

Handwritten notes:
Ricardo Amorim
RA 971479



1290000449



IE

TCC/UNICAMP Am68m



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA – IE
CE 851 – MONOGRAFIA II**

A MODERNIZAÇÃO(?) DA GESTÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIRO

Ricardo Amorim - RA : 971479

Monografia apresentada ao Instituto
de Economia da UNICAMP, sob
orientação do Prof. Dr. José
Newton Cabral Carpintéro.

Campinas - 20001

**TCC/UNICAMP
Am68m
IE/449**

Agradecimentos

Antes de mais nada, agradeço ao prof. José Newton pela sua contribuição e dedicação à esse trabalho, mesmo com um prazo de tempo resumido, agradeço também ao prof. Marcelo Proni.

Agradeço aos meus grandes amigos (irmãos 97), em especial ao Barral (sua ajuda foi fundamental), Lulu, Roger, Faber e Felipe e aos amigos da república por tornarem melhor esses anos de graduação. Agradeço à todas as pessoas que de alguma maneira contribuíram de alguma forma na minha vida acadêmica (seria impossível mencionar todas aqui).

Dedicatória

Dedico esse trabalho aos meus pais pelo imenso amor que eles me deram (e continuam) ao longo da vida. Dedico também à minha irmã, pela ajuda e apoio constante ao longo do tempo. Não poderia deixar de mencionar os meus “melhores companheiros”: Dallas, Tamy, Vampeta e Boomer.

Índice

Introdução.....	pág.4
Cap. I – A importância do futebol e a evolução da sua gestão.....	pág.6
Item 1.1- Lazer e esporte nas outras economias e no Brasil.....	pág.6
Item 1.2 Retrospecto da administração do futebol brasileiro.....	pág.9
Item 1.3 O processo de modernização da gestão dos clubes.....	pág.20
Item 1.4 A descoberta do marketing esportivo.....	pág.23
Item 1.5 A gestão dos clubes.....	pág.27
Cap. II – As Leis de “Modernização do Futebol”.....	pág.36
Item 2.1 A Lei Zico.....	pág.36
Item 2.2 A Lei Pelé.....	pág.41
Item 2.3 A Lei Maguito Vilela.....	pág.49
Anexo do Cap. II.....	pág.53
Cap. III – Estudo de caso – Um clube-empresa ?	pág.59
Item 3.1 Caso Corinthians – Excel	pág.59
Item 3.2 Corinthians e a HMTF	pág.62
Item 3.3 Comentários Finais.....	pág.65
Bibliografia.....	pág.67

Introdução

O trabalho tem como tema central a questão da modernização da gestão dos clubes de futebol profissional. Ao longo do relatório se buscará apresentar os motivos que levaram a essa evolução recente vivida na gestão dos clubes, apresentando um breve histórico de como era a organização dos clubes partindo da década de 70 para que seja possível entender as mudanças que são vistas nos dias de hoje. Nesse aspecto é importante que se analise a Lei Zico e as leis conseguintes, a saber, lei Pelé e lei Maguito Vilela, para que possa ser percebido como o Estado procurou modificar ao longo do tempo o processo de gestão dos clubes de futebol profissional.

Outra questão que será abordada ao longo do trabalho diz respeito à quais seriam as formas de inserção de um modelo moderno de futebol empresa no Brasil e o porque da dificuldade em se conseguir um modelo que adeqüe os interesses econômicos e políticos envolvidos no futebol profissional brasileiro.

O trabalho será dividido em três capítulos. O primeiro deles começará apresentado a importância dos esportes na economia brasileira e mundial, seguido de pequeno resumo da evolução do futebol e dos clubes no Brasil. Será tratado nesse primeiro capítulo ainda, a gestão dos clubes e a sua evolução. Na seqüência será discutida a questão dos clubes de futebol como organizações, nesse sentido estará se fazendo uma análise das áreas de organização (financeira e marketing, por exe.).

No segundo capítulo será apresentada uma discussão da Lei Zico e dos outros projetos de Lei que foram enviados ao Congresso e que discutam o esporte (as chamadas “leis de modernização”), lembrando que o enfoque será sempre os clubes de futebol. Nesse sentido o trabalho procurará primeiramente demonstrar quais são essas leis para com isso poder entender os seus objetivos e, também ainda nesse capítulo, será demonstrado o debate que tais leis causaram entre os participantes do cenário esportivo e político.

No capítulo final se buscará através de um estudo de caso, demonstrar como evoluiu na prática a gestão e a transformação dos clubes brasileiros. O caso estudado será o do Corinthians Paulista, e estará se analisando o patrocínio do clube com o Banco Excel e depois o acordo firmado com a empresa multinacional HMTF em todos os seus períodos.

Capítulo I – A importância do futebol e a evolução da sua gestão.

1.1 - Lazer e esporte nas outras economias e no Brasil

É importante no começo desse trabalho demonstrar o quanto representativo é o setor que se está estudando, a saber, os clubes de futebol, sua gestão e suas características. Existe uma certa dificuldade para se avaliar a dimensão desse mercado até porque é difícil determinar a abrangência que esse conceito atinge. O mercado com o qual se está trabalhando está contido na economia do lazer. A seguir são apresentados dados colhidos ao longo da pesquisa que servem para ilustrar o quão representativo é este setor dentro da economia mundial e nacional. Percebe-se ao analisar os dados que o processo de mercantilização do lazer e do esporte atingiu cifras impressionantes num curto espaço de tempo.

Um dos parâmetros para medir esse mercado pode ser o quanto no orçamento da União está destinado para o Ministério dos Esportes e Turismo. Esse Ministério, criado em 1999, veio substituir, no que diz respeito aos esportes, o INDESP (Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto) e a principal tarefa do Ministério é ser "... responsável pela política nacional de desenvolvimento do turismo e da prática dos esportes"¹. A receita destinada a esse ministério no ano

¹ Fonte: site www.met.gov.br.

de 2000 foi da ordem de R\$ 100 milhões². Vale dizer que a maior parte desse recurso está comprometida com esportes que recebem menos atenção de patrocinadores e mídia, mas, que são essenciais na formação de uma sociedade. O futebol não está contido nesse conceito, e pode se perceber que não há um destinação direta para o futebol profissional.

Entretanto estudos mostram que o mercado esportivo brasileiro representava em 1996 cerca de 0.5% do PIB, o que era algo em torno de US\$3,8 bilhões sendo que deste valor, US\$800 milhões estavam relacionados ao futebol. Na conta do Ministério dos Esportes esse valor é algo em torno de 0,1% do PIB. Em comparação temos que na Itália o esporte representava, nesse mesmo ano, cerca de 2,5% do PIB e nos EUA 3,5% (Pozzi, 1998). O que demonstra que no mercado esportivo nacional ainda há espaço para o crescimento. Segundo esse raciocínio, o potencial desse mercado poderia atingir a US\$ 40 bilhões por ano. A Nike, que é uma das maiores empresas de artigos esportivos do mundo, baseou sua decisão de investir no Flamengo (clube que detêm a maior torcida do Brasil, 15%, segundo pesquisa do jornal Lance) justamente para ganhar parte desse mercado que está em expansão.

Outra característica que demonstra as diferenças entre o mercado nacional e o das outras principais economias é que a soma dos ingressos, cotas de patrocínio, publicidade, comércio de material

² Fonte: Ministério dos Esportes e Turismo, através do site supracitado.

esportivo e compra e venda de jogadores, de todos os esportes juntos faturaram no ano de 96 cerca de US\$6 bilhões, enquanto nos EUA esse mesmo valor atinge cerca de US\$87 bilhões (vale dizer que a população americana é maior que a brasileira, mas a título de ilustração esse dado é representativo). O mercado mundial dos artigos esportivos para o futebol (calçados e roupas esportivas para o mundo inteiro) está avaliado em US\$ 5 bilhões. Isso, em parte justifica o acordo firmado entre a Nike e CBF de US\$ 400 milhões por 10 anos, para o fornecimento de material esportivo para as seleções de futebol brasileira. (Pozzi, 1998).

O mercado do futebol mundial gira em torno de US\$250 bilhões por ano e só o campeonato inglês rende US\$250 milhões em direitos de TV. Nesse aspecto, segundo Pozzi, os clubes brasileiros ainda estão engatinhando. Em direitos da TV o campeonato brasileiro rendeu durante os anos de 1992-1996 somente U\$12 milhões por ano. Observa-se depois uma evolução nos valores dos contratos, passando para U\$50 milhões por ano durante 1997-1999 (Pozzi, 1998).

Deve se notar também, a velocidade da evolução dos investimentos no futebol. Em 1982 os 16 times que integravam a primeira divisão do campeonato italiano receberam, somados, de seus patrocinadores US\$4 milhões, em 1996 (ou seja, catorze anos depois) esse valor foi multiplicado por cem, ou seja, US\$400 milhões. A copa do Mundo dos EUA em 1994 teve aproximadamente US\$1 bilhão em patrocínio. (Pozzi, 1998)..

1.2 - Retrospecto da administração do futebol brasileiro.

É importante fazer um breve resumo da história do futebol recente no Brasil, para que se possa entender qual era a situação do esporte quando do surgimento desses novos conceitos de gestão e administração dos clubes. Será usada basicamente a mesma divisão temporal que Antonio Carlos Kfoury Aïdar (2000), usou no seu trabalho.

Nas décadas de 60 e 70 viveu-se o auge do futebol brasileiro até os dias de hoje. Com a conquista do tri-campeonato (58,62 e 70), até então inédito, na Copa do México, em 70, o Brasil entrava definitivamente no hall dos grandes países do futebol.

Internamente a situação era diferente. Com o regime militar que vigorava no país desde 1964, o título de 70 foi usado como símbolo de um país vitorioso, dentro e fora do campo (vivia-se o período chamado de milagre econômico) pelo Governo, mas a situação dos clubes e dos campeonatos não era como a da seleção. Em 1971 é dado início ao primeiro campeonato brasileiro, com um número de 20 clubes na principal divisão (tabela 1.1). Entretanto, o novo calendário futebolístico e a integração das principais forças regionais foram assimilados sem que modificações significativas tenham se processado no interior da estrutura administrativa das equipes e nem na estrutura do futebol e dos campeonatos, que eram extremamente regionalizadas (prova disso, é que um dos principais títulos disputado

antes da criação do campeonato nacional, era o Torneio Rio-São Paulo). O novo campeonato veio para somar-se aos campeonatos estaduais, não para substituí-los. Os dirigentes de clubes e federações, certamente, não podiam conceber uma mudança de outra ordem, pois o interesse naquele momento, como sugere Proni (2000), era criar uma fonte adicional de receitas e de dividendos políticos.

Os militares usavam o futebol em troca de favores políticos, prova disso é que em 1979 o campeonato contava com 94 clubes (tabela 1.1) na divisão principal, um número nitidamente maior do que o aceitável, mesmo levando em conta a dimensão do Brasil e que acabou sendo o “maior” campeonato de clubes do planeta³. O jornalista Juca Kfoury teoriza que isso se deve ao fato da CBD (CBF da época) atender aos interesses dos deputados que reivindicavam (e pressionavam para) um convite para equipes de sua região eleitoral. Isso serve para mostrar que os interesses das pessoas que organizavam o futebol, nas suas diferentes esferas, não eram o de promover o melhor espetáculo e sim, muitas vezes, obter ganhos pessoais, além, também, de mostrar a falta de organização do futebol brasileiro.

Entretanto, conforme mostra Aidar (2000), nesse período há um fortalecimento dos atletas profissionais e com isso novos departamentos nos clubes são criados: médicos, massagistas, dentistas. Até em campo há mudança, os treinadores apostavam cada

³ Proni (2000)

vez mais num jogo racional em troca do futebol “livre” que se vinha praticando. Os clubes já estavam dando alguns sinais de modernidade, pelo menos no que diz respeito ao tratamento dos atletas. Vale dizer também, que é nesse período que os principais estádios foram construídos, porém a maioria desses são financiados pelos governos estaduais, principalmente no Nordeste. O que pode nos levar a concluir que o interesse era, antes inserir um time da região no campeonato (pois a existência de um bom estádio era pré-requisito), do que promover a prática do esporte.

Uma das características dos anos 80 e 90 é um retrocesso no que diz respeito às oportunidades a negros e pobres de praticarem o futebol nos campos das ruas e vilas (várzea). Isso porque com o crescimento dos grandes centros urbanos, esses se tornam escassos e o futebol amador ou mesmo como lazer, passa a ser praticado dentro dos clubes e escolinhas, sendo essas instituições geralmente pagas.

Como consequência os grandes jogadores se tornam cada vez mais raros nesse período, assim como as conquistas nacionais. Por outro lado o profissionalismo evoluiu como resultado das estratégias dos treinadores e também do desempenho atlético dos jogadores (cada vez melhor). Adotam-se métodos mais apropriados para a confecção dos produtos esportivos necessários para a prática do esporte. As relações profissionais que envolvem os clubes e os atletas mudam. A figura do atleta que faz carreira num único clube se torna escassa, as mudanças de clube são mais constantes, o discurso é a

busca pela independência financeira, e se torna prática comum quando a FIFA (maior entidade do futebol mundial) regulamenta as transações, conforme salienta Witter (1996).

Na parte organizacional a "evolução" do futebol é bem mais lenta do que na prática dele. Clubes e Confederações têm resquícios do período em que o esporte ainda era amador. O projeto de lei formulado pelo Secretário dos Esportes Zico aparece, em 1991, como uma tentativa de modernizar as gestões dos esportes e dos clubes (no capítulo II é discutido sobre essa e as outras leis de modernização e como será visto a lei aprovada continha grandes mudanças do projeto inicial). Para Pozzi (1998). A lei não conseguiu alterar a estrutura paternalista e corporativista das confederações e clubes que regem o esporte. Por exemplo, um ponto apontado pelo autor que faltou ser alterado na lei diz respeito à representatividade das federações frente a CBF. De acordo com a lei a Federação de São Paulo (que representa a maioria dos clubes e atletas do Brasil) teria direito ao mesmo número de votos (ou seja, um) que a Federação de Tocantins, onde o esporte mal é praticado. Segundo Pozzi, "... isso dá origem às manobras e cambalachos políticos que põem os interesses pessoais à frente dos coletivos".

Nesse período a gestão do esporte nos moldes empresariais é uma função nova, ou inexistente nos clubes brasileiros. Geralmente, o esporte não recebe uma abordagem empresarial. Não há uma definição de funções (nem de um organograma), a descrição de cargos

se resume a algumas conversas informais e faltam muitos dos instrumentos básicos para uma administração verdadeiramente profissional. Tudo é muito improvisado, praticamente só os jogadores são profissionais (Pozzi, 1998).

É imprescindível para entender o processo de evolução dos clubes, principalmente a partir da década de 80, que se faça uma análise do que ocorreu com a economia brasileira nesse período. Na seqüência será retratada de maneira resumida a crise que teve início nos anos 80 e como isso replicou no futebol nacional.

Nos início dos anos 80, houve uma crise econômica internacional em decorrência, principalmente, dos choques do petróleo e dos juros internacionais. Com isso houve uma retração do comércio internacional e conseqüentemente do fluxo de capital em torno do mundo.

Para o Brasil essa crise teve um grande impacto uma vez que o país era grande importador de petróleo, item que está diretamente ligado ao nível das atividades produtivas da nação e, além disso, se encontrava em um elevado nível de endividamento externo (principalmente o setor público). De maneira simplória pode-se dizer que uma diminuição na quantidade importada de petróleo, em ultimo caso, induz a uma diminuição do ritmo de crescimento do país e, se somar a isso um aumento do valor da dívida, a conseqüência desses fatores é, dentre outras coisas, uma recessão interna que por fim

diminui os investimentos e os gastos em todos os setores, incluindo aí as atividades ligadas ao lazer⁴.

Como essa crise atinge os clubes, esses são obrigados a se desfazerem dos seus principais "ativos" para poderem continuar em atividade, quais sejam, os seus jogadores, ou melhor, dizendo, os seus passes, uma vez que até esse período os meios de financiamento dos clubes eram bastante limitados.

Proni (2000) demonstra que nesse período enquanto imperava nos clubes brasileiros as administrações de modo voluntarista (vale dizer que os dirigentes dos clubes, cartolas, não eram remunerados para cumprir essa tarefa), as receitas eram oscilantes, as principais fontes eram: os associados dos clubes e a bilheteria dos estádios, e reinava a desorganização nas federações, com alterações freqüentes de datas e horários de jogos; em alguns países da Europa o futebol começava a ser melhor administrado e planejado, com várias equipes implementando métodos modernos de gestão esportiva, procurando fontes de receitas mais permanentes, e com campeonatos mais lucrativos, ou seja, eram dados os primeiros passos para a transformação dos clubes no que ficou conhecido como "clube-empresa".

Do que foi dito acima pode se perceber dois movimentos intrínsecos, no que diz respeito ao futebol brasileiro, conforme teoriza Proni. Primeiro, a venda de jogadores era com destino ao futebol

⁴ Essa explicação somente serve para se entender os efeitos da crise sobre o futebol, e não faz parte do eixo central do trabalho.

européu, pois os clubes deste continente já estavam “se modernizando”, e a crise econômica atingiu a Europa de outro modo. O segundo movimento que se deve ter em mente, é que houve uma queda nas receitas, de diferentes procedências, dos clubes brasileiros. A tabela abaixo ilustra esses movimentos.

Tabela 1. 1 – Indicadores do Campeonato Nacional 1971/1990

Ano	Número de Equipes (a)	Média de Público (a)	Êxodo de Jogadores (b)
1971	20	20.360	-
1972	26	17.590	-
1973	40	15.460	131
1974	40	11.600	160
1975	42	15.990	57
1976	54	17.010	52
1977	62	16.470	80
1978	74	10.540	87
1979	94	9.140	51
1980	40	20.790	76
1981	40	17.540	154
1982	40	19.810	154
1983	40	22.950	82
1984	40	18.520	71
1985	44	12.620	64
1986	48	13.400	96
1987	16	20.920	199
1988	24	13.690	227
1989	22	11.510	129
1990	22	12.100	134

Notas: (a) dados relativos à primeira divisão.

(b) nº de jogadores brasileiros que saíram regularmente para atuar no exterior.

Fonte: CBF

Na análise desses dados, Proni acrescentou algumas considerações que devem ser reproduzidas com intuito de se evitar precipitações sobre as conclusões;

- A média de público tende a cair com a elevação do número de equipes participantes (e jogos).

- As médias observadas do público pagante não podem ser consideradas somente em função da crise econômica. Fatores como segurança nos estádios, conforto, estacionamento, entre outros devem ser levados em conta.

- A oscilação que se observa no êxodo dos jogadores é função, também da quantidade de “craques” atuando no período. Além disso, os clubes brasileiros sempre tiveram uma pré-disposição a vender os seus jogadores, que seduzidos pela idéia de uma vida melhor em todos os sentidos não tiveram problemas em aceitar.

- Entretanto parece não haver dúvidas quanto a intensificação do êxodo dos atletas ao longo do tempo. Na década de 80 saíram muito mais jogadores do que na década anterior.

O que se percebe é que se a situação econômica não estava estritamente ligada ao futebol, ela influenciou de maneira negativa na situação vivida pelos clubes e (con)federações brasileiras. Ficou visível a fragilidade e a visão imediatista dos dirigentes esportivos que frente a uma crise econômica nacional, ou mesmo uma crise interna do

clube, negociavam os jogadores como medida de garantir uma fonte extra de receita.

Ao mesmo tempo, como frisa Proni, é importante que se tenha em mente a precariedade e a fragilidade do “mercado futebolístico”, vale dizer, baixo poder de compra dos consumidores, dificuldades de financiamento, instabilidade nas receitas ao longo da temporada. Num cenário como esse fica difícil competir com o mercado europeu, e tentar “cobrir” as ofertas desses clubes é praticamente impossível. Em parte isso atenua a política imediatista dos dirigentes.

Resumindo, o que se pode observar na evolução recente (1960-1990) do futebol é que no período do regime militar o governo teve uma atuação direta principalmente nos campeonatos e na estrutura do futebol. Se por um lado essa atuação acabou prejudicando o espetáculo e a organização do futebol (como o campeonato nacional de 79, onde haviam 94 clubes) e impôs ao futebol uma característica paternalista, por outro houve a construção de novos e grandes estádios com o financiamento do setor público e uma incipiente tentativa de regulamentação do esporte. Sem mencionar o fato de que nesse período o país se tornou o primeiro tri-campeão do mundo, feito somente alcançado depois pela Itália e Alemanha (pelo menos até a Copa de 98, na França).

Em relação aos clubes, a evolução é bastante lenta. Nesse momento, o que se pode observar, é que essa é restrita e está relacionada à criação de alguns setores que visam melhorar o bem-

estar e o condicionamento físico dos atletas, ficando a parte administrativa, em todas as suas esferas, recursos humanos, marketing, financeira, em segundo plano.

Em 1983 se deu início ao processo de patrocínio dos clubes (basicamente através da marca estampada na camisa), mas, as principais fontes de receita continuavam sendo as bilheterias dos estádios e as mensalidades dos associados aos clubes (ambas voláteis) o que deixava, como se pode ver, os clubes expostos as oscilações da economia. No final dos anos 80 a cota paga pela televisão começa a assumir um papel importante.

Em relação aos acordos com a televisão, foi a CBF que iniciou esse processo quando começou a cobrar cachê para transmissão dos jogos da seleção principal. Contudo, o ano de 1987 é um marco dessa relação. Isso, devido à experiência inovadora da Copa União, que em termos de marketing foi bem-sucedida. Segundo Proni, "nesse ano, a crise estrutural do futebol brasileiro atingiu um ponto crítico, quando em maio o presidente da CBF anunciou que a entidade não teria recursos para bancar o campeonato nacional. [...] Ou seja, os clubes teriam de arcar com os custos da próxima competição".

Nesse ano os clubes foram postos diante de um dilema: romper com a confederação, interferindo na organização do torneio, ou preservar sua ordem institucional e esperar a falência gradual dos clubes. Segundo Helal (1997) a opção estava entre determinar o que era mais importante: a legalidade da ordem ou a legitimidade da

rebelião. O arranjo que se viu foi o seguinte: os presidentes dos principais clubes do Brasil fundaram o Clube dos Treze e conseguiram, em parceria com uma empresa de bebidas (Coca Cola), uma rede de televisão (Globo) e uma empresa de viagens aéreas (Varig), organizar a Copa União. Esse seria um torneio lucrativo e, ao mesmo tempo, garantiria uma rentabilidade mínima aos clubes. A CBF tentou de diversas maneiras impedir a realização desse torneio, pois temia perder o controle sobre o campeonato nacional, que no fim acabou sendo realizado numa espécie de parceria entre o Clube e a Confederação (Proni 2000). O principal ponto a se destacar é que esse foi o marco da evolução da relação entre os clubes (agora com uma representação legal) a CBF e a televisão (que como foi visto, se tornou um dos principais parceiros do esporte).

Em contrapartida na Europa, nesse mesmo período, já se iniciava o processo de transformação dos clubes e da organização do futebol. Ligas com maior poder de negociação frente os patrocinadores e televisão, clubes bem-estruturados na sua administração, patrocínios e parcerias com o poder de injetar um grande volume de capital, campeonatos organizados e com calendários pré-determinados. Nesse contexto, era inevitável que se expandisse o hiato que separava os clubes europeus dos clubes brasileiros. Uma das conseqüências dessa expansão foi a ida maciça de jogadores brasileiros para atuar nos clubes europeus, conforme visto na tabela 1. 1.

1.3 O processo de modernização da gestão dos clubes

A tentativa de reversão desse processo passa pela a evolução da relação entre os patrocinadores e parceiros, os clubes brasileiros e a mídia, na figura da televisão. Sobre os modelos de parceria Pozzi (1998) identifica três possibilidades de atuação das empresas no esporte profissional: "a participação total na gestão do time, equivalente a ter a empresa com completa responsabilidade sobre a gestão do clube, como nos casos da Parmalat e do Parma, na Itália; a co-gestão da modalidade esportiva, em que a empresa e o clube repartem a responsabilidade pela gestão, como o Palmeiras e o Juventude, no Brasil; e o simples patrocínio da equipe, em que a empresa determina uma verba específica para que o clube a utilize na cobertura de determinadas despesas, como ocorre com o Peñarol, no Uruguai e o Boca Juniors, na Argentina".

1.3.1 - O caso Palmeiras – Parmalat

Num processo de inovação, a análise da empresa, ou do grupo pioneiro serve como marco referencial para entender a mudança do processo no qual essa empresa está inserido apesar de nem sempre, conforme demonstra Rosemberg, o pioneirismo traz benefícios para o empreendedor. No caso das gestões dos clubes de futebol, a parceria entre Palmeiras e a Parmalat foi a pioneira no Brasil. A seguir será

demonstrado, sinteticamente, quais foram as inovações e o pioneirismo dessa relação e no capítulo III será apresentado um estudo do caso Corinthians Paulista, que incorporará de uma maneira mais clara esse conceito de “modernização” da gestão dos clubes.

A grande mudança ocorrida na vida do Palmeiras, tradicional clube paulistano, se iniciou no dia 26/03/92, quando o Palmeiras assinava o seu contrato de parceria com a Parmalat, iniciando, segundo Pozzi: “um novo referencial para a administração do esporte no Brasil. Em particular, o futebol passou a ter um exemplo de como a empresa pode se associar aos clubes esportivos de forma produtiva e benéfica para ambas as partes”. A grande mudança que se tem nessa parceria em relação ao que se tinha antes, é que ela não se restringe a logomarca da empresa anunciada na camisa do time (forma usual de patrocínio dos clubes), mas sim era de uma relação intrínseca entre as duas partes, onde a empresa interferia diariamente no cotidiano do clube. Uma das mudanças ocorridas foi a instituição do diretor remunerado de futebol. Esse cargo, que foi exercido primeiramente pelo José Carlos Brunoro, consistia num funcionário, que era empregado da Parmalat, está ao lado dos diretores do Palmeiras planejando o futebol para o clube. Desde novas contratações, até organizando viagens e concentrações para o time.

Vale dizer, que o acordo que houve entre as partes, que ficou conhecido como co-gestão do clube, foi a saída encontrada pela Parmalat e o Palmeiras para se adequar à Lei Zico (vigente na época),

visto que essa não permitia a total administração do departamento de futebol de um clube por uma empresa.

Pozzi (1998) define bem como era essa estrutura: “desde o início ficou acertada uma clara divisão de responsabilidades: o Palmeiras ficaria com a gestão da infra-estrutura [...] e a Parmalat bancaria a compra de atletas, a montagem da organização, o convênio médico abrangente e o acompanhamento técnico da equipe”. Além disso, a Parmalat garantia o pagamento de R\$ 600⁵ mil por mês como cota de patrocínio e despesas do Departamento de Futebol. O objetivo da empresa era aumentar o seu faturamento na América do Sul (tanto que houve um acordo parecido com o Peñarol do Uruguai) e em especial no Brasil, onde a Nestlé liderava com grande margem a participação no mercado de laticínios (setor atuante da Parmalat). A estratégia adotada para essa expansão foi vincular o seu nome ao esporte através de um grande clube de futebol. Prova do sucesso dessa parceria foi que o faturamento da empresa no Brasil que em 1988 era menor que US\$ 100 milhões passa para US\$ 700 milhões em 1994 e atinge US\$1.2 bilhões em 1997⁶.

A principal característica que essa co-gestão trouxe para o mercado brasileiro foi a profissionalização dos diversos departamentos relacionados ao futebol, como se viu anteriormente, a evolução ocorrida dentro dos clubes estava, até então, restrita a melhorar a qualidade atlética do jogador, ficando setores administrativos como o

⁵ Fonte: Pozzi (1998)

⁶ Fonte: Melo Neto (1995)

departamento financeiro, recursos humanos e o marketing sendo dirigidos por pessoas ligadas ao clube, mas que, além de não necessariamente terem uma formação e o conhecimento da área na qual atuavam, não eram remuneradas para exercer esse cargo. Com essa parceria, isso mudou dentro do Palmeiras e todos esses departamentos passaram a ser geridos por profissionais qualificados. Imaginando o sucesso de um clube ligado à conquista de títulos, é *inegável que o Palmeiras logrou êxito*. Durante a vigência do contrato (1992-2000) o clube conquistou dois títulos brasileiros (93-94), três paulistas (93, 94 e 96) além do título mais importante da América do Sul, a *Libertadores da América* (conquistado em 1999)⁷.

1.4 - A descoberta do marketing esportivo

Dos departamentos antes citados, o marketing ganhou uma importância muito grande, tanto para os clubes como para as empresas interessadas em investir no esporte. Conforme a análise dos dados apresentadas no início deste capítulo, pode-se perceber que os clubes brasileiros ainda estavam “engatinhando” nesse setor. Porém, a esfera do marketing esportivo estava em ascensão e as cifras que essa movimentava também. Abaixo segue o artigo publicado em 10/07/2000 no site lanceSA! Percebe-se a importância que os clubes começam a dar para a questão do marketing, mas pode se ver também

⁷ Fonte: site www.lancenet.com.br

os receios dos investidores e as principais deficiências do mercado brasileiro:

“Com a Copa dos Campeões, o futebol e o mercado publicitário ficaram mais próximos. Começou na competição um trabalho inédito: a cada minuto de bola rolando, será checado o valor que as empresas patrocinadoras dos oito clubes obtêm na TV, em revistas e jornais. Isto é só o primeiro passo de uma ação ambiciosa para provar que o patrocínio esportivo vale a pena. Afinal, hoje ninguém sabe dizer com exatidão se é melhor gastar milhões para patrocinar um time de futebol, ou uns trocados para um triatleta.

Essa falta de dados é um dos motivos que deixa o Brasil na quarta divisão do marketing esportivo mundial, perdendo até para os “sem-cintura alemães”, como o presidente do Clube dos 13, Fábio Koff, classifica os jogadores germânicos.

Segundo um estudo inédito feito pela agência de marketing esportivo TopSports, a verba gasta com o esporte verde-amarelo somou US\$ 237 milhões em 1999, ou 4,1% do mercado publicitário brasileiro – se levado em consideração os US\$ 5,7 bilhões apurados pelo Meio & Mensagem/Intermeios em 1999 –, ou 3,1% se valerem os números do Ibope (US\$ 7,5 bilhões).

No Japão e Alemanha, a mídia representada pelos esportes atinge a casa dos 7,4% e 11,3%, nessa ordem.

–O esporte brasileiro ainda não sabe vender. As empresas dizem que não há garantia de entrega do produto, nem avaliação de resultados –, diz um dos sócios da TopSports, Luiz Fernando Pozzi.

–Faltam garantias de que a marca será exposta corretamente nas camisas, no campo, nas entrevistas, que os jogos acontecerão nas datas previstas. E não sabemos, ao fim do contrato, se a exposição obtida foi aproveitada pela empresa–, diz o publicitário Celso Loducca, da Lowe Loducca.

–A disputa pela verba publicitária tem crescido com a segmentação das mídias e os novos nichos de consumidores –, diz o diretor de marketing do Clube dos 13, Jaime Franco.

Foi por isso que o Clube dos 13 assinou um contrato de um ano com a SiS, agência de consultoria especializada em avaliar a exposição de marcas na mídia.

–Os clubes saberão quanto cada marca vale porque os espaços ocupados na mídia têm um valor, o custo do anúncio–, explica Renato Politi, sócio da SiS.

Com os relatórios mensais, os clubes saberão porque um time aparece mais que outro, qual marca teve mais espaço e por quê.

Os clubes são os focos principais porque são os mais importantes no esporte brasileiro. Eles têm 42% dos US\$ 237 milhões que as empresas gastam com marketing esportivo.

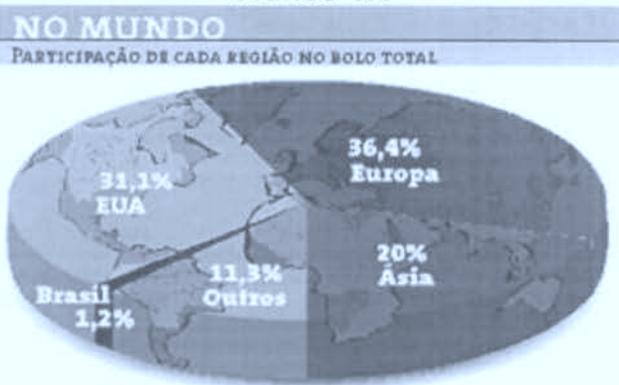
–É um mercado concentrado, nos clubes e na TV, mas com muito intermediário vendendo oportunidades –, diz outro sócio da TopSports, Leonardo Lenz Cesar.

De fato, a TV fica com 48% da verba do marketing esportivo, sendo que só patrocínios – camisa e fornecedor de material esportivo – engolem 40% dos mesmos US\$ 237 milhões.

A solução que times, agências de marketing e entidades desportivas buscam é racionalizar a intermediação e diversificar as ações.

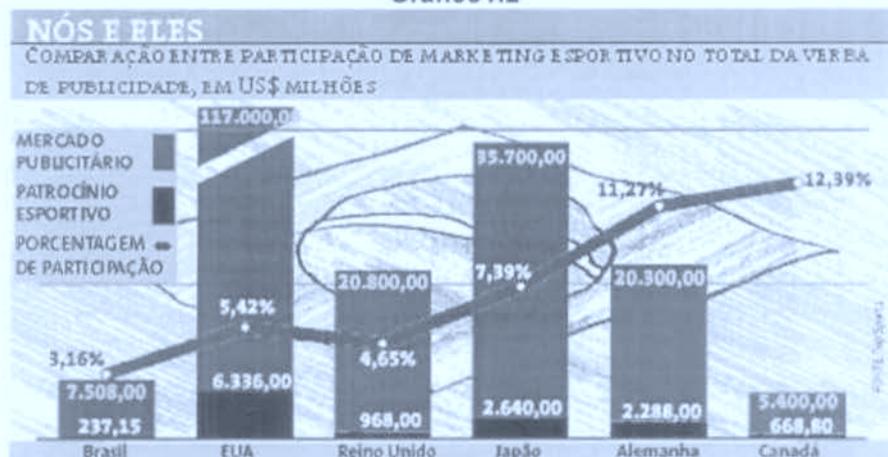
–A ligação mais estreita entre esporte e marketing garantirá a entrega de um produto mais bem acabado, ao mesmo tempo em que vai criar formas diferentes de aplicar a verba publicitária–, diz o presidente da ISL Brasil, Wesley Cardia, que responde pela área comercial do Flamengo.”

Gráfico 1.1



FONTE: SRI e TopSports

Gráfico 1.2



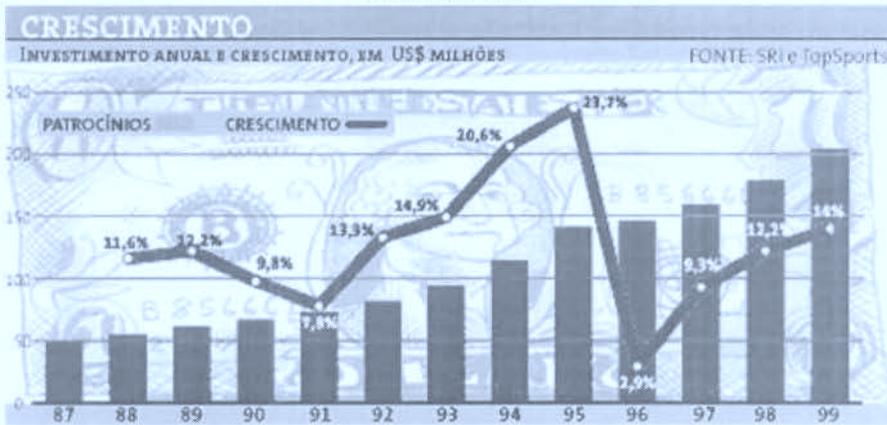
Os gráficos acima servem para corroborar o que é tratado no artigo e foi apresentado ao longo do capítulo, que é o atraso do Brasil em relação aos países centrais no que diz respeito à saber valorizar o seu mercado. Abaixo seguem os gráficos que ilustram a divisão desse mercado dentro dos esportes brasileiros e a evolução do investimento ao longo da década de 90:

Gráfico 1.3



FONTE: TopSports

Gráfico 1.4



Como pode ser percebido no gráfico acima o investimento no mercado esportivo brasileiro vem crescendo ao longo dos anos com exceção do ano de 1996, onde os investimentos se mantiveram no

mesmo patamar que no ano anterior. Percebe-se também a importância que o futebol tem diante dos outros esportes.

O que se percebe da análise dos gráficos e da leitura do artigo, é que existe um mercado em expansão e com um grande potencial no Brasil, contudo é necessário que o processo de profissionalização dos clubes e das federações se intensifique para que a desorganização característica do nosso futebol, não inverta esse quadro de investimento tornando o hiato que separa os clubes nacionais com os dos principais países europeus (Itália, Espanha e Inglaterra) ainda maior.

1.5 – A gestão dos clubes

Como foi apresentado acima, o caso Palmeiras – Parmalat foi o pioneiro nesse processo de modernização da gestão dos clubes de futebol. Passado quase dez anos do início desse acordo, houve uma evolução das relações que envolvem o clube e o seu parceiro, contudo as opções são praticamente as mesmas que já foram apresentadas.

A principal novidade nesse período foi o surgimento de empresas de marketing esportivo no Brasil. Essas empresas, na sua maioria estrangeiras, fazem grandes investimentos nos clubes, assim como os patrocinadores tradicionais, entretanto o retorno dessas não se dá com a exposição da sua marca e sim com a valorização do clube no qual elas investiram. A idéia é que com um clube forte e vencedor a marca do clube se valoriza e com isso a empresa de marketing esportivo

possa obter ganhos uma vez que no contrato firmado entre essa e o clube fica estipulado que a exploração da marca do clube será feito por essa empresa, ficando o clube com parte dos ganhos (tabela 1.4). Quando for estudado o caso do Corinthians, será percebido que essa é a maneira pela qual a empresa busca obter ganho (pelo menos inicialmente).

Essa idéia não é original, e começou nos clubes europeus e também nos EUA, através dos times de basquete da NBA. No artigo acima reproduzido pode-se ver que o interesse dessas empresas no mercado brasileiro é grande

Aidar em seu trabalho tece considerações sobre o futebol como um produto. Para o autor esse processo de modernização da gestão que vem ocorrendo no Brasil, é peça fundamental para o sucesso dos clubes, e o modelo adotado pode lograr êxito, pois o futebol se encaixa como um produto ideal para esse modelo. A hipótese do autor é que o futebol, se bem gerido, pode ter as duas condições mais desejadas para um produto, quais sejam, baixa elasticidade em relação ao preço e alta elasticidade em relação à renda. “Ou seja, os preços podem ser aumentados com menos que proporcional redução das receitas, e aumentos da renda tendem a aumentar o consumo mais que proporcionalmente a estes aumentos da renda”. O argumento é de que: “o futebol é paixão e o torcedor não vive sem ele”.

Aidar teoriza ainda que “se um jogo de futebol for tratado como um bom produto não haverá substitutos para o torcedor tornando-se

inelástico em relação ao preço do ingresso”. Para ele, a tarefa da gestão eficaz dos clubes é tratar o torcedor como cliente.

Uma crítica que pode ser feita a essa teoria é que o consumo com lazer e recreação no Brasil é muito baixo e devido a má distribuição da renda as classes de renda mais baixas que são (pelo menos no contexto atual) as grandes demandantes do futebol no Brasil dispõem de uma parcela muito pequena da sua renda para esse consumo. As tabelas abaixo ilustram a afirmativa anterior.

Tabela 1.2 -Percentual da despesa média mensal familiar, por classes de recebimento mensal familiar, segundo os tipos de despesa

Total das Áreas - 1995-1996				
Tipos de despesas	Total	Ate 2 (1)	Mais de 2 a 3	Mais de 3 a 5
Desembolso global	100	100	100	100
Despesas correntes	80,96	94,86	93,26	92,04
Despesas de consumo	71,15	92,97	90,37	87,97
Alimentação	16,39	33,51	33,94	30,21
Habitação	20,77	24,86	23,76	23,79
Aluguel	4,57	5,33	5,09	5,96
Transporte	9,72	9,18	9,2	10,78
Educação	3,49	1,39	1,43	1,75
Recreação e cultura	2,51	1,43	1,14	1,63
Brinquedos e jogos	0,39	0,36	0,27	0,41
Discos e fitas	0,02	0,03	0,04	0,03
Outras (Recreação e cultura)	2,09	1,04	0,83	1,19
Fumo	0,99	2,95	2,54	2,17
Outras despesas correntes	9,81	1,9	2,89	4,07
Impostos + Contribuições Trabalhistas	7,19	1,03	1,99	2,87
Outras (Outras despesas correntes)	2,62	0,87	0,9	1,21
Aumento do ativo	17,17	4,69	5,81	7,11
Veiculo	8,76	0,58	0,64	1,38
Imóvel(aquisição+reforma)	7,74	4,05	4,94	5,57
Outros investimentos	0,68	0,07	0,23	0,17
Diminuição do passivo	1,86	0,44	0,93	0,85

Tipos de despesas				
	Mais de 5 a 6	Mais de 6 a 8	Mais de 8 a 10	Mais de 10 a 15
Desembolso global	100	100	100	100
Despesas correntes	90,71	88,38	87,15	84,91
Despesas de consumo	85,27	82,6	80,65	77,7
Alimentação	26,34	24,47	22,61	19,16
Habitação	24,11	22,91	22,46	22,21
Aluguel	6,97	5,99	5,88	5,7
Transporte	10,53	10,69	10,15	10,63
Educação	1,87	2,09	2,21	3,03
Recreação e cultura	2,17	2,4	2,35	2,7
Brinquedos e jogos	0,38	0,46	0,51	0,55
Discos e fitas	0,05	0,04	0,03	0,02
Outras (Recreação e cultura)	1,74	1,9	1,8	2,12
Fumo	1,83	1,78	1,82	1,24
Outras despesas correntes	5,44	5,78	6,5	7,22
Impostos + Contribuições Trabalhistas	3,54	3,89	4,32	4,94
Outras (Outras despesas correntes)	1,9	1,88	2,19	2,28
Aumento do ativo	8,81	10,59	11,89	13,2
Veículo	2,72	3,3	4,36	6,5
Imóvel(aquisição+reforma)	5,72	6,54	6,91	6,29
Outros investimentos	0,37	0,75	0,62	0,41
Diminuição do passivo	0,48	1,03	0,96	1,89

Tipos de despesas				
	Mais de 15 a 20	Mais de 20 a 30	Mais de 30	Sem declaração
Desembolso global	100	100	100	100
Despesas correntes	83,51	79,2	73,78	81,8
Despesas de consumo	76,51	70,29	59,5	70,44
Alimentação	16,45	14,84	10,31	11,63
Habitação	21,85	19,88	17,74	25,39
Aluguel	5,38	3,93	2,91	6,69
Transporte	11,28	10,31	9,12	6,81
Educação	3,96	4,47	3,98	4,44
Recreação e cultura	2,95	2,57	2,55	2,94
Brinquedos e jogos	0,38	0,43	0,29	0,49
Discos e fitas	0,03	0,01	0,01	0,02
Outras (Recreação e cultura)	2,54	2,13	2,24	2,43
Fumo	1,19	0,7	0,38	0,56
Outras despesas correntes	7	8,91	14,28	11,36
Impostos + Contribuições Trabalhistas	5,21	6,12	10,93	8,1
Outras (Outras despesas correntes)	1,79	2,78	3,35	3,27
Aumento do ativo	14,87	18,8	23,69	16,49
Veículo	7,53	9,72	13,46	7,97
Imóvel(aquisição+reforma)	6,06	8,72	9,45	7,45
Outros investimentos	1,27	0,37	0,78	1,07
Diminuição do passivo	1,62	2	2,53	1,71

Nota: as classes de recebimento mensal, na POF 1996, estão expressas em salário mínimo (R\$112,00)

Fonte: PNAD 1996

Tabela 1.3 Distribuição da PIA em relação ao salário

Rendimentos em Salários Mínimos	Porcentagem da População em Idade Ativa.
Até 1	16,4
Mais de 1 a 2	13,7
Mais de 2 a 3	9,5
Mais de 3 a 5	7,5
Mais de 5 a 10	6,7
Mais de 10 a 20	3,0
Mais de 20	1,6
Sem Rendimento (1)	40,6
Sem Declaração	0,9
Total	100

(1) Inclusive as pessoas que receberam somente benefícios.

Fonte: PNAD 96

Duas principais conclusões podem ser tiradas ao ser analisar as tabelas acima. Primeiro, na Tabela 1.2 (que na verdade é um resumo da tabela original, que por conter diversas subdivisões que não interessam ao trabalho, foi modificada) percebe-se que os gastos com lazer e cultura (onde está incluso o gasto com futebol) são parte muito pequena dos gastos das famílias, indiferente das receitas, sendo suplantado até pelo gasto com fumo nas classes mais baixas. Entretanto, não se pode negar que conforme vai aumentando a renda da família a porcentagem do gasto com recreação e lazer também cresce.

Segundo, quando se analisa a distribuição da renda no Brasil, Tabela 1.3, percebe-se que a população (a PIA é formada pelas pessoas com idade entre 14 e 65 anos) com renda mais alta é minoria absoluta. A porcentagem da PIA que recebe mais de 10 salários

mínimos não atinge nem 5% do total, ou seja, mesmo que se busque atingir as classes mais altas, a não ser que se altere de sobremaneira o consumo dessas, ainda sim a quantidade de recursos envolvido não tende a ser muito grande.

Isto é, cai por terra o argumento de Aidar que teoriza que o preço do ingresso é uma função inelástica para o consumidor, caso o espetáculo oferecido seja de qualidade. Pois se o preço do ingresso for alto as classes mais baixas (grande maioria) vão ter a restrição orçamentária impedindo a participação no "show", mesmo que a paixão continue. E pelo lado das classes de renda alta, caso não se altere o seu padrão de consumo, não se percebe uma grande propensão a demandar espetáculos desse tipo.

Essa discussão será retomada no capítulo III quando for discutido o estudo de caso. O que pode se observar é que no período recente, depois de 1998 principalmente, ocorreu nos clubes a realização de diversas parcerias, sejam elas co-gestão ou similares, agora diferente do caso do Palmeiras, os clubes que já fizeram essa parceria em sua totalidade estão se juntando com empresas de marketing esportivo, ou bancos (cuja maneira de atuar é muito semelhante) entretanto, não se pode copiar o modelo dos países centrais nessa relação pois as condições econômicas aqui no Brasil são muito distintas das observadas na Europa.

Aidar utiliza outros índices para quantificar e qualificar o mercado brasileiro. A conta que ele faz leva em conta o PIB per capita

brasileiro (R\$5.781) e o inglês (R\$36.260). O fator de ajuste, nesse caso foi igual a 15,9%. Como a média de gasto do torcedor inglês é de R\$ 360,00 por ano, a média ajustada para o Brasil foi R\$ 57,00 por torcedor⁸. O que potencializa um mercado, segundo o autor, de R\$ 9,171 bilhões. É a partir dessa análise que os novos investimentos são atraídos. Na seqüência serão apresentados os modelos de parcerias que foram analisados por Aidar e o porque da opção brasileira, quase que exclusivamente por um único modelo, sendo que este contém variações de prazo e valores.

”O que estamos observando atualmente nos processos de transformação dos clubes brasileiros é a criação de modelos de “empresarização” variados, cada qual com suas idiossincrasias”. A variação do modelo adotado, segundo o autor se deve ao fato de diferenças regionais, tamanho da torcida e propensão de negociar dos dirigentes dos clubes. A seguir uma análise dos modelos propostos.

1) Co-gestão – este modelo já foi tratado ao longo do trabalho, na explicação do caso Palmeiras. Consiste em uma parceria na administração da atividade profissional de futebol.

2) Licenciamento de marca/ terceirização do departamento de futebol - este modelo de transformação está prevalecendo no futebol brasileiro. Diferentemente do futebol inglês onde cada time é uma entidade comercial, por aqui a “transformação em empresa” surge principalmente com o clube social cedendo ao investidor os direitos da

⁸ Fontes: Bloomberg News/Deloitte & Touche Annual Review of Football Finance/ Pesquisa Lance/Ibope/Top Sports.

marca do clube. A partir daí os detalhes de contrato entre ambas as partes toma contornos distintos quando se analisa diferentes clubes. No entanto conforme reportagem do caderno Lance! de 14/12/99, esse caminho foi adotado principalmente porque, no Brasil os clubes são, em sua maioria, endividados. Para eles, entrar como sócios junto com os investidores em uma nova empresa não é uma opção interessante, já que os clubes não detêm capital para investir. Outro motivo que explica o predomínio deste tipo de transformação é o temor de alguns dirigentes em se submeterem aos procedimentos típicos de uma empresa, como transparência e prestação de contas (Aidar, 2000).

3) Compra – clube e investidor formam uma nova empresa S.A. Os ativos dessa nova organização são a marca, os jogadores e o uso dos imóveis do antigo clube. A nova organização passa a ser controladora e proprietária do time de futebol. Esse tipo de empreendimento pode prever lançamentos de ações em Bolsa de Valores. Essa relação que era proibida pela Lei Zico, passa a ser agora uma opção para os clubes. O principal caso no futebol brasileiro é o clube Bahia.

Os dados da tabela abaixo ilustram os detalhes dos modelos adotados por alguns dos principais clubes do futebol brasileiro e no capítulo III, será visto, em maiores detalhes o caso do Corinthians.

Tabela 1.4 – Detalhes da transformação de alguns clubes brasileiros

Clube	Bahia	Vasco	Corinthians	Flamengo
Parceiros	Banco Opportunity	NationsBank	Hicks Muse Tate & Furst	ISL e Pelé Sports & Marketing
Prazo	Indefinido	25 anos	10 anos	15 anos
Contrato	Sociedade Total	Licenciamento da marca	Licenciamento da marca	Licenciamento da marca
Investimento Inicial	US\$ 12 milhões	US\$ 30 milhões	US\$ 55 milhões	US\$ 80 milhões
Total investimento	Indefinido	US\$ 150 milhões anuais	US\$ 50 milhões anuais	US\$ 50 milhões anuais
Divisão de lucros	67% Opportunity 33% Bahia	60% Nations 40% Vasco	85% HMTF 15% Clube	55% ISL 45% Flamengo
Estágio do acordo	Novembro de 1997	Março de 1998	Abril de 1999	Novembro de 1999

Fonte: Aidar (2000)

O que está por detrás desses modelos de transformação de clubes em empresas são , o que Aidar (2000) denominou de “as especificidades da estrutura “clubística” brasileira. Por exemplo, na Inglaterra, os clubes já são desde a sua fundação uma entidade comercial com acionistas, contabilidade auditada [...]. Na Itália os times também são empresas há décadas.”

O processo de transformação em empresa dos clubes brasileiros caminha na direção de um modelo um pouco diferente dos modelos europeus devido às suas especificidades históricas, mas com a mesma missão de transformar a gestão do futebol numa gestão profissional.

Capítulo II – As Leis de “Modernização do Futebol”

Neste capítulo será estudado as Leis (e os projetos) de modernização do futebol brasileiro, o que as motivou, seus objetivos e os avanços por elas alcançados. Basicamente são três as Leis que tramitaram pelo Congresso ao longo da década de 90 e até os dias de hoje, a saber, Lei Zico, Lei Pelé e mais recentemente Lei Maguito Vilela.

2.1 - Lei Zico

A necessidade de se estudar e criar um projeto que alterasse a regulamentação do esporte e as suas relações tanto com o setor público, quanto com o setor privado é na verdade consequência da mudança de postura política e econômica adotada pelo Governo do Presidente Fernando Collor. Sai de cena a figura do estado desenvolvimentista e interventor e se dá início ao processo de liberalização e abertura econômica, o discurso da eficiência econômica baseada na “ética de mercado” (Proni, 2000).

Nesse contexto era necessário que se alterassem as relações vigentes e que se criassem incentivos para que o setor privado investisse no esporte assumindo assim uma parcela que antes cabia ao Estado, segundo Proni, o que motivou a elaboração desse processo foi a necessidade, principalmente para os esportes de alto rendimento,

de desobstruir os empecilhos e a burocracia e ensartar as relações empresariais modernas no cotidiano dos clubes.

Em relação ao futebol, o projeto de lei que foi encaminhado em 1991 para o Congresso, dava ênfase nos seguintes aspectos:

- regulamentar a presença de empresas e as formas de comercialização do futebol profissional

- rever a participação nos recursos da Loteria Esportiva

- extinguir a lei do passe, estabelecendo com isso novas relações entre o clube e o atleta.

- redefinir os mecanismos de supervisão e assegurar a autonomia estatutária dos clubes.

- dar "transparência" a CBF e as Federações Estaduais.

Percebe-se que a intenção do projeto era de seguir o modelo adotado com sucesso em países como Itália, Inglaterra e Espanha, isto é, basicamente, transformar o clube em empresa comercial, com fins lucrativos e dando-lhes a liberdade de se associar em ligas e organizar e negociar os campeonatos. Foram dadas aos clubes três opções para essa transformação, conforme demonstra Proni, quais sejam, transformar-se em sociedade comercial de natureza esportiva; constituir sociedade comercial de natureza desportiva independente, controlando a maioria do seu capital com direito a voto; ou contratar sociedade comercial para gerir suas atividades profissionais.

Depois de apresentado o projeto, o que se observou foi uma série de críticas às idéias apresentadas pelo Secretário Nacional de

Esportes, Zico. O principal argumento apresentado era o fato dos clubes brasileiros não estarem preparados para essa transformação e essa modernização que advinha da Europa.

Na verdade, o que houve foi a tentativa de uma imposição de “cima pra baixo” de um projeto que tocava em pontos delicados. Como foi visto no capítulo anterior, existia um amadorismo muito grande por parte dos dirigentes dos clubes e esses com certeza se rebelaram contra o projeto, pois significava para eles a perda de espaço (podendo até mesmo ficar de fora) na administração do seu clube. Além disso, havia ainda os Conselhos Deliberativos dos clubes, que também enxergavam no processo uma perda de controle sobre o departamento de futebol. Cabe ainda mencionar a questão financeira, transformado em sociedade comercial, o clube seria obrigado a recolher impostos e prestar contas de suas receitas, práticas incomuns aos clubes naquele momento, e pelo lado das receitas a extinção do passe soava como a perda dos principais ativos dos clubes, a saber, os atletas (Proni, 2000).

Além disso, o projeto alterava também a regulamentação da CBF e das Federações estaduais. Estas se opunham à tentativa de imposição de um novo sistema eleitoral nas entidades dirigentes e também à autonomia para a criação de ligas e organização de campeonato isso porque, desse modo estaria sendo transferindo para os grandes clubes brasileiros o controle do futebol nacional. Prova desse descontentamento foi que, receando uma interferência do

Estado na CBF, o presidente da entidade Ricardo Teixeira alterou o estatuto, antes da aprovação da Lei, promovendo com isso um prolongamento de quatro anos do seu mandato.

Tendo em visto os poderes que esse projeto estava enfrentando não é difícil prever que até a sua aprovação, diversas alterações ocorreriam transfigurando quase que totalmente o projeto inicial. Prova disso foi o que disse o jornalista Flavio Prado à época no programa Cartão Verde "... o Zico não deveria nem autorizar a manutenção do seu nome nessa Lei, visto que essa já nada mais tem do projeto inicial...". (vale dizer que o ex-jogador nem era mais Secretário quando a lei foi aprovada).

No relatório final da lei sancionada em julho de 1993 não se via nenhuma mudança radical com a estrutura administrativa do futebol brasileiro. Foram retirados, ou alterados pontos polêmicos como o fim da Lei do Passe, e a obrigatoriedade da transformação dos clubes. De maneira geral as emendas e alterações que a lei recebeu visavam flexibilizar as alterações propostas ficando a caráter dos próprios dirigentes a tarefa de implementar uma maior profissionalização na estrutura do esporte.

Com isso foi necessária a criação de outros meios de financiamento para os clubes, e os Bingos são um exemplo dessa inovação, qual seja, os clubes cediam à empresas o seu nome e marca e essas realizavam bingos (com sorteios de carros e outros prêmios). Parte desse dinheiro iria para os clubes, contudo esse meio não

rendeu capital aos clubes, isso porque a receita foi pequena demais e teve até certos casos de fraude.⁹

Doravante, um problema que o projeto inicial traria de alguma forma ficou parcial e temporariamente resolvido, ou melhor, não foi criado, com as mudanças que ocorreram. Existe no Brasil uma gama incrível de clubes, conforme se vê na tabela abaixo, no ano de 1996 esse número era de 501, quando em países como a Inglaterra esse número não passava de 100.

Tabela 2.1

País	Nºde Equipes Profissionais	Equipes na 1ª Divisão
Alemanha	270	18
Argentina	70	20
Espanha	122	18
Inglaterra	92	20
Itália	128	20
Brasil	501	24

Fonte: Proni, Marcelo – A Metamorfose do Futebol – Campinas, SP: UNICAMP.IE, 2000.

Como pode ser percebido, a grande maioria desses clubes, são semi-amadores e mesmo algumas federações (no Brasil existem 27) sobrevivem graças a repasses da CBF. Esses clubes ainda conseguem sobreviver mesmo com o início da mercantilização do esporte.

⁹ A aprovação desmedida de casas de bingo acabou gerando um escândalo político na Câmara dos Deputados, em 1996.

Provavelmente com a obrigatoriedade da transformação em clube-empresa, essas pequenas associações tenderiam a sumir, ou a retornar ao amadorismo. Medir o impacto que isso teria no futebol brasileiro é difícil, entretanto é claro a importância desses clubes, tanto para a formação de novos jogadores, como para manter a paixão da sociedade pelo esporte, logo essa alteração da obrigatoriedade ficando como opção aos clubes, garantiu uma sobrevivência para essas pequenas associações (contudo, sem solucionar seus problemas)¹⁰.

Resumindo, não se pode afirmar que o projeto como estava inicialmente previsto seria a solução ideal para minimizar, ou encerrar o hiato existente entre os clubes europeus e os brasileiros e tão pouco imaginar que as alterações que houveram no projeto só serviram para impedir o advento de tal modernidade.

2.2 - Lei Pelé

Antes de tratarmos da lei Pelé, é necessário que se faça uma breve discussão sobre a lei Bosman. Em julho de 1990 ocorreu a primeira ação concreta contra o fim do passe do atleta. É importante falar sobre o caso desse jogador pois o que ele conseguiu na Justiça

¹⁰ Essa é uma discussão que não faz parte do trabalho. Para maiores análises consultar Proni, Marcelo – A metamorfose do futebol, cap.2

teve influência em toda a Europa e repercutiu também no Brasil influenciando na elaboração da Lei Pelé¹¹.

O que ocorreu foi que quando se encerrou o contrato do jogador belga Jean Marc Bosman com o clube Liege (1ª divisão belga) o jogador recebeu uma proposta para jogar no clube Dunquerc (2ª divisão francesa). Contudo o clube belga não estava disposto a negociar o jogador com o clube francês. Como seu contrato estava vencido, ele ficou preso ao clube mas impedido de jogar. Com o intuito de resolver essa situação, o jogador recorreu a Justiça Comum pedindo o atestado liberatório para poder continuar a trabalhar.

Em dezembro de 1995 a corte de Luxemburgo deu ganho de causa a Bosman, entretanto em retaliação a sua atitude os clubes europeus se uniram e pactuaram em não contratá-lo. A grande mudança ocorrida foi que a partir desse momento se criou a jurisprudência e processos semelhantes a esse começaram a ser julgados com resultados favoráveis aos atletas. Daí o nome da lei que mudou as relações dos clubes com os atletas na Europa ter ganho o seu nome.¹²

As diversas instabilidades no futebol brasileiro, além das repercussões (positivas e negativas) da Lei Bosman, inflaram o desejo do Ministro Extraordinário dos Esportes, Edson Arantes do Nascimento (Pelé) a modificar a estrutura vigente de todo o esporte brasileiro, que

¹¹ Panhoca, Heraldo. Direito Esportivo. Apostila de Estudos do curso básico de Administração Esportiva da ACEESP.

¹² Para uma discussão detalhada do assunto consultar Brunoro, José Carlo & Afif, Antonio, Futebol 100% Profissional. São Paulo Editora Gente, SP, 1997.

até então era regida pela lei Zico, com isso em setembro de 1997, o Ministro encaminhou um novo projeto de Lei que pretendia restaurar parte do controle que o Estado perdera sobre as entidades esportivas. O projeto se inspirava na legislação espanhola, que combina forte ingerência do poder público, na fiscalização do esporte profissional, com a liberdade para os clubes se organizarem e se autogerirem, e ao mesmo tempo garantindo a independência dos tribunais de justiça esportiva em relação às federações e à CBF, conforme mostra o artigo n.52 do projeto.

Outro ponto tocado pelo projeto diz respeito a lei do passe, ao propor a revogação da Lei 6.354/76 o projeto retirava as proteções que a legislação garantia aos clubes (Lei do Passe, através do artigo n. 28) e aos atletas (15% na transferência de clubes e limite de três anos na duração do contrato), fazendo com isso que o esporte fosse regulamentado pela leis de mercado. Conforme o artigo n. 93 os clubes teriam três anos para se adequar a essas mudanças. Ainda no que diz respeito as relações entre os clubes e os atletas o artigo 29 dita que o clube formador do atleta tem direito de assinar o primeiro contrato profissional e este não poderá exceder dois anos de duração.

A principal mudança que se tem em relação a Lei Zico é que agora os clubes seriam obrigados, num prazo máximo de dois anos, conforme diz o artigo n. 94, a ser transformarem em entidades constituídas sob a forma de sociedade comercial. As opções que a legislação deixavam aos clubes eram na prática, conforme discute

Proni: ou os clubes de futebol se transformariam em empresas, ou passariam a gerir o departamento profissional nos moldes estabelecidos pelo código comercial ficando inclusive sujeitos a pagar os impostos de praxe e até ter a sua falência requerida, ou deixavam de participar de torneios profissionais.

Em relação a CBF, o projeto estava retirando poderes da entidade e tentando resgatar uma melhor imagem da confederação dando mais transparência de sua estrutura e também das suas finanças. No artigo n. 20 fica assegurado o direito dos clubes se organizarem em ligas independentes, ficando imune à intervenção de federações. Já no artigo n. 24 é garantido a todo integrante da assembléia geral de uma entidade esportiva o direito de acesso irrestrito aos documentos, informações contratuais e comprovantes de despesas da entidade.

Outras mudanças inscritas na Lei Pelé: segundo o artigo n. 38 as federações e confederações ficam impedidas de cobrar taxas para transferência de atletas. O artigo n. 42 afirma que pertence ao clube o direito da imagem dos campeonatos dos quais participa e que 20% do valor acordado da cessão de imagem deve ser repassado aos atletas. Os artigos n. 59 a n, 81 definem as novas regras para exploração de casas de apostas (bingos) pelos clubes e federações.

Percebe-se pela citação dos principais artigos que o projeto de Lei previa alterações em todos os setores relacionados ao futebol e como era de se esperar as críticas vieram. Talvez a principal delas

tenha sido a realizada pelo Clube dos 13. Segue abaixo a íntegra do protesto realizado¹³:

“Os clubes integrantes da 1ª Divisão (Série A) do futebol brasileiro, reunidos no Rio, tornam público o seu posicionamento diante da divulgação do projeto da lei Pelé:

a) Preliminarmente, acolhem e apóiam todos os dispositivos da Lei Zico (8.672/93) reproduzidos, na íntegra a 51% da proposta da lei remetida ao Congresso Nacional, surpreendentemente, em regime de urgência.

b) Aprovam, igualmente, os outros 30% de dispositivos “clonados” da Lei Zico, objeto de mínimas alterações e redacionais.

c) Estranham a ideologia autoritária de “estatização do desporto”, que se coloca na contramão do processo de privatização, quando, contraditoriamente, se exige “mais sociedade, menos Estado”, num evidente retrocesso e deslegitimação da regulação jurídico-desportiva projetada nos restritos 19% de inovação.

d) Rejeitam a obrigatoriedade dos clubes transformarem-se em sociedades comerciais, seja por afrontar os direitos de associação, seja por malferir a autonomia desportiva, asseguradas constitucionalmente.

e) Reiteram que a faculdade de transformação dos clubes em empresas, sabiamente prevista no art. 11 da Lei Zico, configura-se como modelo ideal, porque harmônico com o espírito democrático da Constituição e porque é ajustado à realidade sócio-econômica-desportiva do país.

f) Sublinham que a pura e simples extinção do passe implicará no êxodo crescente de atletas para o exterior, sem qualquer indenização para o

¹³ Fonte: Proni (2000)

clube formador, o que provocará, certamente, a desertificação das torcidas nos estádios, a fuga de patrocinadores e a falência irreversível dos clubes.

g) Realçam, outrossim, a necessidade de humanização da "lei do passe", de modo a tornar os atletas sócios, parceiros e beneficiários diretos de qualquer transformação que os envolva, sobretudo, agora, quando a MP n.1.523, de 11 out.96. extinguiu, sem manifestação contrária, a vintenária aposentadoria especial dos atletas profissionais.

h) Os clubes signatários destacam que representam quase um milhão de associados estatutários e, pelo menos 90% (noventa por cento) da torcida brasileira, sendo responsáveis diretos pela Confederação Brasileira de Futebol, inclusive nas categorias de base.

i) Finalmente, com lastro nessa legitimidade de representação, expressam irrestrita confiança no Congresso Nacional, convictos de que, após democráticos debates, resultará uma lei que reflita as peculiaridades nacionais, engrandeça o desporto brasileiro e fortaleça sua maior paixão – o futebol.

Rio de Janeiro, 14 de setembro de 1997

Clube dos Treze, Abracef e Clubes da 1ª Divisão."

O que se percebe através do manifesto era que os dirigentes do país não só se opunham à transição a uma interferência governamental no futebol, como eram contrários também à transição para um modelo plenamente empresarial, temendo a perda do controle político sobre os clubes, federações e torneios.

No que diz respeito a constitucionalidade do projeto, diferente da crítica feita, especialistas do assunto garantiam que o texto não feria o

preceito constitucional que dá autonomia às entidades esportivas isso porque segundo estes o projeto de lei “antes induz do que obriga” (Proni, 2000).

É incontestável que o projeto estava interferindo de maneira arbitrária no desporto brasileiro, mas não de maneira impositiva, uma vez que esse projeto foi encaminhado ao Congresso Nacional (aliás o deputado e presidente do clube Vasco da Gama, Eurico Miranda, encaminhou 16 emendas ao projeto com a intenção de abrir brechas que desvirtuassem o texto original).

A política adotada pelo então presidente Fernando Henrique se faz notar de diferentes formas ao longo do projeto, por exemplo quando fica explicitado a idéia do mercado regulando os contratos dos atletas profissionais com os clubes. Nesse sentido o presidente do Sindicato dos Atletas Profissionais do Estado de São Paulo, Rinaldo Martorelli foi taxativo: “Foi uma surpresa ruim (o projeto). É sempre a mesma coisa, só pensam nos clubes” essa declaração é baseada no argumento já apresentado na discussão da Lei Zico, os clubes menores e os seus atletas ficam desamparados com essa flexibilização desse mercado de trabalho, em prol de um seleto grupo de grandes atletas (Proni, 2000).

Hélio Viana, vice-presidente do Conselho Deliberativo do Indesp e braço direito do Pelé, em resposta a Rinaldo argumentava que isso visava acabar com o “paternalismo” no futebol. Nessa entrevista concedida a Marcelo Damato da Folha de São Paulo, publicada em 17

de setembro de 1997, Hélio deixa clara a sua postura: “Com a Lei, não vai ter mais clube vendendo jogador. Vai ser sempre como no caso do Ronaldinho. O jogador recebe proposta melhor, paga a multa e vai embora.[...] Não pode haver paternalismo. Esse projeto não é para proteger jogador. É para colocar o futebol na modernidade.[...] Com os clubes-empresa, em um ano somem os Euricos da vida. A relação vai ser profissional. É claro que um ou outro jogador vai assinar em branco, mas depois aprende a não fazer mais.[...] O mercado é sábio. Nele os jogadores são trabalhadores normais. Sem as leis especiais, a categoria vai crescer e vai se conscientizar. Como em toda parte, quem negociar melhor vai sair ganhando.”

Em depoimento do presidente do São Paulo, o sr. José Augustos Bastos Mello, ao programa Caminhos da Rede Vida de Televisão no dia 02/02/99 percebe-se o descontentamento com essa política adotada: “[...] temos um projeto de construção de um centro de treinamento em Guarapiranga destinado às categorias de base: o custo total está orçado em R\$2,300 milhões. No entanto o São Paulo suspendeu o projeto pois essa lei não vai permitir um retorno financeiro que cubra o investimento [...]. Enquanto na Europa, a Lei Bosman funciona permitindo que os atletas assinem contratos com jogadores por dez, quinze anos, aqui uma lei trabalhista permite que eu assine contrato com meus jogadores por no máximo dois anos”. Na contramão desse pensamento o ex-jogador e comentarista Falcão¹⁴ teoriza: “[...]O lado

¹⁴ Fonte: Revista Placar, edição nº 1148, fevereiro de 1999, pg. 22.

positivo desse êxodo de garotos é a inesgotável capacidade do nosso futebol para formar novos craques.” Contudo esse pensamento é um pouco arriscado pois essa capacidade de “criar” craques da qual Falcão se refere é um fenômeno sobre o qual não podemos fazer previsão concreta.

Sancionada em março de 1998, depois de muita negociação, a Lei Pelé (na verdade Lei 9.615/98) acabou sendo aprovada sem muitas alterações o que marca um importante passo na modernidade do futebol brasileiro, visto que num prazo máximo de três anos o cenário do futebol brasileiro deveria ser outro. Uma lacuna apontada por Proni, na nova lei, foi o fato da pouca especificação em relação ao fato de uma mesma empresa estar controlando dois os mais departamentos de futebol, ficando uma preocupação com a questão ética. A preocupação maior consistia em romper com o passado, ficando para o mercado a forma de inserção nessa modernidade (diferentes de países europeus, onde está foi uma preocupação constante dentro do processo de evolução).

O Clube dos Treze e a CBF ainda se mantiveram empenhadas em mobilizar o Congresso para alterar pontos polêmicos da lei já sancionada. E em parte obtiveram êxito pois conseguiram dilatar para março de 2001 o prazo para a transformação requerida e também postergar o prazo para as alterações contratuais com os atletas profissionais. A pressão por mudanças continuou existindo por parte dos dirigentes de clubes e federações e com o apoio de uma ala do

Congresso em março de 2000, outra lei referente ao esporte foi encaminhada.

2.3 - Lei Maguito Vilela

Esse projeto pouco mudava em relação ao anterior (Lei Pelé) e depois de ser sancionado é a atual Lei que regulariza o esporte brasileiro.

Nesse novo projeto de lei a questão que mais preocupava os clubes diz respeito a formação do atleta. O prazo máximo de dois anos para a assinatura do primeiro contrato profissional fez com que muitos dirigentes considerassem um mau negócio investir nas categorias de base (o que tem sido característico, dos grandes clubes nos tempos recentes) como se viu acima no depoimento de Bastos Neto. Por isso uma das mudanças que constavam nesse novo projeto era que esse prazo fosse estendido para quatro anos e que a multa contratual pudesse ser definida arbitrariamente. Entretanto ao ser sancionada pelo Presidente Fernando Henrique, essa mudança foi vetada. A justificativa do governo para o veto foi que as cláusulas aprovadas no Congresso eram "leoninas".

Outro veto do presidente diz respeito a esfera jurídica capaz de julgar assuntos relativos ao esporte profissional. Um dos artigos da lei estendia as atribuições da Justiça desportiva a qualquer assunto exceto Direito Penal e Direito Trabalhista, mas, pela Constituição, os Tribunais de Justiça Desportivas só podem se ocupar de aspectos

relativos às competições. Na argumentação, o presidente, ressaltou que os clubes têm direito sim de recorrer à Justiça comum, como fez o Gama (clube de Brasília) em 1999, criando uma série de polêmicas que impediram a CBF de realizar o Campeonato Brasileiro 2000.¹⁵

Apesar dos vetos do presidente à Lei Maguito Vilela, os dirigentes obtiveram êxito em algumas das suas reivindicações. Não houve vetos na relação entre clubes e empresas. Agora, os clubes não poderão mais usar seu patrimônio nas parcerias com os investidores, e terão sempre que manter o controle acionário. Também o artigo introduzido pelo deputado federal e presidente do Vasco, Eurico Miranda, que restringe aos dirigentes eleitos o poder de assinar documentos, foi mantido pelo presidente.

Entretanto alguns dirigentes sentiram-se prejudicados com a mudança na Lei Pelé, entendendo que o próprio futebol brasileiro sairá perdendo. Essa afirmação pode ser confirmada ao se analisar as declarações dadas ao site Esporte SA!, por Walter Oaquim, vice-presidente do Flamengo, e David Fischel, presidente do Fluminense:

"Foi um absurdo. O Flamengo, particularmente, se sente prejudicado. Agora ele não poderá formar como queria uma geração de craques. Anteriormente, havia garantia aos clubes na prioridade da assinatura do primeiro contrato profissional, a partir dos 16 anos, por até quatro temporadas e liberdade para fixar o valor da cláusula

¹⁵ Nesse ano se realizou a Copa João Havelange, organizada pelo Clube dos Treze, contundo o Gama esteve presente no campeonato, justamente por ter ganho o direito de disputa-lo, na Justiça.

rescisória. Agora, o prazo máximo baixou para dois anos. O Flamengo sai prejudicado com essa mudança” queixou-se Oaquim.

Já David Fischel se mostrou desanimado com as mudanças introduzidas no texto da Lei Pelé: “De agora em diante, uma mesma empresa não poderá ser parceira de mais de um clube, o que impede o nosso futebol de realizar grandes investimentos. As grandes empresas estrangeiras não poderão mais investir como antes no mercado esportivo brasileiro. Uma delas, que é mexicana, iria acertar um contrato de parceria com Santos e Atlético Mineiro. Agora ela terá de optar por apenas um clube. Nosso futebol sairá perdendo com isso. O Governo entendeu que poderia haver manipulação de resultados. Isso não existe no futebol brasileiro. Enfim, foi uma derrota para o nosso principal esporte.”

Por ser essa a lei vigente no esporte brasileiro, essa estará anexada ao final do trabalho.

Anexo do Capítulo II

VEJA ABAIXO A ÍNTEGRA DA LEI SANCIONADA PELO PRESIDENTE:¹

LEI Nº 9.981, DE 14 DE JULHO DE 2000.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º A Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 3º....."

"Parágrafo único."

"....."

"II - de modo não-profissional, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de contrato de trabalho, sendo permitido o recebimento de incentivos materiais e de patrocínio." (NR)

"a) (revogada);"

"b) (revogada)."

"Art. 4º....."

"I - o Ministério do Esporte e Turismo;" (NR)

"....."

"Art. 11. O Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro – CDDB é órgão colegiado de normatização, deliberação e assessoramento, diretamente vinculado ao Gabinete do Ministro de Estado do Esporte e Turismo, cabendo-lhe:" (NR)

"....."

"V - exercer outras atribuições previstas na legislação em vigor, relativas a questões de natureza desportiva;"

"VI - aprovar os Códigos de Justiça Desportiva e suas alterações;" (NR)

"VII - expedir diretrizes para o controle de substâncias e métodos proibidos na prática desportiva."

"....."

"Art. 12-A. O Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro – CDDB terá a seguinte composição." (AC)*

"I - o Ministro do Esporte e Turismo;" (AC)

"II - o Presidente do INDESP;" (AC)

"III - um representante de entidades de administração do desporto;" (AC)

"IV - dois representantes de entidades de prática desportiva;" (AC)

"V - um representante de atletas;" (AC)

¹ Fonte site Esporte SA!

"VI - um representante do Comitê Olímpico Brasileiro - COB;" (AC)

"VII - um representante do Comitê Paraolímpico Brasileiro - CPOB;" (AC)

"VIII - quatro representantes do desporto educacional e de participação indicados pelo Presidente da República;" (AC)

"IX - um representante dos secretários estaduais de esporte;" (AC)

"X - três representantes indicados pelo Congresso Nacional, sendo dois deles da maioria e um da minoria." (AC)

"Parágrafo único. Os membros do Conselho e seus suplentes serão indicados na forma da regulamentação desta Lei, para um mandato de dois anos, permitida uma recondução." (AC)

"Art. 15."

"....."

"§ 2o É privativo do Comitê Olímpico Brasileiro – COB e do Comitê Paraolímpico Brasileiro – CPOB o uso das bandeiras, lemas, hinos e símbolos olímpicos e paraolímpicos, assim como das denominações "jogos olímpicos", "olimpíadas", "jogos paraolímpicos" e "paraolimpíadas", permitida a utilização destas últimas quando se tratar de eventos vinculados ao desporto educacional e de participação." (NR)

"....."

"Art. 18."

"....."

"Parágrafo único. A verificação do cumprimento das exigências contidas nos incisos I a IV deste artigo será de responsabilidade do INDESP." (NR)

"Art. 27. É facultado à entidade de prática desportiva participante de competições profissionais:" (NR)

"I - transformar-se em sociedade civil de fins econômicos;" (NR)

"II - transformar-se em sociedade comercial;" (NR)

"III - constituir ou contratar sociedade comercial para administrar suas atividades profissionais."(NR)

"§ 1o (parágrafo único original) (Revogado)."

"§ 2o A entidade a que se refere este artigo não poderá utilizar seus bens patrimoniais, desportivos ou sociais para integralizar sua parcela de capital ou oferecê-los como garantia, salvo com a concordância da maioria absoluta da assembléia-geral dos associados e na conformidade do respectivo estatuto." (AC)

"§ 3o Em qualquer das hipóteses previstas no caput deste artigo, a entidade de prática desportiva deverá manter a propriedade de, no mínimo, cinquenta e um por cento do capital com direito a voto e ter o efetivo poder de gestão da nova sociedade, sob pena de ficar impedida de participar de competições desportivas profissionais." (AC)

"§ 4o A entidade de prática desportiva somente poderá assinar contrato ou firmar compromisso por dirigente com mandato eletivo." (AC)

"Art. 27-A. Nenhuma pessoa física ou jurídica que, direta ou indiretamente, seja detentora de parcela do capital com direito a voto ou, de qualquer forma, participe da administração de qualquer entidade de prática desportiva poderá ter participação simultânea no capital social ou na gestão de outra entidade de prática desportiva disputante da mesma competição profissional." (AC)

"§ 1o É vedado que duas ou mais entidades de prática desportiva disputem a mesma competição profissional das primeiras séries ou divisões das diversas modalidades desportivas quando:" (AC)

"a) uma mesma pessoa física ou jurídica, direta ou indiretamente, através de relação contratual, explore, controle ou administre direitos que integrem seus patrimônios; ou," (AC)

"b) uma mesma pessoa física ou jurídica, direta ou indiretamente, seja detentora de parcela do capital com direito a voto ou, de qualquer forma, participe da administração de mais de uma sociedade ou associação que explore, controle ou administre direitos que integrem os seus patrimônios." (AC)

"§ 2o A vedação de que trata este artigo aplica-se:" (AC)

"a) ao cônjuge e aos parentes até o segundo grau das pessoas físicas; e" (AC)

"b) às sociedades controladoras, controladas e coligadas das mencionadas pessoas jurídicas, bem como a fundo de investimento, condomínio de investidores ou outra forma assemelhada que resulte na participação concomitante vedada neste artigo." (AC)

"§ 3o Excluem-se da vedação de que trata este artigo os contratos de administração e investimentos em estádios, ginásios e praças desportivas, de patrocínio, de licenciamento de uso de marcas e símbolos, de publicidade e de propaganda, desde que não importem na administração direta ou na co-gestão das atividades desportivas profissionais das entidades de prática desportiva, assim como os contratos individuais ou coletivos que sejam celebrados entre as detentoras de concessão, permissão ou autorização para exploração de serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens, bem como de televisão por assinatura, e entidades de prática desportiva para fins de transmissão de eventos desportivos." (AC)

"§ 4o A infringência a este artigo implicará a inabilitação da entidade de prática desportiva para a percepção dos benefícios de que trata o art. 18, bem como a suspensão prevista no art. 48, IV, enquanto perdurar a transgressão." (AC)

"§ 5o Ficam as detentoras de concessão, permissão ou autorização para exploração de serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens, bem como de televisão por assinatura, impedidas de patrocinar entidades de prática desportiva." (AC)

"Art. 28."

"....."

"§ 3o O valor da cláusula penal a que se refere o caput deste artigo será livremente estabelecido pelos contratantes até o limite máximo de cem vezes o montante da remuneração anual pactuada." (AC)

"§ 4o Em quaisquer das hipóteses previstas no § 3o deste artigo, haverá a redução automática do valor da cláusula penal apurada, aplicando-se, para cada ano integralizado do vigente contrato de trabalho desportivo, os seguintes percentuais progressivos e não-cumulativos:" (AC)

"a) dez por cento após o primeiro ano;" (AC)

"b) vinte por cento após o segundo ano;" (AC)

"c) quarenta por cento após o terceiro ano;" (AC)

"d) oitenta por cento após o quarto ano." (AC)

"§ 5o Quando se tratar de transferência internacional, a cláusula penal não será objeto de qualquer limitação, desde que esteja expresso no respectivo contrato de trabalho desportivo." (AC)

"§ 6o Na hipótese prevista no § 3o, quando se tratar de atletas profissionais que recebam até dez salários mínimos mensais, o montante da cláusula penal fica limitado a dez vezes o valor da remuneração anual pactuada ou a metade do valor restante do contrato, aplicando-se o que for menor." (AC)

"Art. 29. (VETADO)"

"....."

"§ 2o Para os efeitos do caput deste artigo, exige-se da entidade de prática desportiva formadora que comprove estar o atleta por ela registrado como não-profissional há, pelo menos, dois anos, sendo facultada a cessão deste direito a entidade de prática desportiva, de forma remunerada." (AC)

"§ 3o A entidade de prática desportiva detentora do primeiro contrato de trabalho com o atleta por ela profissionalizado terá o direito de preferência para a primeira renovação deste contrato." (AC)

"Art. 30. O contrato de trabalho do atleta profissional terá prazo determinado, com vigência nunca inferior a três meses nem superior a cinco anos." (NR)

"Parágrafo único. Não se aplica ao contrato de trabalho do atleta profissional o disposto no art. 445 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT." (AC)

"Art. 33. Cabe à entidade nacional de administração do desporto que registrar o contrato de trabalho profissional fornecer a condição de jogo para as entidades de prática desportiva, mediante a prova de notificação do pedido de rescisão unilateral firmado pelo atleta ou documento do empregador no mesmo sentido, desde que acompanhado da prova de pagamento da cláusula penal nos termos do art. 28 desta Lei." (NR)

"Art. 34. São deveres da entidade de prática desportiva empregadora, em especial:" (NR)

"I - registrar o contrato de trabalho do atleta profissional na entidade de administração nacional da respectiva modalidade desportiva;" (AC)

"II - proporcionar aos atletas profissionais as condições necessárias à participação nas competições desportivas, treinos e outras atividades preparatórias ou instrumentais;" (AC)

"III - submeter os atletas profissionais aos exames médicos e clínicos necessários à prática desportiva." (AC)

"Art. 35. São deveres do atleta profissional, em especial:" (NR)

"I - participar dos jogos, treinos, estágios e outras sessões preparatórias de competições com a aplicação e dedicação correspondentes às suas condições psicofísicas e técnicas;" (AC)

"II - preservar as condições físicas que lhes permitam participar das competições desportivas, submetendo-se aos exames médicos e tratamentos clínicos necessários à prática desportiva;" (AC)

"III - exercitar a atividade desportiva profissional de acordo com as regras da respectiva modalidade desportiva e as normas que regem a disciplina e a ética desportivas." (AC)

"Art. 38. Qualquer cessão ou transferência de atleta profissional ou não-profissional depende de sua formal e expressa anuência." (NR)

"Art. 43. É vedada a participação em competições desportivas profissionais de atletas não-profissionais com idade superior a vinte anos." (NR)

"Art. 45. As entidades de prática desportiva são obrigadas a contratar seguro de acidentes de trabalho para atletas profissionais a ela vinculados, com o objetivo de cobrir os riscos a que eles estão sujeitos." (NR)

"Parágrafo único. A importância segurada deve garantir direito a uma indenização mínima correspondente ao valor total anual da remuneração ajustada no caso dos atletas profissionais." (NR)

"Art. 50. (VETADO)"

"....."

"§ 4o Compete às entidades de administração do desporto promover o custeio do funcionamento dos órgãos da Justiça Desportiva que funcionem junto a si." (AC)

"Art. 52. Os órgãos integrantes da Justiça Desportiva são autônomos e independentes das entidades de administração do desporto de cada sistema, compondo-se do Superior Tribunal de Justiça Desportiva, funcionando junto às entidades nacionais de administração do desporto; dos Tribunais de Justiça Desportiva, funcionando junto às entidades regionais da administração do desporto, e das Comissões Disciplinares, com competência para processar e julgar as questões previstas nos Códigos de Justiça Desportiva, sempre assegurados a ampla defesa e o contraditório." (NR)

"....."

"Art. 53. Junto ao Superior Tribunal de Justiça Desportiva, para julgamento envolvendo competições interestaduais ou nacionais, e aos Tribunais de Justiça Desportiva, funcionarão tantas Comissões Disciplinares quantas se fizerem necessárias, compostas cada qual de cinco membros que não pertençam aos referidos órgãos judicantes e que por estes serão indicados." (NR)

"....."

"§ 3o Das decisões da Comissão Disciplinar caberá recurso ao Tribunal de Justiça Desportiva e deste ao Superior Tribunal de Justiça Desportiva, nas hipóteses previstas nos respectivos Códigos de Justiça Desportiva." (NR)

"Art. 55. O Superior Tribunal de Justiça Desportiva e os Tribunais de Justiça Desportiva serão compostos por nove membros, sendo:" (NR)

"I - dois indicados pela entidade de administração do desporto;" (NR)

"II - dois indicados pelas entidades de prática desportiva que participem de competições oficiais da divisão principal;" (NR)

"III - dois advogados com notório saber jurídico desportivo, indicados pela Ordem dos Advogados do Brasil;" (NR)

"IV - um representante dos árbitros, por estes indicado;"

"V - dois representantes dos atletas, por estes indicados." (NR)

"§ 1o (Revogado)."

"§ 2o O mandato dos membros dos Tribunais de Justiça Desportiva terá duração máxima de quatro anos, permitida apenas uma recondução."

"§ 3o É vedado aos dirigentes desportivos das entidades de administração e das entidades de prática o exercício de cargo ou função na Justiça Desportiva, exceção feita aos membros dos conselhos deliberativos das entidades de prática desportiva."

"§ 4o Os membros dos Tribunais de Justiça Desportiva poderão ser bacharéis em Direito ou pessoas de notório saber jurídico, e de conduta ilibada." (NR)

"Art. 57. Constituirão recursos para a assistência social e educacional aos atletas profissionais, ex-atletas e aos em formação, recolhidos diretamente para a Federação das Associações de Atletas Profissionais – FAAP:"

"I - um por cento do contrato do atleta profissional pertencente ao Sistema Brasileiro do Desporto, devido e recolhido pela entidade contratante;"

"II - um por cento do valor da cláusula penal, nos casos de transferências nacionais e internacionais, a ser pago pelo atleta;" (NR)

"III - um por cento da arrecadação proveniente das competições organizadas pelas entidades nacionais de administração do desporto profissional;"

"IV - penalidades disciplinares pecuniárias aplicadas aos atletas profissionais pelas entidades de prática desportiva, pelas de administração do desporto ou pelos órgãos da Justiça Desportiva."(NR)

"Art. 84. Será considerado como efetivo exercício, para todos os efeitos legais, o período em que o atleta servidor público civil ou militar, da Administração Pública direta, indireta, autárquica ou fundacional, estiver convocado para integrar representação nacional em treinamento ou competição desportiva no País ou no exterior." (NR)

"§ 1o O período de convocação será definido pela entidade nacional da administração da respectiva modalidade desportiva, cabendo a esta ou aos Comitês Olímpico ou Paraolímpico Brasileiros fazer a devida comunicação e solicitar ao INDESP a competente liberação do afastamento do atleta ou dirigente."(NR)

"....."

"Art. 84-A. Todos os jogos das seleções brasileiras de futebol, em competições oficiais, deverão ser exibidos, pelo menos, em uma rede nacional de televisão aberta, com transmissão ao vivo, inclusive para as cidades brasileiras nas quais os mesmos estejam sendo realizados." (AC)

"Parágrafo único. As empresas de televisão de comum acordo, ou por rodízio, ou por arbitramento, resolverão como cumprir o disposto neste artigo, caso nenhuma delas se interesse pela transmissão. O órgão competente fará o arbitramento." (AC)

"Art. 93. O disposto no art. 28, § 2o, desta Lei somente produzirá efeitos jurídicos a partir de 26 de março de 2001, respeitados os direitos adquiridos decorrentes dos contratos de trabalho e vínculos desportivos de atletas profissionais pactuados com base na legislação anterior." (NR)

"Parágrafo único. (VETADO)"

"Art. 94. Os artigos 27, 27-A, 28, 29, 30, 39, 43, 45 e o § 1o do art. 41 desta Lei serão obrigatórios exclusivamente para atletas e entidades de prática profissional da modalidade de futebol." (NR)

"Parágrafo único. É facultado às demais modalidades desportivas adotar os preceitos constantes dos dispositivos referidos no caput deste artigo." (AC)

"Art. 94-A. O Poder Executivo regulamentará o disposto nesta Lei, inclusive a distribuição dos recursos, gradação das multas e os procedimentos de sua aplicação." (AC)

Art. 2o Ficam revogados, a partir de 31 de dezembro de 2001, os arts. 59 a 81 da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, respeitando-se as autorizações que estiverem em vigor até a data da sua expiração.

Parágrafo único. Caberá ao INDESP o credenciamento das entidades e à Caixa Econômica Federal a autorização e a fiscalização da realização dos jogos de bingo, bem como a decisão sobre a regularidade das prestações de contas.

Art. 3o Os prêmios de jogos de bingo obtidos de acordo com a Lei no 9.615, de 1998, e não reclamados, bem como as multas aplicadas em decorrência do descumprimento do disposto no Capítulo IX do mesmo diploma legal, constituirão recursos do INDESP.

Art. 4o Na hipótese de a administração do jogo de bingo ser entregue a empresa comercial, é de exclusiva responsabilidade desta o pagamento de todos os tributos e encargos da seguridade social incidentes sobre as respectivas receitas obtidas com essa atividade.

Art. 5o Revogam-se os arts. 36 e 37 da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, bem como a Lei no 9.940, de 21 de dezembro de 1999.

Art. 6o Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória no 2.011-8, de 26 de maio de 2000.

Art. 7o Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 14 de julho de 2000; 179o da Independência e 112o da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

José Gregori

Pedro Malan

Francisco Dornelles

Waldeck Ornelas

Carlos Melles

Publicado no D.O. de 17.7.2000

Capítulo III - Estudo de caso – Um clube-empresa ?

O estudo de um caso serve de evidência empírica para o entendimento da teoria, serve também, nesse caso, para confirmar se o discurso vigente conceito foi aplicado na prática.

O caso estudado será o do Sport Clube Corinthians Paulista. Os motivos que levaram a essa escolha foram: o fato de nos últimos anos, mais precisamente de 1997 até os dias de hoje, o clube ter passado pelo dois principais meios de parceria entre empresa e clube praticados no Brasil, a saber, co-gestão e licenciamento da marca. Além disso por ser um dos clubes de maior torcida do Brasil (10%, segundo pesquisa do jornal Lance!), dispõe de dados e estudos, tanto em livros acadêmicos como em revistas e jornais especializados em esporte.

3.1 – Caso Corinthians-Excel.

O Corinthians, tradicional clube paulistano fundado em 1910¹⁶, foi um dos últimos grandes clubes a se renderem ao marketing esportivo. No início de 1997, trocou o patrocínio da Suvnil, que rendia R\$ 220 mil por mês¹⁷ pelo do Banco Excel – Econômico, que rendia R\$ 500 mil por mês, mais uma verba extra para a contratação de jogadores¹⁸, o contrato previa ao todo investimentos de US\$ 5

¹⁶ Fonte: Kfoury (1996)

¹⁷ Fonte: Porcari (2000)

¹⁸ Fonte: Pozzi (1998)

milhões¹⁹ por ano. A vinda do Excel foi acertada pelo Grupo de Apoio à Presidência (GAP), composto por quatro economistas de fama nacional (Eduardo Rocha Azevedo, Emir Capez, Ibrahim Eris e Luis Paulo Rosenberg), esse grupo servia para fazer uma espécie de consultoria ao clube (logo depois eles abandonaram o Corinthians). (Pozzi, 1998)

Pozzi (1998) assim define a relação : " O contrato engloba o patrocínio na camisa e a parceria nos investimentos no Departamento de Futebol, como compra e venda de jogadores, publicidade estática no estádio e no Centro de Treinamento." Os salários dos jogadores pagos pelo clube tinham nesse período um teto fixado em R\$ 40.000 por mês, entretanto os atletas contratados pelo Banco poderiam aumentar seus rendimentos com contratos individuais de patrocínio com o próprio Excel (Porcari, 2000).

Para Pozzi (1998) o banco Excel foi o primeiro patrocinador de clube no Brasil a usar intensamente a imagem de jogadores de futebol em sua mídia. Apesar de ter esse direito garantido nos contratos de patrocínio, a maioria das empresas ligadas aos clubes acaba não utilizando os jogadores como garotos-propaganda. O argumento apresentado pelo autor é que empresas como a Parmalat (patrocinadora do Palmeiras) atuam em mercados muito concentrados e não podem correr o risco de perder consumidores das torcidas rivais. Já o mercado bancário é bastante segmentado. Captando uma parte dos torcedores dos clubes patrocinados (o Excel patrocinava também

¹⁹ Fonte: Pozzi (1998)

o Vitória – BA e o América – MG), o banco já teria feito um negócio lucrativo.

O clube paulista recebeu também *royalties* sobre novos produtos que o banco lançou com a sua imagem. As 35 placas de publicidade estática dentro do Parque São Jorge renderam de R\$ 6 a R\$ 7 mil por partida (Pozzi, 1998).

Conforme demonstra Pozzi (1998) : "Em apenas dois meses de parceria com o Corinthians e o Vitória, o banco já havia recebido como retorno de mídia de TV mais do que o investido. Em seis meses o banco já havia gasto R\$ 37, 7 milhões. Os resultados vieram rápido, com os títulos paulista e baiano no ano de 97. Melhor ainda : o banco alcançou a média de 45 mil novas contas por mês em suas agências.

Em 1998, nas vésperas da final do campeonato brasileiro (com o Corinthians na final) o banco que nesse período, acompanhando o processo de abertura financeira que ocorreu com o Plano Real, já pertencia ao grupo espanhol Bilbao Vizcaya encerrou a parceria com o clube.

O depoimento do sr, Luiz Calderón, diretor adjunto do banco, contido no artigo " Antártica e TAM avaliam patrocínio do Corinthians" publicado no Jornal Propaganda & Marketing de 26/10/98, deixou claro qual seria a nova postura do banco : "[...] não entendemos de futebol, apesar de patrocinarmos clubes modestos na Espanha. Não sabemos atuar na compra e venda de jogadores e vamos deixar isso para quem entende. Nosso negócio é a área financeira e o nosso marketing deve

estar dirigido para venda de produtos. Vamos apoiar ações culturais, mas sempre relacionando nossa marca com produtos do banco”.

3.2 – Corinthians e a HMTF.

Através da intermediação da empresa de consultoria Traffic, iniciaram-se os contatos entre o clube e uma controladora de fundos de pensão norte-americana. Em 28 de abril de 1999²⁰, é acertada a parceria entre Corinthians e a empresa Hicks, Muse Tate & Furst Inc. Por um valor de R\$ 100 milhões no primeiro ano, sendo que de imediato R\$ 28 milhões foram para o departamento de futebol (cobrir dívidas) e praticamente o restante foi para as contratações de jogadores ²¹, e mais a construção de um estádio, a empresa assinou um contrato com prazo de duração previsto para 10 anos (tabela 1.4).

Esse contrato se insere no padrão do licenciamento da marca. Conforme foi visto no capítulo I, essa relação é uma espécie de aluguel da marca. Ou seja a partir desse momento a Hicks Muse conseguiu todo o direito de uso da imagem do Corinthians, desde negociar os direitos de imagem com a TV até o lançamento de novos produtos. Para isso foi constituída a Corinthians Licenciamento Ltda, onde os sócios são o Corinthians (15%) e a própria HMTF (85%) (tabela 1.4). A empresa espera obter nesses 10 anos um lucro de até

²⁰ Fonte: Porcari (2000)

²¹ Fonte: Porcari (2000)

30% do que investiu²². Essa expectativa de rentabilidade estava relacionada com o potencial do mercado esportivo brasileiro e com a falta de produtos, quando comparados com os clubes espanhóis, que levavam a marca Corinthians. A afirmação anterior pode ser comprovada com a declaração do sr. Dick Law, principal diretor da HMTF na América Latina, publicada no jornal Lance! no dia 29/04/99: “A idéia é obter o retorno através da marca Corinthians e não da venda de jogadores”.

Esse discurso casava com a prática e no ano de 1999 diversos jogadores de qualidade assinaram contrato com o Corinthians, e em campo o resultado foi positivo. Assim como no caso Palmeiras Parmalat (cap.I) se o êxito da equipe se mede por títulos, o clube obteve sucesso. Em 1999 (primeiro ano do contrato) o clube foi campeão paulista, campeão brasileiro e no início de 2000 conquistou o campeonato mundial organizado pela FIFA²³.

Entretanto é necessário que se faça uma análise diferenciada da atuação da empresa parceira a partir de meados do ano 2000.

Em junho de 2000 o Corinthians perdeu a vaga para disputar a semifinal do torneio Taça Libertadores para o Palmeiras. Devido a seqüência de bons resultados (conforme visto acima) a expectativa da torcida era grande em relação a essa conquista e por conseqüência as cobranças sobre a equipe foi muito grande.

²² Fonte: Folha de São Paulo, caderno de esportes, 29/04/99, pg.6.

²³ Fonte: site www.lancenet.com.br.

A partir desse momento os principais jogadores foram sendo negociados (já tinha saído o colombiano Rincón, depois, na seqüência foram: Edilson, Edu, Vampeta e o goleiro Dida e mais recentemente, em julho de 2001 a saída de Marcelinho). Os novos jogadores que vieram para recompor o elenco eram basicamente jogadores advindos das categorias de base do clube (com custos reduzidos, como é o caso do Ewerton, Gil, Rodrigo Pontes e depois Ângelo, Andrêzinho) ou contratações de jogadores novos em início de carreira, principalmente vindo de clubes do interior de São Paulo (no meio do ano de 2001 o clube contratou: Doni, Leandro e Luciano do Botafogo de Ribeirão Preto, Deivid do Santos e Fabrício do União São João de Araras). A mudança é percebida quando se analisa os números, no brasileiro de 2001, dos 27 jogadores inscritos no campeonato 13 eram “prata da casa”²⁴.

Percebe-se do movimento acima dois fatos, a saber, aumento da receita extra advindo da venda dos jogadores e diminuição dos custos principalmente com a folha de pagamentos, visto que é sabido que os jogadores mais novos ganham menos que os “craques” (como na maioria das profissões). Os custos do departamento de futebol amador do Corinthians são da ordem de R\$ 450 mil mensais, o que é alto para o departamento (o São Paulo, tradicional formador de jogadores, gasta R\$ 500 mil mensais), mas é praticamente o mesmo que o salário de um jogador de qualidade. Nesse período o Corinthians ganhou o

²⁴ Fonte: Revista Placar. Edição nº 1198 de 25/09/01, pg.24.

campeonato paulista de 2001, mas ficou no penúltimo lugar da Copa João Havelange (campeonato brasileiro de 2000).²⁵

É visível que há uma mudança no departamento de futebol do Corinthians. O clube forte com jogadores reconhecidamente qualificados e de prestígio internacional (e com uma folha de pagamentos enorme) passa para um time novo, com poucos “craques” sendo a maioria jogadores “prata da casa” (com salários bem reduzidos).

Da análise acima exposta a indagação que se tem é qual seria o motivo que levou a empresa e o clube a mudarem a postura. Os principais argumentos expostos são:

A crise internacional e desvalorização da moeda nacional, o que faz com que fique cada vez mais difícil segurar a fuga de jogadores para o mercado internacional. E, a necessidade de uma maior transparência das finanças dos clubes, tanto devida a lei vigente no desporto nacional (conforme visto no cap. II), quanto para atender as exigências dos parceiros fez com que o clube limitasse seus gastos para não apresentar contas deficitárias.

3.3 – Comentários finais.

Entretanto um ponto pouco discutido no cenário esportivo nacional é que o modelo de gestão dos clubes aplicado no Brasil, que

²⁵ Fonte: idem a anterior.

é copiado da Europa, não se adequou as nossas características. Principalmente devido à restrição orçamentária das classe demandantes do futebol (conforme visto na tabela 1.2 e 1.3). Daí a necessidade de se obter outras fontes de lucros, visto que o licenciamento da marca não refletiu nos lucros esperados, mesmo sabendo que nesse período a HMTF negociou um contrato de dois anos com a PepsiCo no valor de US\$ 10 milhões²⁶ por ano, para patrocinar o clube.

Se o argumento acima for comprovado, a questão que se põe é se existe o modelo ideal para a gestão dos clubes brasileiros. Pois é necessário que se diminuía o hiato existente entre os clubes brasileiros e europeus para que, dentre outras coisas, nossos melhores jogadores possam continuar atuando no Brasil.

O tal “clube-empresa” tem servido apenas para contratos de marketing e divulgação de marcas no Brasil; na verdade a existência de qualquer “modelo” de gestão vai passar antes por um processo de modernização das relações pessoais, que é o ponto de partida de qualquer boa organização e na qual as relações empresariais sejam decorrência de relações entre pessoas sejam, profissionais ou amadoras, onde predominem o respeito à dignidade das pessoas, a transparência no trato dos recursos, a clareza na definição de objetivos que unam dirigentes e profissionais, e a paixão pelo futebol.

²⁶ Fonte: Porcari (2000).

Bibliografia

- AIDAR, Antonio Carlos Kfourir. **A transformação do modelo de gestão no futebol**. Relatório nº 16, FGV-SP. 2000.
- ASSIS NETO, S. J. **O Desporto no Direito**. Araras, SP: Editora Bestbook, 1998,
- BRUNORO Sports. **O Marketing Esportivo**. Internet, www.brunoro.com.br, jun 1998.
- BRUNORO, José Carlos & AFIF, Antonio. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo, SP: Editora Gente, 1997.
- CONTURSI, Ernani Bevilaqua. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro, Rj: Sprint, 1996.
- HELAL, Ronaldo. **Passes e Impases**. São Paulo, SP: Editora Vozes, 1997.
- KFOURI, Juca. **Corinthians paixão e glória**. São Paulo, SP: DBA Artes Gráficas e Companhia Melhoramentos, 1996.
- PORCARI, Rafael. **O novo processo administrativo do Futebol Brasileiro frente a profissionalização no gerenciamento dos clubes**. Tese de mestrado da Faculdade Sant'Anna, 2000.
- PRONI, Marcelo Weishaupt. **A Emergência do Futebol-Empresa**. Encontro de História do Esporte, Lazer e Educação Física. Internet, junho 1998
- PRONI, Marcelo Weishaupt. **A Metamorfose do Futebol**. Campinas, SP: UNICAMP. IE, 2000.
- POZZI, Luiz Fernando. **A Grande Jogada: Teoria e Prática do Marketing Esportivo**. São Paulo, SP: Editora Globo, 1998.
- WITTER, José Sebastião. **Breve história do futebol brasileiro**. São Paulo, SP: FTD, 1996.

Outras publicações:

- Jornal Lance!
- Jornal Gazeta Esportiva
- Jornal Folha de São Paulo
- Revista Placar
- Site www.cbf.com.br
- Site www.lancenet.com.br