feita com a gestão dos clubes da Europa. Este trabalho tomará como base especialmente os clubes da Inglaterra, por três razões. Primeiro, assim como para a população brasileira, o futebol é a principal atividade esportiva no coração dos ingleses, que têm por este esporte uma paixão comparável à nossa. Segundo, o futebol inglês no final da década de 70, começo dos anos 80, passou por uma crise muito parecida com a nossa. Queda nas receitas, queda do nível técnico, violência nos estádios, e baixo desempenho técnico dos seus clubes. No entanto, se recuperou, para formar junto aos campeonatos Espanhol e Italiano, o trio de campeonatos mais ricos e influentes da Europa, além de ter alguns dos clubes com melhor resultado financeiro do mundo. E a terceira e última razão, é que em virtude da própria antiguidade do futebol e da paixão da torcida, existe uma quantidade significativa de números e estudos sobre o futebol Inglês, mais facilmente encontráveis, mesmo aqui no Brasil, do que os de qualquer outro país (incluindo mesmo o Brasil!).

Por isso, baseado nas descobertas, estudos e análises feitos para o futebol Inglês vamos analisar os problemas econômicos de nosso futebol.

---

<sup>39</sup> Os exemplos são inúmeros, mas como referência, Eurico Miranda, presidente após ter sido diretor de futebol por décadas, do clube de regatas Vasco da Gama, se elegeu deputado federal, e dizia abertamente que não estava no Congresso para defender os interesses da população, mas tão somente, do Vasco da Gama.

### 4.3 LEIS ECONÔMICAS DO FUTEBOL

Conforme já vimos, o futebol como negócio obedece a certas leis econômicas que não são as mais comuns. Em termos de elasticidade de demanda e elasticidade da renda, o futebol quando bem gerido tem características bastante específicas que o tornam um produto muito atraente para quem o vende. A elasticidade-preço da demanda por futebol é bastante baixa. A experiência mostra, que na Europa, os grandes times raramente tem ingressos a venda, mesmo quando existe um aumento no preço dos ingressos. O futebol, para seus torcedores, é um artigo de primeira necessidade. Mesmo aqui no Brasil, por mais difícil que seja o momento macro-econômico do país, além das próprias dificuldades de acesso e conforto nos estádios, quando a percepção do torcedor é a de que o espetáculo vale a pena, variações de preço tem um efeito menor que a variação na demanda<sup>40</sup>.

....ao longo dos anos tem havido um número razoável de estudos feitos por economistas tentando estimar a elasticidade em relação ao preço da demanda por futebol, todos eles confirmando que a demanda é insensível a mudanças no preço, levando-se em conta todos os outros fatores que poderiam influenciá-la. (KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA 2002, p. 124)

A elasticidade renda da demanda, medida como a variação percentual da demanda para uma variação de 1% no preço. Esta medida considera que valores entre 0 e -1 representam uma situação de inelasticidade, e abaixo de -1 de elasticidade. Os resultados pesquisados por estes autores entre diversos economistas, para um período considerado entre 1925 e 1992 teve resultados variando entre - 0,078 e -0,38. Com isso fica caracterizada que a demanda/preço por futebol é claramente inelástica (KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p. 117).

---

<sup>40</sup> Dois exemplos. Na final da copa do mundo da França, um ingresso com valor de face de US\$ 70,00 estava sendo vendido por cerca de US\$ 3.000, e na final da taça Libertadores de América de 2003, o jogo Santos e Boca Juniors teve seus ingressos com valor de face de R\$ 15,00 sendo vendida na porta por cerca de R\$ 100,00 conforme constatado pelo autor. Em ambos os casos o estádio estava cheio, mesmo com o jogo passando em TV aberta na mesma cidade do evento.

Outra característica do futebol, é que sua demanda é altamente elástica em relação a mudanças de renda. Com o bom uso de técnicas de marketing, a elevação na renda dos consumidores pode levar os torcedores a consumir mais. Uma ida ao estádio pode render consumo nos restaurantes, gastos com serviços como manobristas, compra de produtos com a marca do clube como bonés, camisetas, etc.

Quando bem gerido o futebol é uma atividade muito lucrativa. Um produto com demanda inelástica em relação ao preço e elasticidade alta em relação a renda, significa que um produto de qualidade, o jogo de futebol, quando considerado pelo torcedor um “evento”, pode ter um preço maior que mesmo assim haverá o consumo. Por isso cabe a quem administra o negócio, tornar o jogo um evento. O consumidor/torcedor pode, e deve ser bem tratado, ele está disposto a pagar por isso. O produto tem que ser valorizado com jogos que valham pontos que levam ao título, e este a um campeonato mais importante. O número de jogos não pode ser muito alto para tornar cada partida especial. O local do espetáculo também tem que ser confortável. Estacionamento, banheiros, restaurantes, segurança, serviços, etc tudo isso tem que ser melhorado, para que possa ser cobrado, e certamente o torcedor pagará.

Os clubes europeus têm entendido isso. Todos os clubes que não tem um estádio moderno ao seu dispor, seja próprio ou público, tem planos de construção de um. No momento os dois grandes clubes de Liverpool, Everton, e Liverpool estão querendo construir um novo estádio na cidade para alavancar suas receitas. Foi sugerido pela prefeitura da cidade um acordo para que seja demolido o maior estádio dos dois atuais (Anfield, do Liverpool), e clubes e prefeitura sejam sócios em um grande e novo empreendimento. Embora a rivalidade entre os dois clubes seja secular, em busca de melhores resultados com menores custos a associação esta sendo estudada. Hoje um grande clube Inglês como o Manchester United tem cerca de 40% de sua receita vinda do estádio, sendo 34% de receita de bilheteria, e 6% vinda do aluguel para eventos, catering, visitas guiadas, etc (KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p. 117)

Isto é algo que não é nem de longe visto no Brasil. Mesmo o estádio mais moderno do país, a Arena da Baixada, pertencente ao Clube Atlético Paranaense estaria ultrapassado na Europa. Um estádio Europeu moderno tem cadeiras, e não arquibancadas, restaurantes<sup>41</sup> e lanchonetes de qualidade, banheiros limpos e suficientes, vista perfeita do gramado, não tem grades ou fossos separando torcida do campo, acesso fácil, muita segurança, permite que a estrutura do estádio tenha usos paralelos<sup>42</sup>, tem outros serviços como academia, cinema, lojas, museus, etc. Claro que tudo isso tem um preço maior, mas certamente, quando o evento vale a pena, o torcedor se interessa.

Uma outra característica interessante do produto futebol é que, ao contrário dos outros mercados em que o sonho de um produtor individual é ficar sozinho no mercado, aqui o sucesso de um clube está completamente vinculado ao sucesso de seus rivais. Quanto maior e mais equilibrada as disputas, mais receitas. Ou nas palavras do presidente do Manchester United, Martin Edwards, “A força de um campeonato, é a força de seu time mais fraco.”(KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA 2002, p. 118)

Com isso, os clubes na Europa apostaram na criação de ligas por eles mesmos administradas. Resolve-se assim um conflito que poderia existir com federações, em que interesses políticos se sobrepusessem a interesses estritamente econômicos dos clubes. Estas ligas tem um sucesso ainda maior na administração dos campeonatos, tornado-os mais interessantes, competitivos, e equilibrados, fator fundamental para manter o interesse dos consumidores.

Em razão desta ausência de competitividade e também com a intenção de diminuir a quantidade de jogos feitos pela equipe no ano, que surgiu a proposta de acabar com os tradicionais campeonatos estaduais no Brasil, e instituir um campeonato brasileiro mais longo. Sem dúvida os campeonatos estaduais, com exceção do paulista, tem finais

---

<sup>41</sup> O Old Trafford do Manchester United tem um dos melhores restaurantes de Manchester, com vista para o gramado, onde as mesas com uma boa vista do campo tem reservas fechadas por mais de um ano nos dias de jogos. Isso só é permitido em um bom estádio, e com um calendário confiável.

<sup>42</sup> Uma moderna arena de futebol americano nos Estados Unidos abriga cerca de 200 eventos por ano em suas instalações, entre shows, reuniões, congressos, e jogos. Como comparação, o Maracanã foi utilizado cerca de 90 vezes no ano de 1998. (POZZI NETO, 1998)



extremamente previsíveis, com dois ou três times que se alternam, tornando assim o campeonato uma estrutura falida. Mas aqui, uma vez mais, prevalece o amadorismo da administração do futebol no Brasil. Os campeonatos regionais servem para atender os interesses das federações locais, que em última instância elegem o presidente da CBF, que por sua vez controla a Seleção Brasileira.

Mas se os clubes estão legalmente autorizados a constituir ligas, organizar campeonatos por eles mesmos controlados, e se a experiência Européia aponta as ligas como solução, porque a insistência em participar destes deficitários campeonatos regionais/estaduais, e não organizar ligas? Mais uma vez, a resposta é uma gestão amadora. Como os clubes não tem obrigação de ter resultados financeiros positivos, e são geridos por amadores, torcedores que por não serem oficialmente remunerados tratam os mesmo como uma atividade secundária, ou pior, como uma fonte de renda não declarada, quase que um hobby de fim-de-semana, os estaduais se prestam a fazer o papel de campeonatos que podem ser ganhos por clubes menos estruturados. São competições que permitem que clubes mais fracos ganhem títulos ocasionais, projetando assim uma imagem positiva de seus “gestores”, e servindo em última instância a que eles usem os clubes como trampolim para seus projetos pessoais.

Mais uma vez fica patente a necessidade de uma administração profissional, em que os interesses pessoais, as paixões fiquem com a torcida, e que o gestor do clube/liga seja um executivo comprometido apenas com atingir as melhores relações possíveis entre desempenho esportivo e desempenho econômico.

#### 4.4 OS FATORES QUE LEVAM AO SUCESSO

O grande desafio da gestão do futebol, em qualquer parte do mundo não é muito diferente do desafio encontrado por qualquer empresa de outros setores. Os clubes/ligas/confederações tem que encontrar a melhor forma de maximizar seus lucros, de obter a maior produtividade possível com o capital investido. Nos últimos anos, o futebol tem enfrentando uma enorme inflação nos custos fixos dos clubes de futebol, isso percebe-se

especialmente no aumento dos gastos com salários e contratação de atletas. Por isso os clubes de futebol enfrentam o desafio de usar ferramentas de marketing para aumentar receitas, e simultaneamente planejar melhor seus investimentos, saber onde gastar faz mais sentido.

Em 1999 foi publicado um livro baseado em estudo feitos com os números dos 92 clubes profissionais espalhados nas quatro principais divisões do futebol Inglês. Todos estes clubes têm uma administração profissional há muito tempo, e estão ativos pelo menos desde 1927. Este estudo, feito pelos ingleses Stefan Szymanski e Tim Kuypers, foi publicado na Inglaterra com título de “The Winners and Losers – the business strategy of football”<sup>43</sup>. O trabalho inclui uma série de estudos estatísticos que procura demonstrar quais os efeitos de determinadas estratégias na gestão dos clubes e no desempenho esportivo dos mesmos. E posteriormente tentava demonstrar a relação entre desempenho esportivo e receitas. Em suma, o trabalho mostrava quais eram as estratégias mais adequadas para os clubes terem um bom desempenho, tanto do ponto de vista econômico quanto do ponto de vista esportivo.

O estudo mediu o efeito de nove fatores no desempenho esportivo. Os efeitos medidos foram, o gasto com salários, gasto com transferência de atletas, quantidade de jogadores usados no time titular durante os jogos de uma temporada na liga, quantidade de jogadores revelados na divisão de base no time principal, quantidade de jogadores com experiência na Seleção Inglesa, tamanho do time (medido pelo patrimônio), prazo de permanência do treinador na equipe, número de jogadores negros na equipe, história esportiva do clube.

Os resultados, discriminando o efeito de cada um desses fatores no desempenho do clube na liga, podem ser vistos no quadro abaixo:

Tabela 1 – Fatores e efeitos sobre o desempenho esportivo

<b>Fator</b>	<b>Efeito sobre desempenho do clube na Liga</b>
<b>Gastos com salários</b>	Tem um efeito altamente significativo no desempenho dos clubes

<sup>43</sup> Em português, “Os vencedores e perdedores – a estratégia de negócios do futebol”, livro não lançado no Brasil.

<b>Gastos com Transferências</b>	Tem um efeito positivo, mas bem menos significativo que os salários.
<b>Quantidade de jogadores usados</b>	Mais jogadores levam a piores resultados, provavelmente devido a contusões.
<b>Jogadores formados na divisão de base</b>	Sem efeito, depois de controlado pelo gasto com salários.
<b>Jogadores com jogos na seleção Inglesa</b>	Times de sucesso tem mais jogadores na seleção, mas não existe relação de causa efeito.
<b>Tamanho do time (patrimônio)</b>	Após retirado o efeito dos salários, nenhuma influência.
<b>Permanência do treinador</b>	Times de sucesso tendem a ter treinadores com permanência mais longa, mas nenhuma relação de causa e efeito demonstrada.
<b>Raça ( jogadores negros na equipe)</b>	Mais jogadores negros tendem a melhorar a performance, mesmo retirado o efeito dos salários. Os autores acreditam em evidências de discriminação.
<b>História</b>	Retirado o efeito dos gastos com salários, os clubes mais tradicionais tendem a gravitar em torno das posições médias da liga.

Fonte; (KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, pg. 115)

O que tiramos deste quadro é que, para um bom desempenho esportivo, o que claramente faz a diferença é o gasto com jogadores. Dos nove fatores estudados, os únicos que tiveram clara influência no desempenho das equipes foram os gastos com transferências, e principalmente os gastos com salários. E ai está uma das principais dificuldades da gestão de um clube hoje em dia, uma vez que são justamente estes custos que tem subido com muita rapidez.

Um gráfico como o abaixo pode mostrar como se dá a relação entre gastos com salários e performance:

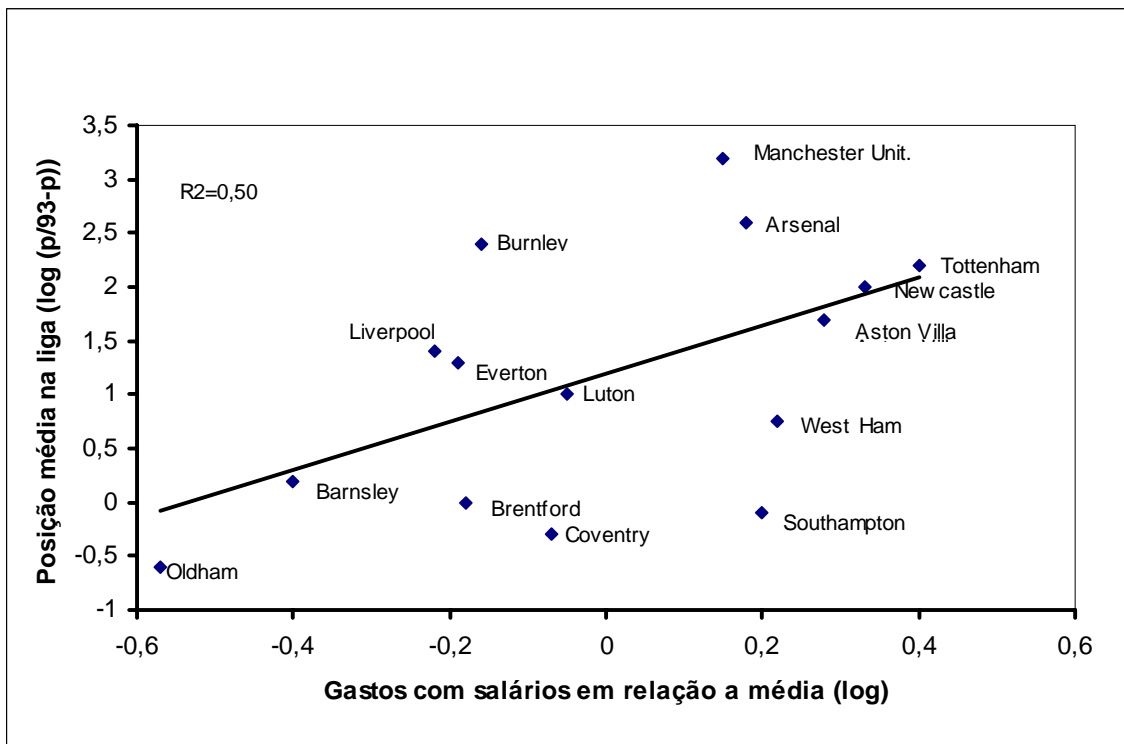


Gráfico 2. – Gastos com salário e performance de 15 clubes ( 1950-1960)  
 Fonte: (KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p. 127)

Conforme visto no gráfico naquela época já existia uma correlação entre gastos com salários e posição nos campeonatos. Mas vimos que essa correlação era bastante baixa, com o coeficiente linear igual a 0,50. Entretanto, a mesma pesquisa feita com relação ao período entre 1978 e 1997 apresentou uma correlação linear de  $R^2=0,92$ . Isso mostra uma enorme correlação entre gastos com salários e desempenho. Este aumento é atribuído a dois fatores. O primeiro é a própria escalada nos custos de salários, que tornou o preço das principais estrelas mais alto, tornando os clubes mais ricos capazes de mostrar esquadrões que sempre ficavam nos primeiros postos do campeonato. O segundo, e mais importante razão, foi a retirada de inúmeras restrições ao livre comércio de jogadores que existiam até a década de 50. Isto gerou uma disputa ainda mais dura pelos passes dos atletas resultando, de novo, em uma vantagem para os times mais ricos.

O fato do gasto com salários ser o principal responsável por bons resultados em campo e conseqüentemente aumentar suas probabilidades de aumentar suas receitas, e

simultaneamente estes mesmos gastos serem os principais custos dos clubes torna a gestão ainda mais complexa. O torcedor sabe que bons jogadores deixam seu clube mais próximo de títulos. O bom gestor sabe o quanto bons jogadores custam. Não se espera ver os clientes de uma empresa como a Coca-Cola protestando se ela resolver trocar seu principal executivo, ou seu cientista mais talentoso. Mas a perda de um ídolo, de um grande jogador por um clube pode gerar manifestações até violentas de contrariedade por parte da torcida.

...por isso a mais dura conciliação a ser feita em um clube-empresa é a que casa custos suficientes para se montar um elenco de jogadores competitivos com uma lista de receitas que permita a geração de um superávit ao fim da temporada. (KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, pg. 106)

Esta dificuldade em conciliar variáveis mostra que ao contrário do que é feito no Brasil, a gestão de clubes necessita um profissionalismo, uma dedicação exclusiva, uma visão que não seja de torcedor.

A relação entre gastos com salários e performance como visto, é bastante estreita. E essa performance, qual o efeito que ela tem em relação às receitas?

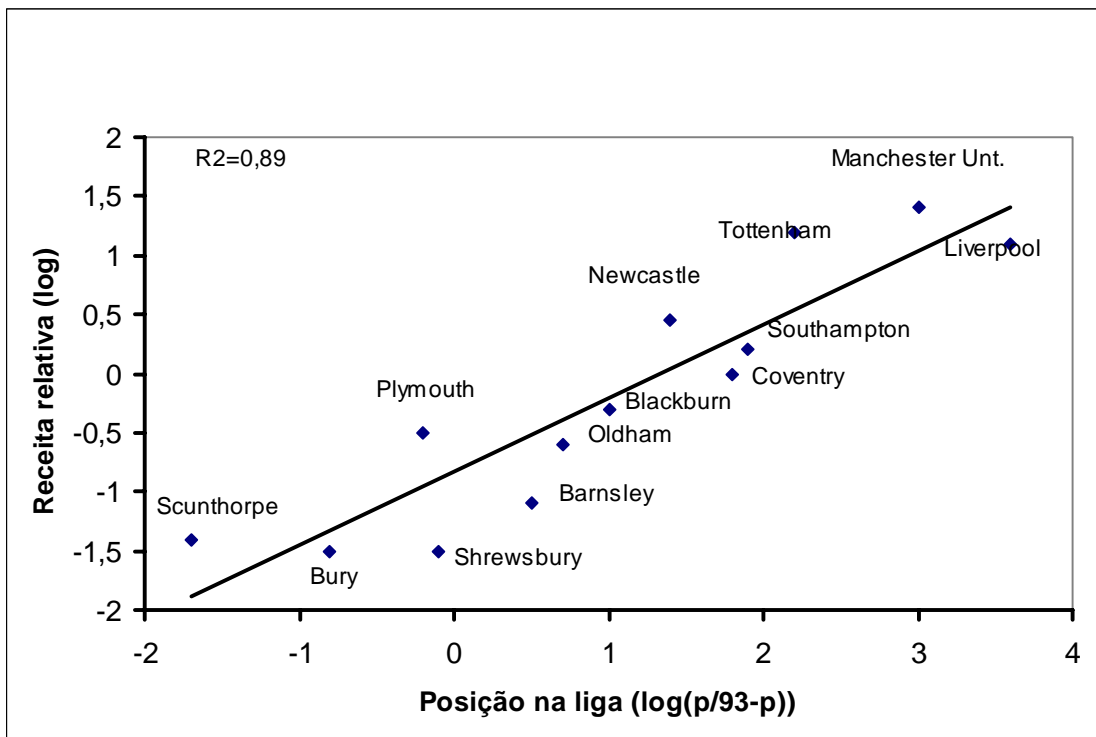


Gráfico 3 – Receita x Performance de 13 clubes (1978 – 97)  
 Fonte: (KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p. 128)

Como vemos, se não existe uma relação tão firme entre lucros/perdas e desempenho dos clubes no campo ( Figura 1), esta se deve a um baixo controle nos custos, uma vez que a correlação entre desempenho e receitas é muito alta. E esta correlação vem subindo. Uma análise dos mesmos números feitos no período entre 1950-60 indicou um  $R^2 = 0,62$ . A explicação para esta mudança está na multiplicação das fontes de faturamento. Na década de 50, como vimos no capítulo 2, a única fonte de receitas de um clube era a bilheteria. Com isso, um grande desempenho de uma equipe resultava somente num aumento da venda de bilhetes. Hoje, o desempenho de uma equipe em campo se reflete em diversas outras fontes de receitas, daí a correlação entre desempenho e receita tende a ser cada vez maior.

A principal lição, mais uma vez, é que a gestão profissional do esporte é fundamental para ter boas receitas. É um mercado com leis muito específicas, com profundas relações entre performance e receitas, entre gasto com salários e performance e frágil na conexão entre lucros e performance. A diferença aqui ficará na eficácia da gestão.

## 5 CLUBES DO BRASIL X CLUBES INGLESES

As diferenças entre o futebol brasileiro e o inglês são gritantes. E por qualquer critério seguiram trajetórias distintas. Se no critério de desempenho esportivo, a Inglaterra começou o século como rainha do esporte e terminou o século como uma potência secundária, tendo conquistado apenas uma copa do mundo e mesmo assim em condições extremamente favoráveis, o mesmo não aconteceu no Brasil. Começando o século passado como um completo desconhecido no esporte ( e como regra, em todos os esportes), e terminando o século absolutamente consagrado, com 5 títulos mundiais e quase uma unanimidade mundial como país com mais jogadores talentosos ao longo da história.

Quando passamos para o campo econômico porém, a questão é completamente diferente. Até o final da década de 70, os clubes brasileiros tinham relativamente pouca diferença do ponto de vista econômico em relação aos clubes Ingleses. Naquela altura, alguns clubes de outros países, notadamente Itália e Espanha, já tinham uma estrutura mais avançada , mas ainda não era a regra e a diferença não era gritante. Basta dizer que em meados da década de 70, os quatro grandes times de São Paulo tinham como nos seus elencos craques como Pelé no Santos, Gérson, no São Paulo, Ademir da Guia, no Palmeiras e Rivelino, no Corinthians. Hoje isso seria impossível, eles certamente já estariam em clubes no exterior.

### 5.1 O TAYLOR REPORT E A MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL INGLÊS

Em 1989, após uma das tragédias <sup>44</sup>provocadas pelos Hooligans<sup>45</sup> foi instituído o “Taylor Report”<sup>46</sup>. Este relatório, que foi escrito na intenção de tentar reforçar procedimentos de segurança, e principalmente modernizar e tornar seguros os estádios, acabou tomando uma dimensão muito maior, e representando o pontapé das transformações que levaram os clubes Ingleses à vanguarda das técnicas de gestão de clubes e ligas de futebol. A partir dele, os

---

<sup>44</sup> Por falhas no policiamento, más condições do estádio, e falta de organização 95 torcedores morreram no chamado “Desastre de Hillsborough”

<sup>45</sup> Apelido dado aos jovens torcedores ingleses, invariavelmente alcolizados e que causam badernas, violência e arruaças quando vão acompanhar seus times em jogos.

<sup>46</sup> Em português, “Relatório Taylor”, assim nomeado por ter sido escrito pelo responsável pela investigação do desastre, Peter Taylor. POZZI,1998,pág 143.

clubes Ingleses precisaram se reorganizar e criar certas condições que tornaram os torcedores verdadeiros clientes. As obras necessárias para tornar os estádios aptos às novas regras, obrigaram os clubes a arranjar formas de se capitalizar. Somente isto já seria suficiente para forçar uma evolução dos clubes em si. Mas o caminho encontrado pela maioria destes clubes foi abrir o capital. E uma empresa quando abre seu capital, além de ter que seguir parâmetros de transparência e credibilidade mais rígidos, precisa apresentar resultados econômicos mais consistentes, para se tornar uma opção de investimento interessante.

Ao contrario dos clubes brasileiros que só muito recentemente passaram por um movimento de profissionalização, que no momento está paralisado, os clubes Ingleses começaram a se tornar empresas já a partir da última década do século XIX. E no começo do século XX já eram todos os principais clubes administrados como empresas, com balanços publicados, pagando impostos como qualquer outra empresa. Hoje, todos os noventa e dois clubes que participam das quatro principais divisões inglesas (consideradas divisões profissionais) são clubes empresa. Todos estes clubes têm suas contas auditadas, seus balanços publicados, seus resultados conhecidos publicamente. Isto em si, já seria motivo para que as administrações se tornassem mais transparentes e competentes.

Atualmente, vinte e três clubes da liga Inglesa têm parte de seu capital cotado em bolsa. Isto só faz reforçar a necessidade de resultados econômicos e transparência. Com isso todo investimento é cuidadosamente calculado, o retorno é planejado, e o investimento tem que caber no orçamento previsto para aquela temporada. Por isto não cabem aqui torcedores querendo resultados imediatos e comprometendo um orçamento.

## 5.2 O ATRASO DOS CLUBES BRASILEIROS

Aqui no Brasil, porém, a situação é completamente oposta. De um universo de cerca de quinhentos clubes profissionais, menos de vinte (KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002), podem ser considerados efetivamente empresas. Todos eles clubes pequenos, destinados basicamente a formação e venda de jogadores. Um exemplo, é o Nova



Iguaçu Futebol Clube, da segunda divisão do futebol do RJ. Com um investimento inicial de R\$ 1.000.000 feito em 1990 por 25 sócios, o clube tem um custo mensal de cerca de R\$ 20.000 com uma estrutura que inclui um time profissional, e 400 jovens e crianças na divisão de base, que recebem ajuda de custo de até R\$ 70,00. O clube se tornou auto-sustentável em 1999 quando começou a emprestar seguidamente atletas a clubes japoneses, recebendo em média US\$ 50.000 por cada empréstimo. Outra política do clube é vender parcialmente passes de seus melhores jogadores a clubes de maior expressão, com a intenção de lucrar em futuras vendas para o exterior. Com esta política, o clube recebeu este ano R\$ 2.500.000 pela venda do passe do atacante Deivid, que saiu do Cruzeiro-MG, para o Bordeaux, da França( O PRIMO..., 2003, p.17).

Mas o caso do Nova Iguaçu é uma exceção. Um clube-empresa, com estrutura profissional, e com foco claro em resultados financeiros é coisa rara no Brasil. E clubes de tradição maior têm dificuldades para utilizar uma fórmula como essa, uma vez que além de resultados financeiros têm a pressão por performance esportiva influenciando suas decisões. O Nova Iguaçu, como os outros pequenos clubes-empresa do país, tem compromisso apenas com os resultados financeiros desejados por seus sócios. Um eventual sucesso em campo tende a ser apenas uma consequência desejável.

O fato é que a grande maioria dos clubes brasileiros é deficitário, e vem acumulando ao longo dos anos um enorme passivo.

### 5.3 NÚMEROS

No estudo feito anualmente pela Delloite & Touche (apud. KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p.94) foi constatado que o torcedor de futebol inglês gasta em média o equivalente a R\$ 360,00 por ano. Ou seja, com os níveis atuais de aproveitamento dos clubes ingleses, ao conquistar novos torcedores com uma iniciativa de marketing de longo prazo, esta é a receita anual que se pode esperar de um torcedor conquistado. Um estudo feito pela Gazeta Mercantil adaptou estes valores ao PIB *per capita* brasileiro. Os valores usados foram os de 1999, e o valor brasileiro foi definindo como equivalendo a 15,9% do

inglês. Com isso, o torcedor médio brasileiro se fosse tratado como os ingleses, usando técnicas modernas de marketing, vendo seus clubes manterem seus craques e até negociando jogadores de outras países poderia ter um gasto de R\$ 57,00 por ano. O valor não parece tão alto, mas se usarmos a pesquisa IBOPE/Lance, que mediu a quantidade de torcedores por clube no Brasil, com os resultados reais destes clubes.

Tabela 2 – Potencial de Geração de receitas de clubes de Futebol no Brasil

<b>Time</b>	<b>Número de Torcedores (em milhões)</b>	<b>Média Ajustada (R\$/torcedor/ano)</b>	<b>Valor Potencial (R\$ Milhões)</b>
Flamengo	24,3	57	1.385
Corinthians	17	57	969
Palmeiras	8,6	57	490
Cruzeiro	4,6	57	262

Fonte: (apud. KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p.98)

Conforme podemos ver, o Flamengo tem um potencial de geração de receitas superior a R\$ 1.300.000.000. No entanto as receitas do Flamengo, embora não haja transparência nem confiabilidade nos dados é de cerca de R\$ 36.000.000 ano. Cerca de 35 vezes menos do que poderia ser. Além disso, as despesas do Flamengo são estimadas em cerca de R\$ 43.000.000 ano. Ou seja, o Flamengo tem um déficit de R\$ 8.000.000 ano. O Flamengo tinha uma dívida de R\$ 34.800.000 em 1996 segundo o jornal O Globo, hoje esta dívida tem diversas estimativas, mas em geral elas apontam para números superiores a R\$200.000.000 .

#### 5.4 MANCHESTER UNITED, UMA REFERÊNCIA

Como comparação, vejamos o Manchester United. Com aproximadamente 3,5 milhões de torcedores, o Manchester United na temporada 1997/98 teve uma receita de aproximadamente R\$ 500.000.000 .Esta receita dobrou em 4 anos, e nesse período o Manchester que tinha uma receita no mesmo nível que outros clubes grandes da Inglaterra praticamente dobrou a diferença para o segundo time com mais receita, no caso o Newcastle United com cerca de R\$ 290.000.000 de receita anual.

A principal estratégia do Manchester é simples. Seguir as regras, perceber a importância de controlar gastos em geral, e tomar especial cuidado nos gastos com salários. O Manchester percebeu a importância de manter controle sobre os gastos com salários, mas sem descuidar da importância destes gastos nos resultados esportivos, e conseqüentemente do aumento de receitas derivado de um bom desempenho esportivo (KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002 p. 161). O importante, como em qualquer empresa, é conseguir equilibrar bons investimentos, com custos controlados. Como disse o ex-presidente<sup>47</sup> do Manchester, Martin Edwards :

...se nós vencermos a Copa Européia, terá sido a partir de uma posição de força financeira, controlando nossos gastos, não gastando uma fortuna. (apud. KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002, p. 115)

O Manchester também sofre com disputas políticas dentro do clube, como em qualquer outro do mundo, inclusive com conflitos judiciais entre membros do conselho. Entretanto os cargos diretivos do clube são ocupados por executivos contratados, e remunerados de acordo com seu talento e os preços do mercado. Estes são escolhidos pelo conselho de administração que representa os interesses dos acionistas. Hoje a família que originalmente era proprietária do time, tem apenas cerca de 14,1% das ações do clube.

Para os clubes brasileiros, que consideram a perspectiva de ter seus clubes dirigidos por não-torcedores, pessoas sem ligação emocional com o clube pode parecer uma heresia. Porém não soa como heresia ter técnicos que mudam de time três, quatro vezes ao ano, e certamente não mudam suas preferências pessoais. Ou jogadores que jogam com diversas camisas ao longo da carreira, e certamente não por amor a camisa. Por isso vale a máxima do profissionalismo e da competência.

O Manchester entendeu isso. A primeira medida foi tentar controlar os custos, especialmente os mais pesados, no caso gastos com contratações e salários. Os resultados financeiros foram os esperados, porém o desempenho do time em campo foi decepcionante. O clube decidiu aumentar suas fontes de receitas com novos patrocinadores e campanhas de

---

<sup>47</sup> Mandato exercido por indicação do conselho de administração do clube, até Junho de 2000.

incentivos para que os torcedores voltassem para ver, e a abertura de seu capital. A consequência foi que além do aumento da necessidade de mais lucros, aumentou a cobrança por melhores resultados em campo. Ai o momento foi de criar um círculo virtuoso entre gastos com salários e resultados positivos em campo e economicamente. O clube resolveu se associar com a fabricante de material esportivo UMBRO<sup>48</sup>, e montar uma estratégia inédita de venda de material esportivo por diversas mídias como mala direta, lojas de supermercado, etc. A estratégia incluía a criação de diversos modelos de camisa<sup>49</sup> com desenhos diferentes para diferentes competições e eventos, e com materiais mais baratos para aumentar a venda para torcedores mais pobres.

Outro ponto fundamental da estratégia de aumentar receitas do Manchester foi aumentar a utilização do seu estádio, o Old Trafford. Após reformas que transformaram este em uma “Arena multiuso” o estádio tornou-se uma importante fonte de receita. Conforme já vimos, todos os clubes europeus de grande porte que não têm estádios modernos, estão com planos neste sentido. Não a toa, praticamente todos os acordos feitos entre clubes brasileiros e investidores estrangeiros incluem planos para construção de estádios. O estádio está aberto todos os dias gerando receitas nos seus restaurantes e lanchonetes, lojas, museu e nos inúmeros eventos que abriga além de partidas de futebol.

Vejamos como ao longo dos anos o clube conseguiu simultaneamente conciliar controle nos gastos com salários, lucro, aumento de receitas e desempenho esportivo ao longo da década de 90 com dados tirados de diversas fontes.

Tabela 3: Manchester United, Relação entre desempenho esportivo, e variáveis de desempenho econômico.

---

<sup>48</sup> Hoje o Manchester tem seu material esportivo fabricado pela Nike.

<sup>49</sup> Essa foi uma idéia incorporada por clubes de todo mundo. Hoje praticamente todos os clubes têm diferentes versões de sua camisa a venda, camisas de modelos diferentes, de treino, comemorativas, mais baratas, etc.

Temporada	Posição na Premier League	Receitas (milhões de Libras)	Relação salários/receitas(%)	Lucro antes do Imposto (milhões de libras)
1989/90	14º	11,6	34	-2,7
1990/91	6º	17,8	29	5,3
1991/92	2º	12,2	43	0,1
1992/93	1º	14,1	44	-0,1
1993/94	1º	20,8	43	11
1994/95	2º	60,6	21	20
1995/96	1º	53,3	25	15,4
1996/97	1º	88	26	27,6
1997/98	2º	87,9	31	14

Fonte: Pesquisa direta

Podemos ver que os resultados do clube após a publicação do chamado Taylor Report deram um salto. Isto foi um fenômeno que se repetiu em menor escala em outros clubes ingleses, e representa bem claramente a recuperação que aconteceu nos clubes ingleses, e que pode servir de referência para os clubes brasileiros.

Outros números que refletem as mudanças ocorridas nas fontes de receitas do clube ao longo dos anos, mostrando a variação de importância das fontes.

Tabela: 4 Distribuição das fontes de receitas do Manchester United de 1993/94 a 1997/98 em valores relativos

Fonte de receita	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
<b>Bilheteria</b>	41	32	35	34	34
<b>TV</b>	9	11	11	14	18
<b>Patrocínio e Publicidade</b>	11	12	12	13	13
<b>Conferências e Catering</b>	7	6	7	6	7
<b>Merchandising e outros</b>	32	39	35	33	28
<b>Total</b>	100	100	100	100	100

Fonte: KFOURI AIDAR, LEONCINI, OLIVEIRA, 2002 p. 165

Vemos aqui que ao longo dos anos vem subindo as receitas de TV e diminuindo as de bilheteria. Como na verdade, em números absolutos todas as fontes de receita têm crescido substancialmente, estes números servem para mostrar a evolução importância da TV ao

Um exemplo tão óbvio de obsolescência programa que em diversos países, foi regulada pelas justiça locais limitando a quantidade de modelos que poderia ser lançada em determinado período de tempo.

longo dos tempos, e a dimensão das diversas fontes de receita, muitas das quais desperdiçadas no Brasil

## 5.5 RECENTES FORMAS DE ASSOCIAÇÃO NO BRASIL

O potencial de crescimento e de geração de riquezas de um clube de futebol é imenso. Os números do Manchester, um clube de apenas 3,5 milhões de torcedores, mostram isso. Por isso ao analisar os números, é essencialmente o potencial de geração de lucros dos clubes que possíveis investidores vêem no país. Na década de 90, até meados da década atual diversos acordos foram feitos entre investidores e clubes brasileiros, e os resultados foram os mais diversos. Mas após um momento de intensa movimentação estas ligações passam por um momento crítico, em virtude de diversos fatores que falaremos mais a frente.

As formas de associação escolhidas pelos investidores e clubes no Brasil, foram basicamente três, co-gestão, licenciamento da marca e compra de parte do clube pelo sócio. Outras formas como lançamento de ações e criação de times já foram discutidas e tiveram menor importância no futebol brasileiro.

### 5.5.1 Co-gestão

O modelo de co-gestão foi o responsável pelo caso de associação mais bem sucedido no país, a associação Palmeiras - Parmalat. Neste modelo o clube entra com toda sua estrutura física, todas áreas e departamentos ligados ao futebol, profissional ou amador, com seu elenco e com sua marca. O patrocinador/sócio entra com suporte financeiro e muitas vezes com técnicas de gestão.

Esta forma de associação exige que os direitos e deveres sejam muito claramente definidos. Em geral os financiadores exigem um bom grau de influência na gestão do clube, o que é compreensível uma vez que os resultados são mais do que necessários para compensar o investimento. A vantagem é que esta forma de associação não aliena os bens do clube, e é relativamente fácil de desfazer (como foi o caso do Palmeiras).

### 5.5.2 Licenciamento da marca

A segunda principal forma de associação é a feita através do licenciamento de marcas. Esta foi a forma mais comum de associação encontrada pelos clubes brasileiros. No fundo esta forma pode ser resumida como a terceirização do marketing do clube. O clube cede os direitos de exploração de sua marca, e de outros ativos (site, direitos de televisão, etc), em troca de um determinado valor mensal, luvas iniciais, e as vezes outras obrigações como a construção de estádios etc... A empresa formada para exploração desta marca é 100% formada com capital do sócio.

O contrato aqui mais uma vez precisa se preocupar com os detalhes da relação, determinando muito claramente sobre quais ativos do clube a nova empresa formada pelo investidor terá direitos. A forma como os clubes serão pagos difere muito de acordo para acordo. Alguns clubes apenas recebem um percentual fixo das receitas auferidas pela administração da marca. Outros contratam atletas para o clube, que ficam com direito a um percentual na venda destes (caso Banco Exxel-Corinthians, e Exxel- Vitória), muitas vezes é negociada a construção de um estádio, onde a participação será dividida<sup>50</sup> entre investidor e clube etc. Cada negociação tem suas características.

Esta foi a forma mais usada aqui no Brasil, em razão principalmente do fato dos clubes brasileiros estarem em sua maioria, endividados. Por isso, não seria interessante entrar como sócios do investidor em uma nova empresa, por não terem capital para aportar, e porque se fossem necessários novos aportes de capital, o clube poderia perder participação no quadro acionário (como é o caso do Esporte Clube Bahia, e sua empresa, o Bahia S.A.). Outra vantagem desta forma de associação, é que se por um lado o lucro de um, é o lucro de outro, eventuais prejuízos recaem somente sobre a empresa criada para explorar a marca, e

---

<sup>50</sup> Recentemente foi fechado um acordo entre um grupo Argentino e o Esporte Clube Vitória para a construção de um novo estádio. O grupo ficaria com os direitos das receitas do estádio pelos próximos 25 anos, e o Vitória teria um novo e mais moderno estádio. No entanto, até hoje, nenhum sinal da obra foi visto, especula-se que em virtude da crise que acolheu a Argentina no último ano.

consequentemente sobre o investidor. Nesta forma, a rescisão é sempre possível, e como o clube não é “comprado”, o efeito negativo na torcida é bem menor.

Como pontos negativos, podemos citar dois. Se o clube não tiver um bom comportamento, uma boa relação com seu parceiro, ele terá dificuldades para encontrar novos parceiros para futuras negociações, e por se tratar de parceria, a negociação de direitos e deveres é muito complexa correndo o risco de acabar na justiça.

De fato, esta segunda situação aconteceu com o acordo entre Clube de Regatas Vasco da Gama, e o Bank of America. Em março de 98, foi criado com capital do banco a empresa chamada Vasco da Gama Licenciamentos, com um contrato que estabelecia a duração da relação em 98 anos. O contrato previa um aporte inicial de US\$ 30.000.000, mais US\$ 30.000.000 destinados à ampliação do estádio de São Januário, mais os custos anuais do departamento de futebol. O clube teria direito ainda a 40% do valor auferido com venda de jogadores, e 40% dos lucros auferidos das receitas administradas pelo banco. O banco receberia em retorno, além dos 60% dos lucros, e das receitas de venda de jogador, o direito de administrar todas as receitas do clube (direitos de TV, marca, publicidade, bilheteria etc), mas não teria nenhuma influência direta sobre o departamento de futebol. Foi ai, neste ponto que se estabeleceu um dos conflitos que levaria a ruptura do acordo. O clube pedia constantes antecipações das receitas, e tinha os orçamentos do departamento de futebol sempre estourados.<sup>51</sup> Em determinado momento o conflito entre a gestão do departamento de futebol totalmente voltada para resultados esportivos, sem nenhum critério econômico, entrou em conflito com a gestão do banco. O banco se recusou a continuar aportando recursos. Com isso a parceria se desfez. O banco aportou estimados US\$ 150.000.000, e não foi revelado o retorno deste investimento. O caso continua nos tribunais, com as duas partes batalhando pelo que consideram seus direitos.

Este é um bom exemplo, de como contratos mal definidos, ou o conflito natural decorrente das mudanças pode atrasar os processos. Conflitos desta natureza tiveram um papel

---

<sup>51</sup> O Vasco montou grandes equipes nesta época, recheado de estrelas e jogadores caros, como Romário, Edmundo, Juninho Paulista, Juninho Pernambucano, Viola, etc. Os resultados surgiram, com o Vasco sendo campeão Brasileiro, e vice-campeão do primeiro mundial de clubes da FIFA.



fundamental para que o momento de enorme entusiasmo com as associações entre clubes e empresas vivido no final da década passada tenha passado.

### **5.5.3 Compra de parte do clube por um sócio**

A terceira forma de associação mais comum entre empresas e clubes de futebol no Brasil, foi a adotada pelo Esporte Clube Bahia. Nela clube e investidor entram como sócios em uma nova empresa que é criada. O clube entra com seus ativos sejam eles tangíveis ou intangíveis, (marca, imóveis, atletas, etc). O investidor entra com capital. Os lucros são distribuídos entre os sócios, e atribuições determinadas pelo contrato social (caso de uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada), acordo de acionistas, se sociedade por ações.

Entre as vantagens desta forma de associação, está o fato de que caso o acordo seja de sociedade por cotas de responsabilidade limitada, as alterações contratuais são mais facilmente executáveis. Outra vantagem, é que a possibilidade de conflito de interesses é mais rara, os interesses estão mais próximos dos dois lados.

As desvantagens são muitas. Primeiro o ônus político e emocional, pois parte do patrimônio do clube está sendo alienado. Segundo, como a negociação é mais definitiva, caso o negócio não satisfaça alguma das partes, uma negociação amigável é muito mais difícil. O fato dos clubes em geral terem muitas dívidas e dificuldades hoje, certamente pesará no “preço” que o investidor estará disposto a pagar, e tende a diminuir o “valor” do clube.

O Esporte Clube Bahia foi o primeiro clube a adotar esta fórmula no Brasil. As informações sobre números e condições são pouco claras, mas oficialmente o clube entrou com seu patrimônio, marca, jogadores, e uso do estádio, o que representou 49% do capital da empresa<sup>52</sup>. O banco Opportunity entrou com capital suficiente para liquidar as dívidas que o

---

<sup>52</sup> Acordo feito antes da legislação posterior ( ver capítulo 2), que estabeleceu que em todas estas associações o clube sempre deveria deter pelo menos 51% do capital.

clube tinha (estimadas em cerca de R\$ 10.000.000), e um aporte de capital de cerca de R\$13.000.000.

Hoje, sabe-se que a composição acionária mudou com novos aportes de capital sendo feitos pelo banco. As informações mais recentes (KFOURI AIDAR, LEOCINI, OLIVEIRA, 2002, p.127) a respeito indicam que hoje o banco deteria 66,6% do capital, e o clube 33,4%. Mas as informações não são confirmadas oficialmente pela empresa. Embora tenha havido uma forte interferência do banco na gestão de futebol do clube em um primeiro momento, hoje, a gestão do futebol esta claramente nas mãos do clube, e a situação atual do contrato e das relações não é claramente definida.

## 5.6 UMA FÓRMULA IDEAL?

A comparação com o futebol inglês serve para mostrar os resultados possíveis com uma gestão séria e profissional, que leva em consideração critérios técnicos e não emocionais, com planejamento e estrutura. Mas em virtude de questões culturais, institucionais, e principalmente conjunturais as fórmula de gestão usadas por estes clubes não poderia, pelo menos em um primeiro momento ser utilizada por clubes brasileiros.

O maior indicador de sucesso dos clubes ingleses, particularmente do Manchester, foi o bem sucedido lançamento de ações na bolsa. A receptividade de investidores de diversas origens, desde pequenos poupadores com suas economias (e mesmo torcedores de outros clubes!), até grandes investidores institucionais compraram ações do Manchester que vem experimentando subidas constantes no seu preço desde seu lançamento. Isto força o clube a ter um compromisso cada vez maior com resultados e profissionalismo, uma vez que enfrenta um jogo muito mais pesado que clubes de final de semana.

No Brasil, o próprio ambiente institucional torna menos estimulante a idéia de clubes terem ações na bolsa. Mas independente disso, a idéia seria inviável, e até indesejável para os clubes neste momento. Os enormes passivos, problemas fiscais, resistência dos clubes a possibilidade de “venda” de seus clubes. Por isso, dentro das possibilidades apresentadas, e

com as mudanças que os erros passados aconselham, existe uma sugestão de fórmula que é sugerida por Kfourri, Aidar, Leoncini, Oliveira, e representaria a melhor possível para o momento atual do futebol brasileiro.

Esta fórmula partiria do modelo de Licenciamento da Marca que foi o adotado pela maioria da associação entre clubes e empresas no país. Neste modelo a vantagem de menor oposição política interna, por não haver “venda” do clube, e do fato de que as dívidas e eventuais problemas herdados do clube, não “contaminariam” a nova iniciativa, permanecendo nas mãos do clube. A parte que seria “terceirizada” e cedida ao novo clube deveria ser a administração financeira, e de marketing do clube. Todas as receitas do clube passariam, e seriam exploradas, pela nova empresa de licenciamento criada. O contrato estipularia quanto desta receita seria repassada para o clube - empresa. A gestão do futebol continua nas mãos do clube-empresa, embora os custos sejam cobertos pela gestora do licenciamento.

O autor sugere que anualmente o clube-empresa faça um plano de trabalho para o futebol, que deve ser aprovado pela empresa responsável pelo licenciamento. Neste plano, estarão discriminados todos os investimentos, inclusive a contratação de jogadores. Assim, acredita o autor, embora o futebol fique administrado no dia a dia pelo clube, as diretrizes básicas sairão de comum acordo entre clube-empresa e a empresa de licenciamento. Na prática, o clube-empresa fica com a gestão técnica do futebol, embora haja a sugestão que no contrato seja estipulado que determinadas decisões, como mudanças na comissão técnica sejam feitas de comum acordo. A empresa que cuida do licenciamento cuida do sucesso financeiro da relação, e o acordo estabelecido entre as duas anualmente estabelece as metas comuns, as diretrizes e estratégias básicas do negócio.

Um ponto crítico que precisará de muitas discussões é a divisão dos lucros. Como todas as despesas do futebol estarão cobertas pela empresa de licenciamento, tudo o que se reverter para o clube será patrimônio, ou no caso dos clubes brasileiros, certamente servirá para abater dívidas em um primeiro momento. Uma última sugestão apresentada pelos autores, é que haja uma relação inversamente proporcional entre sucesso no desempenho esportivo com participação nas receitas. Isso estimularia um equilíbrio entre performance esportiva, e

performance econômica. Com isso, o sucesso de um lado ajudaria o sucesso de outro. O time com bons resultados em campo ajudaria as receitas financeiras, e em caso de necessidade, receberia uma maior injeção de recursos. A idéia, é sempre criar um círculo virtuoso de sucesso econômico com sucesso esportivo.

Como vimos, os clubes ingleses têm resultados fantásticos, embora tenham comparativamente com os clubes brasileiros certas desvantagens, (menor número de torcedores, mão de obra menos abundante, menos qualificada e mais cara), mas graças ao avanço na visão do esporte, e ao uso de modernas técnicas de marketing tem atingido resultados muito mais significativos. Se os exemplos ingleses não podem ser simplesmente copiados, eles podem servir como referência, como objetivo a ser perseguido por clubes brasileiros.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo deste trabalho tentamos mostrar primeiro, através da própria evolução histórica e posteriormente, através das diferenças atuais, as razões pelas quais a indústria do futebol no Brasil, embora contando com diversas vantagens que deveriam fazer desta uma potência mundial, tem resultados tão ruins do ponto de vista financeiro. Mostramos como embora a história do futebol no Brasil tenha durante um longo período acompanhado a mesma dinâmica financeira do futebol europeu (guardadas as devidas diferenças de renda entre os países), a partir de meados da década de 80, quando do surgimento específico de uma indústria implacável e ultracompetitiva o futebol brasileiro ficou para trás.

As razões ficaram bastante óbvias ao longo do texto, quando mostramos que embora com vantagens competitivas óbvias, as gestões amadoras estabelecidas tanto em clubes quanto em federações/confederações levaram os clubes não somente a resultados desastrosos como dívidas monumentais, e a se tornarem meros fornecedores de jogadores para clubes até de pequena expressão de países sem nenhuma tradição no futebol.

## 6.1 MUDANÇAS MAIS RECENTES

Como o tema de que trata este trabalho é extremamente dinâmico, muitas coisas acontecem e estão acontecendo de significância em relação ao que foi discutido neste trabalho. Duas delas são particularmente significativas no que a ele se refere.

### 6.1.1 Debandada de investidores

A primeira foi a recente debandada dos investidores em relação a possibilidade de investimentos em clubes de futebol no Brasil. As razões desta debandada são de uma lado ligadas à própria conjuntura mundial e local, e outras a questões específicas, e por assim dizer passíveis de serem resolvidas pelos próprios clubes. No primeiro grupo, existe a própria retração da economia mundial, que ao diminuir a quantidade de capital disponível para novos investimentos atinge especialmente investimentos considerados novos e de risco como o futebol. Especialmente em um país como o Brasil, que ainda é considerado de

razoável grau de risco em qualquer avaliação internacional que se faça. Outra questão ligada a conjuntura internacional, é que o próprio mercado mundial passa por uma fase de reavaliação, de retração. Após um momento de gastos inflacionados com salários e transferências, os clubes, mesmo os europeus estão mais cautelosos e menos dispostos a pagar enormes quantias<sup>53</sup> por atletas. Com exceção do Real Madrid que tem feito caras contratações todas as temporadas, mesmo que por valores relativamente baixos em relação a outras épocas, e do Chelsea da Inglaterra que ao ser comprado por um milionário russo gastou quase US\$ 100.000.000 em contratações, o resto do mercado está mais restrito. Ocorreram também problemas com grandes empresas especializadas em investimentos em esportes a nível global como a ISL ou HTMS que chegaram a quebrar, ou diminuir imensamente suas operações. Como estas empresas eram as maiores investidoras em clubes nacionais, foi mais uma razão para a revoada dos investimentos

As outras razões para fuga de investidores tem origem local. As dificuldades de relacionamento encontradas com os clubes e suas direções antigas e incapazes de abrir mãos de suas prerrogativas afastou muitos investidores. Já citamos o caso do Vasco da Gama, mas outros semelhantes aconteceram, e a rigor a única relação com clubes de grande porte que com todas as dificuldades sobreviveu por período razoável de tempo foi a do Palmeiras com a Parmalat<sup>54</sup>. Estas dificuldades e o fato de que causaram prejuízos em diversos investidores teve um enorme efeito no afastamento dos investidores.

Certamente a imprevisibilidade do quadro institucional do futebol brasileiro também tem sua cota de participação neste processo. O calendário, embora dê sinais que está lentamente se ajustando, tem sido objeto de discussões sérias, mas ainda é imprevisível. E é difícil fazer um orçamento ou qualquer forma de planejamento sem um calendário que seja previsível e seja cumprido. Este ano, após muitas pressões foi instituído pela primeira vez no Brasil o campeonato por pontos corridos. E embora muitas vozes pensantes do futebol tenham comemorado esta decisão, que no mínimo deixa o campeonato esportivamente mais justo,

---

<sup>53</sup> O próprio Manchester United que serviu de referência ao longo da obra, teve este ano como grande contratação o brasileiro Kleberon comprado por cerca de US\$ 8,5 milhões. Duas temporadas antes havia trazido como grande contratação o argentino Verón, por cerca de US\$ 28 milhões.

muitos acreditam que esta fórmula não agrada ao público brasileiro e por isso seria um fracasso do ponto de vista econômico.

Aqui vale uma observação. A principal fonte de receitas dos clubes de futebol no Brasil hoje são os direitos de TV aberta (leia-se Rede Globo). No entanto após anos apoiando os pontos corridos, e ameaçando inclusive os clubes de diminuição das quotas em caso de não cumprimento do calendário estabelecido ano passado prevendo esta fórmula, recentemente o responsável pelas negociações dos direitos do lado da Globo deu entrevistas em que acusava esta fórmula de ser a responsável pela falência dos clubes no Brasil....

O fato é que a indefinição dos campeonatos, fórmulas e calendários afasta os investidores do futebol Brasileiro.

### **6.1.2 Efeito e controvérsias das alterações na Lei Pelé**

Outro fator que desestimulou a entrada de novos investimentos no país, foram as recentes alterações na lei Pelé. Estas alterações são justamente o segundo ponto de grandes discussões que cercam o futebol Brasileiro. As discussões acerca da lei Pelé se concentram nas mudanças da lei do Passe, e nas restrições impostas a clubes investidores.

A extinção do passe, mesmo com as salvaguardas existentes e com a justiça da intenção não tem funcionado a contento. Além de estar enfraquecendo tremendamente os clubes criadores de jogadores, está criando uma legião de atletas que muito cedo tem suas vidas ligadas a empresários. Como a lei não proíbe que estes tenham contratos de longa duração com pessoas físicas, empresários, acabam deixando de ser atrelados a clubes para ser presos a empresários. E isso ocorre muito cedo, uma vez que quanto mais cedo descoberto um futuro talento melhor.

---

<sup>54</sup> A associação entre banco Opportunity e Bahia continua, porém o grau atual da relação, o nível de interesse e envolvimento dos parceiros é um segredo quase que de Estado.

Mesmos as multas estipuladas na lei tem falhado em compensar os clubes. Muitas vezes os clubes aceitam valores menores que as multas para liberar o atleta, não sendo assim, o atleta pode “enrolar” o clube até o fim do contrato, sem aceitar renová-lo, e sair de graça ao fim do contrato, mesmo que um pouco de tempo depois. Uma das conseqüências disso, além do empobrecimento dos clubes, é que a quantidade de atletas emprestados, não comprados pelos clubes aumentou dramaticamente. Assim, mais rodízio de elencos, menos identificação com clubes, menor nível técnico e menos torcedores.

Outro ponto ainda muito polêmico da lei Pelé é o que fala das leis que estabelecem a criação de clubes empresas. As mudanças introduzidas que limitam a participação dos investidores a um clube, e que determina que a participação destes nas empresas formadas tem que ser menor do que 50%, tem sido apontadas como duas causas do desinteresse das empresas em investir. E parecem razões coerentes. O futebol em si é um negócio complexo, e muitas vezes para diminuir riscos o investidor investe em mais de um clube. Isso acontece em outros países (já citamos o caso Mexicano no cap 2), e aconteceu no Brasil em que a Parmalat chegou a ter ligação com 3 clubes ( Palmeiras, Juventude, Santa Cruz), o Banco Exxel com 3 ( Corinthians, Vitória e América-MG), e mais recentemente o fundo de investimentos HMTF ( Cruzeiro e Corinthians). O limite à participação das empresas no clube também desestimula as empresas, uma vez que a experiência mostra que o comando do cofre dos clubes que nunca foi responsável, não seria com o dinheiro alheio.

A própria mudança da lei que obrigava os clubes a virarem empresas também foi considerado um retrocesso. Quando esta alteração foi tornada opcional, quase nenhum clube, e nenhum de importância seguiu este caminho voluntariamente.

Embora a esperança de que as mudanças que o futebol brasileiro tanto precisa não vieram, e não poderiam mesmo ter vindo de uma lei, a discussão pode levar a melhoras nela. Mas se a revolução que se anunciava ainda não se concretizou, a esperança ainda existe. Como vimos ao longo do trabalho, a possibilidade de se ganhar dinheiro no país com um mínimo de estabilidade, planejamento, visão empresarial e bom senso são muito grandes, e o autor



acredita que uma hora ou outra esta possibilidade vai forçar as outras mudanças necessárias. Numa visão marxista, a infra-estrutura, vai mudar a super-estrutura.

O autor acredita também, que embora o futuro pareça apontar para um enfraquecimento das seleções nacionais, e um fortalecimento dos clubes , cada vez mais globalizados, com organização haverá espaço para os clubes brasileiros em possíveis ligas mundiais. E se da mesma forma que é cada vez maior a possibilidade de haverem torcidas organizadas da Juventus, ou do Real Madrid em Porto Alegre, São Paulo e Salvador, também poderá acontecer de nas ruas de Barcelona, Paris, Tóquio ou Auckland, encontrarmos torcedores comentando as últimas contratações do Bahia, Grêmio, ou Corinthians.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINO, Gilberto, **Vencer ou Morrer** – Futebol, Geopolítica e Identidade Nacional. Rio de Janeiro, Ed. Mauad, 2000.

AIDAR, Antonio Carlos Kfourir , LEONCINI, Márvio Pereira , OLIVEIRA, João José de, **A nova gestão do futebol**. 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

BRUNORO, José Carlos. **Futebol 100% profissional**, São Paulo: Gente, 1997

BRUNORO, Sports, **O Marketing Esportivo**, disponível em [www.brunoro.com.br](http://www.brunoro.com.br), acesso em 20 de Dezembro de 2002.

FIFA, **Where it All Began**, disponível em

<http://apps.fifa.com/scripts/runisa.dll?m2.131692:gp:265673:67175+history/fifa>, acesso em 23 de Fevereiro de 2003.

FUTEBOL na rede, **História do Futebol**, disponível em

<http://www.futebolnarede.com.br/in/historia.htm>, acesso em 23 de Fevereiro de 2003

HISTORIA do futebol, **História do Futebol**, disponível em,

<http://www.historiadofutebol.hpg.ig.com.br/futebol.htm>, acesso em Janeiro de 2003

MENDES JR, Nestor, **Esporte Clube da Felicidade** : Bahia – 70 anos de glórias, Salvador: Mir comunicação , 2001

MORRIS, Desmond, **A tribo do futebol** , Londres : Jonathan Cape, 1981

MURRAY, Bill, **Uma história do futebol**, São Paulo: Hedra , 2000

O PRIMO rico do futebol carioca, **Revista Placar**, São Paulo, Abril, n. 1263, p.17, out. 2003.

OS NOVOS reis da bola, **Revista Exame**, São Paulo, Abril, n. 801 , p.93-94, set 2003.

PORCARI, Rafael, **Futebol negócio e paixão**, disponível em:

[http://www.rafaelporcari.hpg.ig.com.br/esportes/46/index\\_int\\_3.html](http://www.rafaelporcari.hpg.ig.com.br/esportes/46/index_int_3.html), acesso em 20 de Janeiro de 2003.

SOCCKER INVESTOR, **Soccer Investor**, disponível em: [www.soccerinvestor.com](http://www.soccerinvestor.com), acesso em novembro de 2002.