

5

Debate acerca da necessidade de profissionalização da gestão do futebol

“Em vista da elegância com que o Brasil triunfou na Copa do Mundo de 2002 (...), você não imaginaria a crise que essa paixão nacional está atravessando. Mas o estado do futebol brasileiro não poderia ser mais lamentável – não é possível ser mais corrupto, menos estimulante para os torcedores, menos interessante para os investidores. Poucos clubes operam fora do vermelho. (...) Os sinais de decadência estão por toda a parte. Assistindo a jogos nos estádios mais famosos do país, comprando os ingressos mais caros, eu me flagrei preocupado com lascas e pregos enferrujados projetando-se dos assentos de madeira apodrecida. Em geral, essas condições deploráveis são atribuídas à pobreza. Mas é difícil alegar que o futebol brasileiro tenha sofrido de falta de capital”. (FOER, 2005, p. 108)

Franklin Foer exemplifica a crítica ao futebol brasileiro no extrato acima, destacando a crise na gestão do futebol em contraposição ao seu potencial poderio econômico, evidenciado por inúmeros investimentos milionários recentes: pelo fundo de investimento texano Hicks, Muse, Tate & Furst no Corinthians (SP) e no Cruzeiro (MG); pela a empresa de marketing esporivo ISL no Flamengo (RJ); pela multinacional Parmalat no Palmeiras; pelo Nations Bank (atual Bank of America) no Vasco da Gama (RJ).

Talvez a posição de Foer seja um tanto radical, mas vários indícios levam a crer que o modelo atual de gestão do futebol, amador, está ultrapassado. Todavia, há que se verificar se a profissionalização da gestão do futebol seria efetivamente benéfica, e de que forma isso se daria.

Este capítulo traz resultados da pesquisa bibliográfica e documental, bem como elementos que contribuem para a discussão do tema, abordando o conceito de profissionalização, os aspectos que impulsionam o debate sobre a profissionalização do futebol, a legislação existente sobre o tema e exemplos de casos de profissionalização do futebol, apontados na literatura, ocorridos em alguns clubes.

5.1.

O que é Profissionalização?

É necessário iniciar esse tópico tentando elucidar o conceito do termo “profissionalização”. Uma vez que este será empregado por diversas vezes ao

longo desse trabalho, e ainda, o vocábulo suscita interpretações distintas, faz-se de suma importância conceder atenção ao tema.

Como observa Pizzolato (2004), nem mesmo o dicionário é conclusivo quando se tenta extrair o conceito de empresa profissional. As notações do Novo Dicionário Aurélio (Ferreira, 1975) para os vocábulos “profissão”, “profissional”, “profissionalismo”, “profissionalização” e “profissionalizar” levaram este autor a concluir que “uma empresa que está se profissionalizando significaria que ela está se especializando”.

Já Leoncini e Silva (2002) utilizaram o termo “profissionalização” como sinônimo de obtenção de sucesso esportivo e financeiro de um clube de futebol.

Santos descreve o profissional como “aquele que se dedica integralmente à sua função, é remunerado por esse trabalho e está em constante evolução no que diz respeito à adoção das técnicas mais modernas existentes, bem como buscando a inovação dessas técnicas” (SANTOS, 2002, p. 13).

Segundo Rocha (2002, *apud* PIZZOLATO, 2004), no âmbito da gestão organizacional, a profissionalização pode ser entendida como um processo de evolução em direção a um nível maior de formalidade, assemelhando-se à organização burocrática de Weber, e envolveria também a questão da prevalência do critério de vocação e da competência entre os administradores escolhidos para gerir o negócio. Santos (2002) vê que a gestão moderna é a que utiliza os métodos comuns de gestão, praticados por qualquer organização profissional, e portanto também se assemelhando à organização burocrática de Weber, base da administração ao longo do século XX.

Esse conflito de definições nos leva a, mais adiante, abordar novamente o assunto.

No futebol brasileiro, profissionalização virou antônimo de “cartolas”, sócios de clubes que alternam suas vidas profissionais – como empresários, empreendedores ou liberais – entre a fonte de renda oficial e a gestão do esporte. Muitos desses dirigentes esportivos reproduzem hoje um modelo de gestão contemporâneo ao próprio desembarque do futebol no Brasil (AIDAR e LEONCINI, 2002).

5.2.

As origens do futebol como negócio

Peter Ekelund (1998, *apud* AIDAR e LEONCINI, 2002, p.84), falando sobre a experiência da Liga Inglesa de Futebol, dividiu a comercialização do futebol em quatro fases, correspondentes ao sistema de receitas dos clubes:

- a) a era dos estádios, até os anos 1950, quando a receita se baseava quase exclusivamente nas entradas para os jogos; o limite das receitas se baseava no tamanho dos estádios e no público dos jogos;
- b) a era da TV (entre os anos 1950 e 1970), baseada na transmissão gratuita, sem contrapartida financeira; a partir daí surgiram os patrocinadores, interessados em divulgar seus produtos para a grande audiência dos jogos;
- c) a era dos patrocinadores (anos 1970 e 1980), a partir de quando os patrocinadores foram aumentando sua participação na geração de receitas para os clubes;
- d) a era da nova mídia (a partir dos anos 1980), quando se começa a pagar para transmitir os campeonatos com exclusividade, criando uma grande rede de relacionamentos comerciais diretos e indiretos; hoje, na nova mídia, inclui-se a TV via satélite, o *pay-per-view* (n.e. modalidade de tv paga, onde o consumidor compra o direito de assistir a apenas um evento específico), a Internet e as transmissões digitais. (EKELUND, 1998, *apud* AIDAR e LEONCINI, 2002, p 84).

No surgimento do futebol no Brasil, o esporte era visto como uma atividade puramente lúdica, tendo como valores centrais a construção de laços afetivos e de identidade entre os indivíduos. O caráter recreativo do futebol neste primeiro momento tem como valores centrais o lazer, a diversão e o ócio (ELIAS e DUNNING, 1995, *apud* CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003), e a criação de laços de pertencimento entre os indivíduos. A integração entre os diversos atores intervenientes – espectadores, jogadores, organizadores – era impregnada de uma razão substantiva que alçava a satisfação pela ação realizada nos seus próprios fins precípuos, como afirmam Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003, p. 239).

Estes autores lembram que o futebol, como fenômeno social, esteve fundamentalmente subordinado à lógica substantiva assentada em valores e tradições. A divisão das iniciativas, naquela época, não apresenta características da divisão do trabalho tecnocrático, centrado na profissionalização e nos demais valores instrumentalistas que viriam a se tornar referência com o advento da adoção do capitalismo como sistema dominante ao longo do século XX. Respondia, sim, a uma divisão determinada pela participação voluntária e espírito coletivista. Assim, Meyer e Rowan (1991) afirmam que com a mudança do contexto de referência, os valores aos quais o futebol se subordina se alteraram profundamente desde seu surgimento até hoje.

5.3. Evolução da profissionalização da gestão

Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003) ilustram sua visão sobre a fase inicial do futebol no quadro abaixo, analisando indicadores distintos sobre este esporte:

Quadro 3: Indicadores e Características do Futebol Lúdico

INDICADORES	CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS AO FUTEBOL LÚDICO (1894-1930)
Lógica de ação	Integração comunitária; Amadorismo.
Valores	Futebol-Arte; Recreação e convívio.
Ambiente	Comunidades se reúnem para assistir aos jogos; Torcedor como participante na preparação da partida.
Objetivos	Integrar a comunidade, diversão, envolvimento familiar.
Liderança	Organizadores envolvidos com comunidades e apaixonados pelo futebol.
Vinculação	Jogador ajuda financeiramente sua equipe; Jogador vinculado ao clube por amor; Grupo social homogêneo, amigos e colegas de trabalho.
Formalização	Relações pessoais e de parentesco; Paternalismo e privilégios concedidos por tradição.
Comunicação	Jornal; Horários acertados com clubes e organizadores.
Espaco	Campos de várzea sem estrutura para o público; Campo de futebol para integração da comunidade.
Contexto de Referência	Local.

Fonte: Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003, p. 242).

Após a regulamentação da profissão de jogador de futebol no Brasil na década de 1930 e ao longo das décadas seguintes, o futebol foi ganhando popularidade e se tornou o esporte das multidões (RAMALHO, 1998; CARVALHO, GONCALVES e ALCÂNTARA, 2003). Ressalte-se que tal profissionalização, se foi perseguida e reclamada por um numeroso grupo, foi também combatida em termos dos laços sociais do futebol. Desse grupo cabe ressaltar uma observação efetuada por Marcos Carneiro de Mendonça em 1932, goleiro do Fluminense dos anos 1910:

“O profissionalismo é um processo resultante da substituição dos princípios idealistas pelos utilitaristas entre as classes moças. É uma desgraçada avalanche que ameaça os alicerces morais de todas as organizações esportivas do mundo”. (apud BETING, 2003, p.16).

Como observado anteriormente, essa profissionalização, aliada ao modelo de gestão induzido pelo Estado Novo, força o futebol a tomar um rumo mais instrumental. O início de relações impessoais entre os membros das organizações futebolísticas, os vínculos empregatícios entre jogadores e clubes e a determinação por parte das entidades desportivas dos horários das partidas constituem elementos caracterizadores desse contexto. A prática do futebol passa, a partir da década de 1930, portanto, a ser regida por uma ótica instrumental e utilitarista (CARVALHO, GONCALVES e ALCÂNTARA, 2003).

Na fase compreendida como fins dos anos 1940 e início dos anos 1960, o futebol atinge seu apogeu como espetáculo, especialmente devido ao fim da segunda guerra mundial e às Copas do Mundo de 1950, 54 e 58 (RAMALHO, 1998).

O sociólogo Ronaldo Helal (1997, apud SANTOS, 2002) aponta que, já na década de 1970, havia uma tendência à profissionalização da gestão, que já começava mesmo a ser uma necessidade. Para isso, listou diversas manchetes de artigos e reportagens publicados em jornais e revistas da época - como já foi dito, na falta de literatura acadêmica sobre o assunto, o jornalismo ocupava o campo de comunicação e fomentação do debate na sociedade.

Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003) entendem que a prática do futebol nesta época já era regida por uma ótica instrumental e utilitarista, e assim a atratividade do esporte passou a ser alvo de investimentos e fonte de negócios.

Eles revisam novamente os indicadores analisados em seu estudo, à luz dessa nova ordem, o que é apontado no Quadro 4.

Quadro 4: Indicadores e Características do Futebol Profissional

INDICADORES	CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS AO FUTEBOL PROFSSIONAL (1931-1970)
Lógica de ação	Integração ao projeto nacionalista; Profissionalismo.
Valores	Futebol-arte com exigência de performance física; Confronto de clubes em busca de vitórias, títulos e reconhecimento.
Ambiente	Indivíduos assistem aos jogos de seus clubes de coração;
Objetivos	Formar craques que atraíam torcedores, reconhecimento.
Liderança	Dirigentes apaixonados e com ambições político-eleitorais.
Vinculação	Jogador com contrato e salário de atleta. Pequenas diferenças salariais; Jogador com amor ao clube, mas com vínculo contratual.
Formalização	Relações adquirem impessoalidade.
Comunicação	Rádios e jornais. TV na Copa de 1958; Horários determinados pelas entidades desportivas.
Espaco	Estádios grandes para obter bilheteria, sem preocupação com conforto.
Contexto de Referência	Nacional.

Fonte: Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003, p. 247).

O futebol, nessa época, passa a viver um contradição, pois se organizou numa estrutura clubista, convivendo com uma estrutura empresarial, devendo acumular “glórias” para o seu clube e gerar lucro para a “empresa” (SOARES, 1994, *apud* BRUHNS, 2000). Começa a se consolidar, então, a ambigüidade entre o resultado financeiro esperado e as relações impessoais ou mesmo a performance esportiva, focos maiores dos clubes de futebol até então.

Embora, para poucos, tenha ocorrido elevação do nível de vida em termos financeiros, a grande maioria, pertencente aos “times pequenos”, não recebe salários dignos, como demonstra Soares (1994, p. 114, *apud* BRUHNS, 2000).

É importante notar que um dos grandes marcos dessa fase foi a transmissão ao vivo da Copa do Mundo de Futebol de 1970, direto do México, o que possibilitou uma divulgação massiva do esporte (CARVALHO, GONCALVES e ALCÂNTARA, 2003; BRUHNS, 2000), não só pela transmissão, como também pelos demais meios de comunicação.

Por outro lado, alguns autores criticam esta massificação, que viria a escravizar o espetáculo nas décadas seguintes. Para o pesquisador Marcio Ramalho:

“a mídia transforma o que deveria ser mais uma competição esportiva num verdadeiro cavalo de batalha (...). Enquanto houver interesse empresarial na veiculação de publicidade milionária, a Copa do Mundo se manterá de pé. Como espetáculo de hinos, de camisas coloridas, de matérias publicitárias ilustradas com sofisticação, não como espetáculo de futebol.”. (RAMALHO, 1998)

O jornalista João Saldanha também auferiu um tom crítico a esta situação, e mais, é radical em suas ponderações sobre a utilização do prestígio e dos negócios do futebol que possibilitam poder pessoal e eleitoral, assim como enriquecimento ilícito, a seus dirigentes. Percebe que essa articulação indevida do esporte explora e exaure o craque, e discursa sobre isso. Pouco tempo mais tarde, ficou patente a absorção não apenas do futebol e do esporte pela indústria do entretenimento, como de toda a produção cultural, o que para os marxistas contemporâneos, como Fredric Jameson, é o traço distintivo do modo de produção capitalista em sua fase pós-moderna. (MANHÃES, 2004, p.45). O jornalista Franklin Foer, em seu trabalho de relacionamento entre o poder do futebol e os impactos oriundos da globalização (2005) vai mais além:

“Embora paguem seus jogadores, os clubes mantiveram sua condição de entidades amadoras sem fins lucrativos. Isto significa que suas contas não estão sujeitas à fiscalização pública, e que seus executivos não mantêm uma contabilidade legal. Em suma, suas diretorias constituem o refúgio perfeito para pessoas mal-intencionadas”. (FOER, 2005, p. 106).

Com isso, denuncia algo que é tacitamente sabido entre os atores do campo organizacional do futebol: a malversação, não só de verbas como também de objetivos, pela gestão do futebol (clubes, federações ou confederação), é assunto subliminar em um meio que movimenta cifras próximas a 4 bilhões de dólares norte-americanos por ano no Brasil.

Embora já em décadas anteriores pudessem ser observadas vultosas cifras de movimentação envolvendo transação de jogadores de futebol, venda de direitos de imagem e de televisionamentos de espetáculos, somente a partir da década de 1980 é que o mundo dos negócios se voltou definitivamente para este esporte (AIDAR e LEONCINI, 2002), o que, por sua vez, se viu obrigado a encontrar

soluções para o incessante aumento da crise financeira dos clubes (SANTOS, 2002). Uma primeira mudança foi a introdução da publicidade estática na beira dos gramados, em 1977 (SANTOS, 2002).

Com a crise financeira dos clubes brasileiros, no início da década de 1980, estes começaram a exportar um número cada vez maior de jogadores para a Europa. A venda dos craques diminuiu o interesse pelos jogos, reduzindo o público e a renda - que naquela época ainda representava a maior parte dos rendimentos dos clubes - e aumentando os problemas financeiros, alimentando a crise num círculo vicioso que até hoje não foi efetivamente equacionado (SANTOS, 2002).

É fato que há a questão macro-econômica envolvida, uma vez que os países europeus são mais ricos que o Brasil e esse fluxo dificilmente irá cessar. Mas ele poderia, no entanto, ser reduzido, caso o déficit financeiro dos clubes fosse controlado e o expediente de venda deixado de ser utilizado para esses fins. Ronaldo Helal minimiza a influência da questão macro-econômica sobre os clubes, visto que na década de 1990 o país passou por períodos muito mais estáveis economicamente do que nas décadas anteriores, e mesmo assim o êxodo de jogadores não só se manteve como também continuou – assim como a crise financeira dos clubes (HELAL, 1997, *apud* SANTOS, 2002).

5.4. Na busca por soluções

Essa crise financeira crescente motivou a busca por soluções e com ela veio também um pouco de modernização da gestão. A primeira grande mudança foi a aceitação de contratos de patrocínio, o que para muitos era o maior crime do mundo (SANTOS, 2002). O Barcelona, um dos dois maiores clubes da Espanha, até hoje não exibe qualquer patrocinador em sua camisa, considerada sagrada. Mas é o último grande baluarte de onde o pensamento romântico e tradicional ainda sobrepuja a argumentação econômica. Em meados da década de 1980 quase todos os grandes clubes já possuíam patrocínio na camisa.

Nos anos 1980 também houve alguns movimentos de tentativa de uma gestão mais moderna. Foram os casos da Democracia Corinthiana, o caso do São Paulo e o do Palmeiras/Parmalat.

A Democracia Corinthiana foi um movimento iniciado por alguns jogadores mais esclarecidos, como Sócrates, jogador da Seleção Brasileira na Copa do Mundo de 1982, e Casagrande, também jogador da seleção e atualmente comentarista da Rede Globo de televisão. Estes jogadores, com nível intelectual muito maior que a média da classe, demandavam do clube uma maior participação em algumas decisões – como o fim ou diminuição da concentração antes dos jogos – e propunham que, em troca, o clube cobrasse a responsabilidade dos próprios jogadores (SANTOS, 1990, *apud* SANTOS, 2002).

O caso do São Paulo foi originado da cultura disseminada dentro do clube na década de 1960. Com a construção de seu estádio, o clube contraiu dívidas e, assim, ficou impossibilitado de contratar jogadores de peso. Com isso, o São Paulo se educou a controlar as finanças de modo mais rigoroso que a média dos clubes, e investiu também na continuidade de suas ações. Desenvolveu, assim, uma estrutura moderna, com centro de treinamento – um dos primeiros do Brasil – a presença de profissionais especializados em diversas áreas, o uso da tecnologia no futebol e a continuidade administrativa, onde a política não sobrepujava a necessidade do clube e, assim, o trabalho de um presidente era continuado pelo seu sucessor (SANTOS, 2002).

Ambos os exemplos chegaram ao fim após, provavelmente, o embate político, que determinou a descontinuidade dessas ações (SANTOS, 2002).

A parceria Palmeiras / Parmalat inaugurou uma nova fase na administração dos clubes brasileiros. Foi efetuada pelo clube paulista em 1992 com a multinacional de laticínios, e visava o controle profissional do futebol do clube. A parceria foi um sucesso, possibilitando a conquista de títulos pelo Palmeiras bem como o reconhecimento da marca da empresa pelo grande público (SANTOS, 2002).

Após este sucesso, algumas outras empresas se interessaram em investir no futebol brasileiro, atraídas pelo incrível potencial de consumo não explorado. É necessário também, assim, ressaltar grande e inexplorado potencial de geração de receitas dos clubes (AIDAR e LEONCINI, 2000; SANTOS, 2002). Nas contas de Aidar e Leoncini (2000, p. 83), o potencial de consumo do país com produtos e serviços ligados ao futebol seria de R\$ 9,2 bilhões, 3,5 vezes maior que o atual. Schlosserberg (1996, *apud* SANTOS, 2002) lembra que, em estádios norte-americanos, o espectador consoma gastar 2,5 vezes o preço do ingresso em

produtos e serviços dentro do estádio, média bem superior ao gasto dentro dos estádios brasileiros. Trata-se, portanto, de um potencial que ainda pode ser largamente explorado, mesmo considerando a diferença entre a realidade das economias.

Este grande chamariz para investimentos continuou gerando parcerias entre investidores e clubes brasileiros, como foram os casos da suíça ISL que se associou ao carioca Flamengo e ao gaúcho Grêmio; do fundo americano HMTF, que se associou ao paulista Corinthians; do fundo EXXEL, que se associou ao clube baiano Vitória; ou do fundo Opportunity, associada do também baiano Bahia – todos na década de 1990. Mas, como afirma Foer (2005), no começo desta seção, o legado desses investimentos não foi produtivo como deveria ter sido.

5.5.

Futebol como indústria: modelos de gestão contemporâneos

Santos (2002) observa que o período que abrangeu o fim da década de 1990 e o início do ano 2000 talvez tenha correspondido a um período de transição entre o velho e o novo modelo de gestão, iniciado com as Leis Pelé e Zico, as quais serão aprofundadas oportunamente.

Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003) lembram que este futebol de hoje, mais recente, reflete uma sociedade capitalista em que novos atores assumem uma função determinante na condução da ação nas organizações em pauta e no contexto do futebol mais amplo. A mídia, e em especial as cadeias de televisão são certamente o maior exemplo disso. Aquelles autores salientam que a venda de pacotes televisivos de campeonatos influi decisivamente nos horários dos jogos e em sua organização. Salientam também a perda das raízes locais derivada da transferência de importância dos campeonatos estaduais para os nacionais, e ressaltam que o predomínio de aspectos econômicos sobre o próprio jogo confere a esta atividade novos contornos, cujo foco se desloca do prazer do participante para a produção de um espetáculo ao gosto do espectador (2003,p.251). Sua análise de indicadores para o futebol desta época é resumida no Quadro 5.

Quadro 5: Indicadores e Características do Futebol Negócio

INDICADORES	CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS AO FUTEBOL NEGÓCIO (após 1970)
Lógica de ação	Integração ao mercado sem fronteiras; Modernização.
Valores	Futebol-força, disciplina e conjunto. Futebol de resultados; Eficácia, eficiência e planejamento; Oportunidade de negócios; viabilização financeira.
Ambiente	Grandes torcidas organizadas em estádios com infra-estrutura; Torcedor como consumidor-cliente; Empresas de marketing-esportivo e consultorias.
Objetivos	Formar e negociar jogadores; Rentabilidade, exequibilidade.
Liderança	Gestores profissionais e cartolas.
Vinculação	Os craques ganham salários exorbitantes e mobilizam público para os estádios; Jogador com contratos de trabalho sofisticados; Equipe heterogênea, com integrantes de outras regiões e/ou país.
Formalização	Relações impessoais e comerciais; Uniformidade na aplicação de normas e procedimentos.
Comunicação	Contratos com TV; Subordinação dos horários dos jogos ao tempo televisivo.
Espaco	Estádios confortáveis, com infra-estrutura que envolve restaurantes, lojas, cinema etc. Áreas de entretenimento.
Contexto de Referência	Global.

Fonte: Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003, p. 252).

Atualmente, os clubes de futebol fazem parte de uma cadeia produtiva complexa, e é a dinâmica dessa cadeia que os empurra rumo à profissionalização de suas atividades, de forma a possibilitar o alcance de seus objetivos estratégicos (LEONCINI e SILVA, 2002). O torcedor, antes visto como um igual, hoje é considerado um cliente-consumidor. O jogo, outrora visto como diversão, cede lugar a um negócio (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003). O mercado cada vez mais acirrado, com forte competição, acelerou essa necessidade. Anteriormente apenas movido pela paixão e administrado de forma amadora, organizações centenárias viram-se obrigadas a mudar seus conceitos rumo a uma maior profissionalização. Todavia, alguns clubes de futebol ainda vivem o dilema de preservar os laços sociais e comunitários que mantêm com as comunidades, ou ceder à lógica de mercado (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003).

Com essa nova racionalização, novos atores assumem uma função determinante na condução da ação, não só dos clubes, mas também do contexto do futebol no seu sentido amplo. A mídia, e em especial as cadeias de televisão, tornaram-se importantes financiadoras, e definem os rumos da ação. Os legisladores e advogados são também atores alçados à condição de condutores de estratégia. Empresas de marketing esportivo, instituições financeiras, organizações privadas interessadas no retorno da marca e outros clubes de futebol surgem com o intuito de estabelecer relações comerciais, maximizar o retorno financeiro e, para isso, traçar os objetivos estratégicos da organização (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003).

Mas quais seriam os objetivos estratégicos de um clube de futebol? Em um lugar-comum, ganhar títulos e ter performance esportiva de alto rendimento nas competições. Este objetivo estratégico é, contudo, característico da gestão amadora, pois não considera quaisquer resultados ou retornos financeiros que possam sustentar o clube em seu propósito. Afinal, de nada vale ganhar um título hoje e ser obrigado a decretar falência no ano seguinte. Neste sentido, as estratégias e competências desses agentes são definidas em função de sua relação com o mercado e de sua posição na complexa rede de interações empresariais que os clubes mantêm. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita a escolha de novas ou diferentes estratégias pela organização, gerando um círculo virtuoso, conforme FLEURY e FLEURY (2000, *apud* Ruiz, 1998).

A gestão eficaz do futebol é algo bem diferente da gestão eficaz de uma organização mercantil (LEONCINI e SILVA, 2002). Como se não bastasse a grande sazonalidade de desencaixes financeiros, a maior necessidade da atividade, além de gerar superávits, é vencer. Assim, tal gestão eficaz só ocorre se, no final da temporada, o resultado final for boa performance técnica aliada a um equilibrado fluxo financeiro (AIDAR e LEONCINI, 2002).

Adicionalmente, trata-se de uma indústria onde a concorrência é absolutamente essencial, reafirmando a singularidade do negócio futebol. Como assinalado por Fynn e Guest (1998, *apud* LEONCINI e SILVA, 2002, p.14), o então presidente do Manchester United, tradicional clube inglês e maior vencedor de títulos daquele país dos últimos 20 anos, afirma que a força de um campeonato é a força do seu time mais fraco – justamente corroborando o valor da concorrência nesse esporte.

Santos (2002) afirma que, para que haja uma Liga forte e atrativa para o público, todas as suas partes, os clubes, devem ser fortes, o que significa uma boa saúde financeira e uma boa gestão. Deve haver uma tensão natural entre o interesse individual, que seria ganhar o campeonato todos os anos, com o interesse geral, de que haja um ganhador diferente a cada ano.

Adicionalmente, ressalta-se que o caráter passional da atividade faz com que fortes pressões, incomuns para uma atividade mercantil normal, sejam exercidas sobre a gestão. Os torcedores de um time que protestam quando um grande jogador é vendido pelo seu clube, por exemplo, têm postura bem distinta dos clientes de uma grande empresa que resolve trocar seu diretor técnico ou o supervisor de produção, que muitas vezes sequer ficam sabendo do ocorrido. A força da paixão, como em exemplos citados anteriormente, é brutal. Mas de onde vem todo este poder?

Santos (2002) indica um caminho, apontando que muito do fascínio que o futebol causa advém do elemento do acaso; e a incerteza é a mãe do sucesso. No futebol, nunca há favoritos absolutos. A incidência de resultados inesperados é muito maior do que em quaisquer outros esportes de massa, como o voleibol, o basquete ou mesmo o tênis e a natação. E essa questão precisa ser entendida para facilitar o debate sobre a forma de gestão de organizações que possuem grande força emocional como combustível – mais notadamente os clubes de futebol.

Ainda assim, é interessante observar um caso de sucesso fora do futebol. Sem ter o elemento emocional da paixão com tanta força, o voleibol é considerado um modelo de gestão de sucesso, a começar pela sua Confederação (CBV).

Seu atual Presidente afirma que o voleibol não mediu esforços na busca da profissionalização e da qualidade (KASZNAR e GRAÇA F^o, 2006, p.18). Para alcançar a profissionalização desejada, a CBV imprimiu em ritmo crescente uma mentalidade empresarial moderna, que segue os conceitos e as estruturas modelares das empresas norte-americanas. Com o alcance e a obtenção desta estruturação, que passou a gerar os resultados pretendidos, com vitórias contínuas e cada vez mais numerosas, tornou-se crescente a credibilidade da CBV.

E complementam indicando que esse modelo de gestão proporcionou que houvesse um incremento do apoio de empresas fornecedoras e patrocinadoras à CBV e às suas pretensões. O modelo abarcou “afinar os instrumentos de relacionamento institucional e empresarial, como decorrência da adoção de

práticas organizacionais transparentes e coerentes com métodos que visam à produção racional e à obtenção de vitórias empresariais”.

Istvan Kasznar e Ary Graça F^o citam seis conceitos essenciais e três pilares de estrutura:

Conceitos:

- a) Planejamento de objetivos e metas;
- b) Comunicação transparente e repetida à exaustão;
- c) Estratégia baseada em seqüência de vitórias, e não em uma única;
- d) Atenção ao ambiente, visando ser uma “*learning & teaching organization*”;
- e) Vitórias contínuas equivalem a patrocínios contínuos;
- f) Atividade firme da CBV para proporcionar as melhores condições aos atletas e pessoas envolvidas com o voleibol.

Pilares:

- I) A macroestrutura organizacional deve ser flexível e enxuta, para fornecer agilidade aos processos; a cabeça de comando de CBV deve ser pequena o suficiente para não pesar no orçamento da empresa, mas há de ser composta por colaboradores muito bem preparados, motivados e ágeis;
- II) A estrutura precisa dispor de centros de excelência suficientemente independentes, para que possam operar com agilidade e presteza, integrados a um comando central único. A estes centros dá-se o nome de UEN – Unidade Estratégica de Negócio, e cada um possui metas e objetivo estudados e definidos;
- III) Na macroestrutura, dispor de um mecanismo de decisão e de uma arquitetura que estimulem a descentralização das unidades dedicadas à ótica social do esporte. Enquanto a CBV preocupa-se, mediante suas UENs, em alcançar os maiores objetivos do voleibol de alto desempenho, as federações estaduais incentivam com independência a prática do esporte em suas regiões de influência e de abrangência, nas modalidades amadora, profissional e de inserção social.

O voleibol pode estar constituído em um campo organizacional diferente do futebol. Mas seu modelo de sucesso pode ser estudado e analisado, para, com eventuais e oportunas adaptações, aportar benefícios para o futebol.

5.6. Evolução da indústria do futebol na Inglaterra: lições

No Brasil, infelizmente, há limitado arcabouço acadêmico sobre a evolução de um processo de profissionalização da gestão de organizações esportivas e, mais especificamente, voltadas para o futebol. A maior parte das referências são sobre a atividade do futebol na Inglaterra, oriunda da transformação que o futebol britânico sofreu nas últimas duas décadas, e sobre sua nova tendência mercantil. Desde a última década do século XIX, quando surgiu o primeiro clube-empresa do país, todos os “clubes de futebol” têm balanços publicados. Hoje, todos os 92 clubes das quatro primeiras divisões do futebol inglês têm seus números publicados e auditados, o que constitui um considerável arcabouço para construção de teses sobre o futebol. Desses, 23 têm parte do capital cotado em bolsa, na de balcão ou na *London Stock Exchange*, a bolsa de valores de Londres (AIDAR e LEONCINI, 2002).

Depois de tragédias nos estádios ingleses que provocaram a morte de torcedores e o país foi banido de competições, no final da década de 1980, a Inglaterra promoveu – baseada nos investimentos públicos e privados suportados por uma rigorosa legislação – a transformação do futebol. Em menos de uma década, dezenas de estádios foram reformados, clubes-empresa saneados e eventos recuperados (AIDAR e LEONCINI, 2002, p 101).

Sobre a atual influência da mídia nos direitos de transmissão do futebol inglês, o *website* sportcal.com (acessado em 02/05/2006) publicou uma reportagem sobre um eventual acordo que poderia ter sido firmado entre a *Premier League* (Liga Inglesa de clubes) e British Sky Broadcasting para a venda dos direitos das três temporadas iniciadas em 2007-2008. Para estas, foi determinado que haveria seis pacotes de venda: jogos aos sábados às 12:45 e às 17:15, domingos às 13:30 e 16:00 e segundas-feiras às 20:00; e um pacote misto com jogos em meio de semana ou feriados bancários. Enquanto, no Brasil, ouvem-se críticas em relação ao eventual poder dito absoluto e onipotente da mídia (visto ser a fonte primárias de receitas dos clubes brasileiros), na Inglaterra os atores mídia-Liga transformam o produto no mais vendável possível, em comum acordo, e a determinação do horários dos jogos não sofre críticas.

Traçando um paralelo entre o futebol brasileiro e os times britânicos, torna-se claro que nossos clubes apresentam, sistematicamente, uma situação deficitária que desaba em um endividamento bancário e inadimplência junto ao fisco e à previdência social (AIDAR e LEONCINI, 2002). Relembrando os já citados exemplos da década de 1990, de empresas investindo no futebol brasileiro, Santos (2002) conclui que o problema não está na falta de dinheiro, mas na gestão desse investimento.

Em uma análise sobre pesquisa realizada por Szymanski e Kuypers em 1999, Aidar e Leoncini (2002) afirmam que sucesso pode não ser conquistar a “Premier League” (Campeonato Nacional Inglês da Primeira Divisão), mas sobreviver nela com uma lucratividade sustentável no curto e médio prazos. E o calcanhar-de-aquiles do futebol como negócio é a administração dos gastos com os atletas, seja na contratação, seja no pagamento dos salários.

A pesquisa de Szymanski e Kuypers levou Aidar e Leoncini (2002) a concluírem que a principal lição que fica dos números da indústria do futebol britânico é que a gestão profissional é fundamental nesse negócio. As múltiplas funções hoje exigidas na gestão de um clube-empresa demandam um administrador focado na operação e com dedicação em tempo integral, sendo remunerado pelo seu tempo integral. Em seguida, lembram que este não precisa necessariamente estar envolvido passionadamente com o clube em questão, visto que é um profissional. E citam exemplos de dirigentes esportivos torcedores de clubes que trabalharam para outros clubes (Jose Roberto Guimarães, São-Paulino, para o Corinthians; Vanderlei Luxemburgo, para vários clubes como Flamengo, Corinthians ou Palmeiras), ou mesmo o crescente troca-troca de jogadores que saem de um clube para ir jogar no clube rival (Romário, que atuou no Fluminense, Flamengo e Vasco; Bebeto, Flamengo e Vasco; Petkovic, Fluminense, Flamengo e Vasco; para ficar apenas em exemplos de clubes de futebol do Rio de Janeiro).

Santos (2002) entende que a dualidade vitórias-equilíbrio financeiro tem duas saídas: primeiro, controlar muito bem o equilíbrio entre gastos e receitas e, segundo, capitalizar ao máximo as vitórias, de modo a aumentar e criar novas receitas.

No estudo, os autores Szymanski e Kuypers (citado por SANTOS, 2002) concluem que a fórmula para o sucesso teria duas vertentes. A primeira, planejar e controlar as variáveis dependentes, que significa o planejamento da temporada, a

compra criteriosa de craques, a formação de jogadores, a elaboração de uma programação física e tática, numa perspectiva de médio prazo, possibilitando a maturação de uma filosofia de trabalho, com a manutenção de uma equipe técnica por um tempo longo, a existência de condições estruturais e psicológicas adequadas, além, é claro, da manutenção de uma base salarial atraente, para formar um time competitivo. A segunda vertente, relacionada aos rendimentos, é capitalizar as vitórias, de modo a que as receitas superem as despesas (SZYMANSKI e KUYPERS, *apud* SANTOS, 2002).

Aidar e Leoncini (2000, p. 72-73) entendem que isto não é uma tarefa fácil, mas “para combinar os vetores, a profissionalização da gestão apresenta -se como instrumento capaz de multiplicar receitas, controlar custos e lutar por títulos (...)”.

Em resumo, na opinião desses autores, vale o profissionalismo na gestão. Santos (2002) também conclui que o mundo dos negócios está cada vez mais invadindo o futebol, e assim é necessário que haja uma gestão profissional que garanta um mínimo de organização. Uma boa gestão, para este autor, requer não somente a profissionalização da gestão extra-campo – cuidar das relações com a mídia, dos contratos com a televisão, e outras coisas típicas de uma indústria de entretenimento - como também dos fatores relacionados ao gramado, como a formação de uma comissão técnica com especialistas em várias áreas da medicina, o uso de treinadores especializados em diferentes funções, e ainda cabe acrescentar, a elaboração de pré-temporadas adequadas para a preparação dos times, a transparência nas relações com os jogadores etc.

Santos (2002) afirma que a transformação do futebol em negócio é um movimento já existente e irrefreável. O que força os clubes de futebol em direção à gestão profissional, para Aidar e Leoncini (2002), é o mercado, através do aumento brutal de receitas oriundas da demanda da TV e dos patrocinadores, bem como do aumento dos custos com salários “dolarizados” de jogadores, em um contexto onde muitos dos grandes clubes brasileiros, especialmente os do Rio de Janeiro, enfrentam graves crises financeiras com passivos trabalhistas e tributários astronômicos e à beira da insolvência, como declarado pelo Sr. Marcio Braga, Presidente do Flamengo, a uma emissora de televisão em entrevista concedida em março/2005.

Santos (2002) lembra que, em reportagem publicada no final de 2001, o *Lance!A+* fez um levantamento estimado das dívidas dos 12 principais clubes do país, utilizando fontes oficiais e extra-oficiais:

“(...) o resultado foi de R\$ 591 milhões. O campeão das dívidas mais uma vez foi o Flamengo, com R\$ 158 milhões, segundo balancete de 2001, avaliado pelo Conselho Fiscal, mesmo com a enxurrada de dinheiro que recebeu da ISL. O Vasco é o segundo com R\$ 100 milhões, Fluminense é o terceiro com R\$ 84 milhões e o Santos é o quarto com R\$ 70 milhões. Oito clubes têm dívidas acima de R\$ 30 milhões. Apenas o Corinthians tem as contas saneadas, devido à interferência do seu parceiro, o fundo de investimentos HMTF. Portanto, está clara a gestão temerária dos recursos do clube, sem planejamento e sem previsão de custos e ganhos presentes e futuros”. (Inadimplência F. C. *Lance!A+*, n. 70, 30 dez. 2001, p. 34., *apud* SANTOS, 2002, p. 75).

Em outra reportagem, o *LANCE!A+* apontou sete dos maiores problemas do futebol brasileiro hoje, que Santos descreveu assim:

“Apesar da visão de curto prazo da reportagem, da falta de uma análise do sistema como um todo e da não percepção de causa e efeito, temos realmente uma lista de problemas que tem dado dor de cabeça aos dirigentes de futebol. São eles: “salários super-elevados, enxurrada de processos trabalhistas, jogadores mal assessorados, dirigentes incompetentes, dívidas de clubes estratosféricas, êxodo de investidores e, para completar, a zona no calendário formam o corpo de monstruosidades que encurralam o futebol nacional contra a parede”. (Bicho de sete cabeças. *Lance!A+*, n. 79, 03 mar. 2002, p. 10., *apud* SANTOS, 2002, p. 76).

Para atrair investidores para o esporte, e assim conseguir um alento financeiro, os clubes então precisam se mover. Aidar entende que, após algumas tentativas nos anos 1980 e 1990, os investidores acabaram se afastando de nosso mercado basicamente por três razões, duas diretamente ligadas ao futebol e uma de ordem macroeconômica. A demora na profissionalização e o mar de fraudes e gestões temerárias revelados por CPIs do congresso nacional foram as primeiras e básicas razões para o afastamento dos investidores, uma vez que as empresas não vão ligar seus nomes a uma situação ética duvidosa. A segunda é que as experiências de parcerias com clubes brasileiros não foram boas, casos do Nations Bank e do Vasco da Gama (em disputa judicial), da empresa suíça ISL e do Flamengo (que terminou após a falência da ISL, embora esta não tenha se relacionado com a parceria efetuada com o clube carioca) e mesmo a do Hicks

Muse com o Corinthians, que Aidar entende que os investidores não estão muito contentes com a parceria. E a terceira razão, macroeconômica, foi a crise da Argentina, que acabou afetando o ceticismo dos investidores em relação a investimentos na América Latina como um todo (AIDAR, 2002).

Apesar disso, o futebol continuou, mesmo que lentamente, sua caminhada rumo à transformação. Fynn e Guest, quanto à transformação do esporte em negócio, entendem que não há conflito entre os torcedores fanáticos e os interesses de negócio que parecem estar tomando conta do futebol; ao contrário, os autores entendem que estes deveriam ser aliados naturais: a televisão, por exemplo, “necessita de estádios grandes e cheios, com torcedores fiéis, para gerar a atmosfera essencial para a criação do espetáculo televisivo” (FYNN e GUEST, 1998, *apud* AIDAR e LEONCINI, 2002, p.101).

Santos (2002) afirma que essa transformação é benéfica para o futebol brasileiro. Já Morin (1998, *apud* Santos, 2002, p.90) entende que “racionalizar o futebol, amarrá-lo às regras de gestão empresarial e às exigências do grande capital é uma idéia de pouca racionalidade”. Santos (2002) contesta afirmando que esta seria uma visão purista da questão, e que a gestão profissional em nenhum momento é conflitante com a arte do futebol.

Por outro lado, é importante ressaltar o alerta de Carvalho, Gonçalves e Alcântara:

“(…) percebe-se a perda da dimensão substantiva do futebol, que deveria cumprir o papel de catalisador de paixões, de deságüe de frustrações e de cimentação nacional. O desporto se tornou exigente, orientado para o sucesso e alienante, alertam Elias e Dunning (1995). Já não funciona como um contrapeso para o trabalho, pelo contrário, reforça na esfera recreativa e ética do trabalho duro, a necessidade do êxito a qualquer preço, e a lealdade do grupo necessária para o funcionamento de uma sociedade industrial avançada”. (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003, p. 252).

Esta ressalva é importante porque alerta para a preponderância da visão dominante de mundo, a econômico-financeira, mesmo sobre atividades tradicionalmente consideradas sem fins lucrativos e de integração da sociedade, como o esporte.

No meio desse debate, percebe-se que os avanços na gestão do futebol no Brasil têm sofrido resistência especialmente das antigas oligarquias regionais, que

ainda mantém sob seu poder as federações estaduais. Como lembra Santos (2002), grande parte das mudanças é dificultada, embora estejam ocorrendo de qualquer forma devido a pressões externas:

“(...) o atual momento do futebol brasileiro tem apresentado mudanças nos quatro aspectos observados na sessão anterior: mudanças na estrutura (arcabouço legal e modernização dos estádios), na gestão dos clubes (possibilidade de entrada de capital externo e na associação com empresas da área de entretenimento) e dos campeonatos (criação das ligas) e nas relações de trabalho (extinção do passe, substituído por contratos de trabalho com prazo limitado), além da participação cada vez mais fundamental da mídia”. (SANTOS, 2002, p. 68).

Santos (2002) afirma, ainda, que há atualmente uma crise financeira, institucional, moral e ética. As mudanças constantes, a falta de clareza nas regras e transparência nas negociações, geraram uma conjuntura indefinida que afastou as empresas de marketing que estavam negociando no país. Adicionalmente, ele ressalta a imobilidade da gestão dos clubes e federações que assistiu à derrocada financeira de suas instituições bem como a um grande aumento de práticas ilícitas. Mas a organização era caótica porque isso era necessário para garantir a liberdade de ação, sem que auditorias externas ou a receita federal fosse capaz de rastrear os caminhos que fazem o dinheiro desaparecer (REBELO e TORRES, 2001, *apud* SANTOS, 2002, p.85). De qualquer forma, na opinião de Santos (2002), ainda que a gestão dos clubes e federações ainda esteja nas mãos de dirigentes amadores, ligados à lógica de dominação patrimonialista e oligárquica e não a uma lógica empresarial e gerencial, a profissionalização na gestão deverá ocorrer para permitir a manutenção do poder.

A evolução das questões legais reafirmou a importância de ter um norte de gestão profissional. Se na Inglaterra os clubes-empresa já existem desde 1896, no Brasil começaram a se transformar apenas após a Lei nº 9.615/98, a chamada Lei Pelé, que regulamentou o esporte no país (Aidar e Leoncini, 2002).

Santos (2002) lembra que a Lei Pelé se concentrou mais no futebol, nos grandes clubes e nos craques, em detrimento de outros esportes. Adicionalmente, Aidar e Leoncini (2000) lembram que o número de clubes por população e por tamanho da economia é muito maior do que em todos os países onde a indústria do futebol funciona e dá lucro, e por isso Santos conclui que, para o

profissionalismo na gestão avançar, gorduras terão que ser cortadas, e possivelmente alguns clubes terão que permanecer no amadorismo.

Uma vez que a legislação desportiva é um fator externo que possui grande força como agente de transformação, entende-se ser necessário, assim, traçar em seguida uma breve análise do histórico recente da legislação sobre o futebol.

5.7. Breve histórico da legislação sobre o tema

Só em 1941, no período do Estado-Novo, foi estabelecida a primeira proposta de Lei Orgânica que viria a ser a base para os desportos no Brasil. É o Decreto-Lei nº 3.199, de 14/04/41 (NETO e MANSSUR, 2002), adjetivados pelos Decretos nº 9.267 (de 1942), nº 5.392 (de 1943) e nº 7.674 (de 1945) (BRASIL, 2003a, *apud* CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003). Visavam normatizar as formas e os mecanismos de financiamento pelas diversas deliberações do Conselho Nacional de Desportos (CND), de âmbito nacional.

A questão é que essa lei era galgada nos princípios autoritários da Era Vargas, vedando a participação de representantes das entidades desportivas nas cadeiras do Conselho, cujos membros eram apontados diretamente pelo Presidente da República, e exaltando o espírito patriótico, vedando o funcionamento das entidades desportivas que visassem o lucro (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003). Essa foi a grande raiz da legislação, cujos efeitos perduram até hoje.

Em 08 de outubro de 1975 foi publicada a Lei nº 6.251, semelhante ao Decreto-Lei nº 3.199/41. Essa lei traçou normas gerais e inseriu, pela primeira vez, a definição legal de “desporto” (BRASIL, *apud* CARVALHO, GONÇALVES E ALCÂNTARA, 2003), mantendo contudo o modelo centralizador e intervencionista do Estado – uma vez que, como ressalta Santos (2002), o Governo militar se utilizou bastante do desporto como instrumento de controle e movimentação de massas. Esta lei cria também, pelo seu artigo 42, a Justiça Desportiva, bem como outorga poderes de supervisão normativa e disciplinar ao CND sobre todos os esportes (NETO e MANSSUR, 2002).

No ano seguinte é promulgada a Lei nº 6.354 (02/09/1976), através da qual os jogadores profissionais passam a ter carteira de trabalho e benefícios da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), como férias e Fundo de Garantia por

Tempo de Serviço (FGTS), bem como o limite de idade para celebração do contrato de trabalho do jogador de futebol (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003; NETO e MANSSUR, 2002). Esta lei também instituiu um importante instrumento que iria regulamentar e alterar o modelo trabalhista jogador-clubes de futebol: o passe.

Neste período, a UNESCO promulga a “Carta de Educação Física e Desportos”, elevando a prática desportiva a direito universal (CARVALHO, GONÇALVES E ALCÂNTARA, 2003).

No plano constitucional, a Constituição Federal de 1988 foi a primeira que disciplinou matéria relativa à prática esportiva no Brasil. Ainda que tratando o tema de forma implícita e genérica, ressalta-se o art. 5º - que versa sobre a permissão para a associação e a proteção à reprodução da imagem e voz humanas nas atividades desportivas, o 24º - que afirma a competência da União, dos estados e do Distrito Federal para legislar sobre o desporto - e especialmente o 217º, que regula a prática do desporto no Brasil. A Constituição Federal de 1988 revela a intenção do constituinte de minimizar a ingerência estatal na gestão do esporte, em radical mudança à orientação em períodos anteriores (NETO e MANSSUR, 2002, p. 20-22).

A base da legislação brasileira atual sobre o futebol é a Lei nº 9.615, denominada Lei Pelé, de 24/03/98, posteriormente transformada em Lei Agnelo-Piva, devido ao grande número de emendas já sofridas ao seu texto original. O próprio Pelé, que quando Ministro dos Esportes (1997-1999) foi o grande responsável pela elaboração da lei, declarou em 2004 que ele mesmo já não mais a reconhece.

O marco inicial da demanda por alteração da Legislação, mais uma vez, veio do cenário externo. Em 1990, um evento marcou o mundo do profissionalismo dos jogadores de futebol: Jean-Marc Bosman, jogador belga, solicitou e obteve na corte europeia seu próprio passe, abrindo caminho para o fim da amarra legal que os jogadores possuíam junto aos clubes. Em 1995 a Corte conferiu a Bosman seu direito de passe, baseado no art. 48 do Tratado de Fundação da União Europeia, que determina que qualquer pessoa deve poder movimentar-se livremente para trabalhar. Assim, boa parte das transferências associadas a passes de jogadores ficou ilegal. Com isso, os clubes perderam parte de suas receitas, oriundas da venda do “passe” de jogadores (SANTOS, 2002, BRUNORO e AFIF, 1997).

A Lei 8.672/93, denominada Lei Zico, foi o outro grande passo rumo à profissionalização, prevendo a criação de um clube-empresa (BRUNORO e AFIF, 1997) e admitindo a finalidade lucrativa das entidades desportivas (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003). Entretanto, completamente desfigurada após passar pela Câmara dos Deputados, acabou se transformando em uma Lei dos Bingos, que regularizou esse tipo de jogo de azar no Brasil (SANTOS, 2002). Mas ela foi o marco nacional necessário para as tentativas de mudança que viriam a seguir.

Em setembro de 1996, o Ministro Edson Arantes do Nascimento (Pelé) através da Resolução 1/96 altera a Lei do Passe, proporcionando aos jogadores o direito de ser seu próprio dono. Pelé, entretanto, não conseguiu driblar os políticos, sendo obrigado a alterar o texto original com vistas a submeter a cessão do direito do passe a um critério etário (BRUNORO e AFIF, 1997).

Em setembro de 1997 o Congresso recebe o Projeto Pelé, que tem como pontos principais a transformação dos departamentos de futebol de clubes em empresas, o fim do passe dos jogadores em dois anos e a possibilidade de criação de empresas de prestação de serviços de arbitragem.

Em 1998 a Lei Pelé é editada. Em seguida, no decorrer dos anos, diversas alterações legais e edições de medidas provisórias ocorreram, como a Lei 9.981, de 14/07/2000, denominada Lei Maguito (nome do seu relator), a Medida Provisória 2.141, de 23/03/2001 que foi reeditada seis vezes (a última sob o número 2.193-6, em 23/08/2001), que estipulou alguns benefícios às entidades de práticas desportivas formadoras de atletas, prejudicadas com a extinção do passe. (AIDAR, 2000).

As leis recentes transformaram em opção a obrigatoriedade de transformação dos clubes em clubes-empresa, sugerida na Lei Pelé, dificultando assim a profissionalização da gestão do futebol nos clubes.

Neto, Amaral, Quiroga Advogados et all (2002) teceram um parecer jurídico sobre essas alterações mais recentes, e interpretaram a lei dessa forma:

“(...) muito embora o novo dispositivo legal tenha facultado às entidades de prática desportiva sua transformação em sociedade comercial ou civil com fins lucrativos, é de se perguntar se seria legalmente possível que isso ocorresse, à luz da natureza jurídica atual das entidades de prática desportiva. Em outras palavras, uma sociedade sem fins lucrativos que tem em seus estatutos a vedação da busca do lucro; que detém um patrimônio constituído ao longo de décadas por doações

públicas privadas e contribuições de seus associados e, sobretudo, cujo patrimônio não é cindível em parcelas discrimináveis ou cotas ideais, tal qual nas sociedades comerciais ou aquelas civis de fins econômicos, poderá transformar-se naquelas hipóteses que faculta a lei em questão? (...) Haveria, pois, uma impossibilidade jurídica na aplicação do art.27, incisos I e II da Lei nº 9.981/00. (...) Por outro lado, há de se ressaltar que os clubes de futebol (entidades de prática desportiva) há muito deixaram de lado sua natureza de sociedade sem fins lucrativos. O amadorismo inicialmente existente nessas sociedades deu lugar a uma incessante busca de lucros, evidenciada pela cota de participação no televisionamento dos jogos de futebol e pelas astronômicas cifras obtidas na compra e venda de passes de jogadores”. (NETO et al, 2002).

Um quadro publicado pelo jornal Folha de São Paulo, em 15 de setembro de 2006, apresenta as diferenças entre o regime fiscal de empresas e de times (que não possuem fins lucrativos):

Quadro 6: Diferenças entre o Regime Fiscal de Empresas e de Times

Clubes		Empresas
Não Pagam	IR	Pagam
Não Pagam	COFINS	Pagam
Reduzida	PIS	Integral
5% da renda	INSS	20% da Folha
4,8% da receita	Total	20% da receita

Condições dos clubes para os benefícios fiscais

- Entidade não pode ter fins econômicos, tem que ter finalidade esportiva;
- Não pode haver remuneração para os dirigentes com cargos políticos pelas associações.

Vê-se que a legislação atual também está em cheque e em discussão sobre o momento de mudança do futebol. E ainda não se adequou à transição do amadorismo para o profissionalismo de sua gestão.

Para Aidar (2000), a lei é retrógrada, e apresenta uma série de problemas, como o ponto de vista de que a lei, da forma como se apresenta, parte do pressuposto de que a rescisão sempre será causada pelo atleta. Ele conclui dizendo:

“As possibilidades que se abriram com o clube-empresa – administração mais profissional e transparente, voltada para o resultado, abrindo oportunidades de negócios com mídia, licenciamento, *merchandising*, etc. – tornaram-se mais estreitas, e, com isso, também ficou limitada a capacidade de multiplicação de renda e emprego nesse setor”. (AIDAR, 2000, p. 37).

A Legislação, ao longo do ano seguinte, mudou. Em 2001, a Medida Provisória 2.193/01 manteve basicamente as regras de transferência de jogadores, e eliminou importantes restrições aos investidores, contidas na Lei Maguito. Assim, um investidor passou a poder deter a maioria das ações de um time. Isso gerou nova conclusão de Aidar:

“A legislação felizmente mudou e agora temos um ambiente legal mais adequado para a profissionalização do futebol, ao contrário do que ocorria durante a vigência da famigerada “Lei Maguito Vilela””. (AIDAR, 2002, p. 9)

Essas alterações recentes provam que o mérito da questão vem apenas recentemente sendo debatido pelos atores do campo, que durante todo o século XX testemunharam pouca ou nenhuma alteração legal a respeito dessa profissionalização. Mas nos últimos anos diversas Medidas Provisórias têm sido editadas (para uma boa análise dessas constantes alterações, ver NETO *et all* 2002).

Assim, os clubes de futebol ainda não se vêem realmente obrigados, legalmente, a caminhar para a profissionalização de sua gestão – já sofrendo, contudo, necessidade de algumas mudanças. Operando dentro do modelo econômico atual, cuja visão dominante prega a implementação imperativa de conceitos como lucro, rentabilidade, eficiência e eficácia, o fator econômico-financeiro age atualmente como o mais sólido argumento de mudança na gestão dos clubes de futebol.

Dessa forma, a questão legal deve atuar apenas como facilitadora do processo de profissionalização da gestão, e não como detentora das rédeas. Neto e Manssur (2002) afirmam que se o que se busca é o amadurecimento e a modernização para melhora das gestões, não se pode, por meio de normas legais, impor regras de “supergestão”. Deve ficar claro para os clubes que aqueles que conseguirem manter a situação financeira estável serão recompensados com melhores resultados no momento da distribuição dos lucros.

5.8.

Estudos de casos sobre gestão de clubes de futebol

Para observar como funcionam na prática algumas das questões discutidas nesse capítulo, fez-se relevante avaliar a literatura atual em relação a estudos de casos no assunto. Todavia, por força de restrição de recursos de pesquisa bem como pelo fato do arcabouço teórico sobre o assunto ser bastante restrito, a pesquisa ateve-se a duas referências consideradas relevantes pelo pesquisador: um estudo de caso efetuado sobre o Manchester United, tradicional clube inglês, e outro sobre a Associação Desportiva São Caetano, ambos efetuados por Aidar e Leoncini (2002).

Uma vez que se acredita que a estrutura de gestão profissional já se encontra bem mais avançada na Inglaterra do que no Brasil, a análise do referencial teórico do assunto envolvendo também um estudo de caso sobre um clube inglês será de grande interesse e relevância. Cabe ressaltar, porém, a importância de se considerar elementos da cultura brasileira quando da definição de um modelo de gestão para os clubes de futebol (RUIZ, 1998).

5.8.1.

O caso do Manchester United

Optou-se por começar com o estudo de caso do Manchester United, considerado por Aidar e Leoncini como um modelo de gestão estratégica de sucesso. Os autores ressaltam que, todavia, isso não deve fundamentar a adoção do modelo societário / organizacional desse clube para a profissionalização da gestão do futebol brasileiro, mas é importante utilizar os princípios de gestão adotados por este clube, uma vez que representam o ideal para qualquer análise sobre gestão no futebol profissional (AIDAR e LEONCINI, 2002, p.147).

Nesse contexto, o grande e histórico diferencial do Manchester United – sua reputação – foi construído tijolo a tijolo, ao longo de sua história centenária, e segundo Szymanski e Kuypers (1999, *apud* AIDAR e LEONCINI, 2002), se traduz na capacidade de atrair significativamente mais receita para um dado nível de performance em campo do que qualquer outro rival. Por exemplo: seu estádio, o *Old Trafford*, construído em 1910 – quando o conceito de “arena multiuso”

sequer existia - gera receita 365 dias por ano, apesar de ser utilizado para o futebol apenas entre 20 e 30 dias.

Na Inglaterra, os clubes sempre foram empresas, desde o século XIX. No entanto, as pressões por resultados financeiros não existiam antigamente. Isso se dava principalmente por que os acionistas, que poderiam reclamar seus dividendos, eram habitualmente os próprios diretores do clube, ou mesmo torcedores, que estavam mais interessados em vitórias do time ou até em desconto no preço dos ingressos do que em retorno financeiro. Por outro lado, havia também o aporte financeiro efetuado por ricos torcedores ilustres, em busca de fama e prestígio, que auxiliava a equilibrar as contas (AIDAR e LEONCINI, 2002, p.149).

As origens do Manchester United Football Club estão em 1878, embora ele só tenha adquirido esse nome em 1902. A história do clube inglês pode ser dividida em quatro fases: a Era Busby, a Era Busby/Edwards, a Era Edwards e a Abertura do Capital e o *Taylor Report*.

A Era Busby

Busby, um antigo jogador do time, deu grande atenção ao programa de formação de talentos. Adicionalmente, rompeu com os costumes administrativos da época. Em um tempo de administração militar, com tomadas de decisão estilo *top-down*, os dirigentes selecionavam os times e decidiam sobre as transferências de jogadores, enquanto os técnicos decidiam a escalação no mesmo estilo. Busby começou a quebrar essa rotina consultando o time sobre decisões e insistindo na tese de que era a administração, e não os diretores, que estava mais bem posicionada para tomar decisões relativas ao futebol. O sucesso do time dentro de campo, ganhando diversos campeonatos ou copas nacionais (o clube foi campeão de pelo menos um desses dois torneios em 48, 52, 56, 57, além de três vice-campeonatos no final da década de 40) auxiliou a corroborar as ações de Busby, em um tempo onde o sucesso esportivo era o único importante – até porque as diferenças salariais entre os clubes não era grande.

De 1950 a 1961 foi iniciada a era do *Free Agency*, que aboliu limites salariais e valores de transferências de jogadores. E com ela o Manchester começou a construir algo que, para Aidar e Leoncini (2002), nenhum outro clube tem: sua reputação.

Em 1958, um grande evento marcou para sempre a história do clube. Um terrível acidente aéreo em Munique foi fatal para oito jogadores do grande time e mais quinze pessoas, ferindo gravemente também o próprio Matt Busby.

Uma das vítimas, Willie Satinoff, era um potencial grande parceiro do clube, que apesar do sucesso de performance dentro dos gramados estava enfrentando problemas financeiros. Com isso, o clube se associou a Louis Edwards, um comerciante dono de uma rede de açougues.

A Era Busby/Edwards

Essa era marcou a ascensão do clube aos denominados *Big Five* do futebol britânico: Manchester, Liverpool, Everton, Arsenal e Tottenham.

Enquanto o clube colecionava títulos na década de 1960 (campeão da FA Cup em 1963; campeões da Premier League, o campeonato nacional inglês, em 65 e 67; e em 68, primeiro campeão inglês da Copa da Europa), um novo tempo para o futebol era iniciado, principalmente por dois motivos: o gasto com salários ganhava cada vez mais importância, e a pressão por resultados não só esportivos como financeiros também se fazia cada vez mais presente.

Em junho de 1965, Louis Edwards, que já possuía mais de 50% das ações do clube, foi eleito presidente.

Com a saída de Busby, em 1971, o clube amargou sucessivas performances ruins dentro dos gramados durante 20 anos. Entretanto, o legado de Busby foi essencial para a construção do profissionalismo do clube, uma vez que possibilitou o aumento crescente de receitas.

A Era Edwards

A partir desse período, se dentro dos campos o clube já não correspondia ao desempenho das décadas anteriores, fora dele o fato de Edwards ter controle acionário do clube começou a ser um fardo quando sua empresa de fornecimento de alimentos entrou em crise. Conforme Conn (1998, *apud* Aidar e Leoncini, 2002), “Na adversidade, o Manchester United parecia menos uma paixão e mais um ativo para a família Edwards”.

Devido a essa adversidade financeira, o clube passou a ser encarado por Edwards e seu filho Martin como uma oportunidade de negócios e lucros, embora a Federação ainda tentasse manter a filosofia de esporte amador, o que impedia os diretores de serem remunerados. Esse período de transição de filosofia (1978 a 1981) marca o início da gestão Martin Edwards, após a morte de seu pai em 1980.

Através de altos investimentos em jogadores, efetuados graças à reputação do Manchester, Martin tentou reverter a fraca performance esportiva, enquanto tentava transformar o clube em uma fonte de recursos – o clube quase foi vendido em 1989.

Em 1986, outro fato importante da história do Manchester ocorre: a contratação do treinador Alex Ferguson, renomado técnico do futebol escocês. Ferguson até a presente data continua sendo técnico da equipe. Logo em sua primeira temporada conseguiu levar o time ao vice-campeonato da Premier League. Mas o presidente Martin decidiu cortar drasticamente os investimentos em salários, o que gerou a seguinte declaração de Ferguson, conforme Szymanski e Kuypers (1999, *apud* AIDAR e LEONCINI, 2002): “Ele (Martin Edwards) tem pela frente duas escolhas difíceis: ter um bom time ou equilibrar os livros contábeis”. E essa escolha deve ser o grande dilema do administrador de futebol.

No final de 1989, tendo encontrado um comprador para o clube, Martin permitiu a Ferguson um maior orçamento para contratação de jogadores. O negócio, entretanto, não foi concretizado, e a pressão por desempenho esportivo foi inevitável. Apesar de um começo de temporada ruim e do 13º lugar na Premier League, Ferguson finalmente deu em 1990 seu primeiro título ao Manchester: campeão da FA Cup. Este caso exemplifica a importância do dilema gastos com salários / performance esportiva, tema de análise de Szymanski e Kuypers em seu trabalho de 1999 (*apud* Aidar e Leoncini, 2002) e de Leoncini e Silva (2002).

Abertura do Capital e o Taylor Report

Além da maior segurança obtida por Ferguson em seu emprego devido ao título conquistado, um grande fato estrutural marcou o desenvolvimento do futebol britânico: a instauração do *Taylor Report* pelo Governo inglês.

O *Taylor Report* foi um marco que representou a resposta da sociedade, por meio do poder público, à deterioração do esporte junto aos torcedores. Na década de 1960 e 1970 desenvolveu-se um fenômeno denominado *hooliganismo*, a explosão da violência praticada por grupos de torcedores. O fenômeno foi tratado inicialmente com descaso pelas autoridades, até que se tornou questão de Estado. O marco foi o desastre de *Hillsborough*, em 1989, em Liverpool, onde, em uma semifinal de Copa dos Campeões Européia entre Juventus, da Itália e o time da casa, 95 pessoas foram mortas graças às violentas ações dos *hooligans*, e a uma

série de equívocos de policiamento, às péssimas condições do estádio, de poucos e estreitos portões de entrada e má orientação dos acessos às arquibancadas etc.

Responsável por elaborar um relatório contendo as causas e uma análise dos estádios ingleses de uma forma geral, Peter Taylor concluiu: “O quadro revelado é de um mal-estar geral sobre o jogo, devido a um grande número de fatores. Os principais são: campos antigos, instalações em mau estado, *hooliganismo*, excesso de bebida e liderança insuficiente”.

Assim, foi criado o *Taylor Report*, que resumidamente obrigava os clubes a fornecer melhores condições aos serviços prestados aos torcedores. E isso, naturalmente, representava maiores investimentos nos estádios. Só em reformas, os clubes ingleses gastaram mais de R\$ 6 bilhões até 2002.

A reforma dos estádios foi um combustível fundamental para o aumento do profissionalismo da gestão. Sem dinheiro, os clubes foram obrigados a atender às exigências de transparência e profissionalismo de gestão dos financiadores, que por vezes inclusive forneciam tal modelo de gestão, que era assim absorvido pelos clubes.

Sem dinheiro para atender à legislação, Martin viu-se obrigado a captar recursos de alguma forma. Assim, impelido pela legislação, optou por abrir o capital do Manchester United, que foi assim o segundo clube inglês a lançar ações na bolsa de valores. E com uma inovação: para driblar a exigência de não pagamento de dividendos da Associação de Futebol Inglesa (FA), o lançamento das ações foi efetuado através da criação de uma *holding* para o grupo, denominada Manchester United PLC.

A família Edwards detinha em 2002 apenas 14% da empresa, bem menos que os 40% que detinha antes da abertura do capital, mas suficiente para ainda ser o maior acionista individual.

Martin já havia tentado, antes do lançamento das ações, transformar o clube em um negócio lucrativo, focando a principal fonte de gastos dos clubes mais importantes: salários de jogadores. O lucro veio, mas o desempenho foi sofrível.

Para equilibrar a equação, foi criado o *wage structure*, um sistema circular de causa e efeito composto de três pilares: controle salarial e de transferência de jogadores, maximização de receitas (fruto da reputação do clube e do tratamento do torcedor como cliente) e exploração do estádio, construído para gerar receita o ano todo através do que se convencionou chamar de arena multiuso.

Se de um lado o desempenho do clube é produto do gasto com salários, por outro a maximização das receitas extra-campo (oriundas de vendas ao consumidor-torcedor) é dependente desse desempenho, criando assim um dilema a ser resolvido pelo administrador do clube. Para escapar desse dilema, o Manchester, através de Edward Freedman, investiu massivamente em *merchandising*, utilizando, segundo Fynn e Guest (1998, *apud* AIDAR e LEONCINI, 2002), uma estratégia de ataque à pirataria e aos pequenos negócios de *franchising* e tratar os fãs como consumidores. Entre outras ações neste sentido, o clube inglês cedeu os direitos de comercialização das camisas do time à uma empresa de material esportivo, e transformou seu estádio na denominada arena multiuso, que gera receita não só pela venda de bilhetes mas também com camarotes *prestige*, alugados por empresas, restaurantes das mais variadas categorias, que acomodam até 4 mil pessoas sentadas, uma loja de produtos excepcional e outras atividades.

Assim, o Manchester foi não só o grande bicho-papão dos campos ingleses no final da década de 1990, como também dos cofres, como mostra a tabela abaixo:

Tabela 1: Manchester United - Lucro x Desempenho em Campo

Tabela 1
Lucro x Desempenho em Campo
 De 1989/90 a 1997/98

Período	Lucro antes do IR (milhões de libras)	Desempenho em campo (posição na <i>Premier League</i>)
1989/90	-2.7	14
1990/91	5.3	6
1991/92	0.1	2
1992/93	-0.1	1
1993/94	11	1
1994/95	20	2
1995/96	15.4	1
1996/97	27.6	1
1997/98	14	2

Fonte: Monopolies and Mergers Commission (1999); Szymanski and Kuypers (1999), *apud* Leoncini e Aidar, 2002

O exaustivo trabalho de Leoncini e Aidar ainda apresenta uma grande variedade de outros dados, demonstrando o crescimento médio anual do gasto dos fãs no estádio, crescimento da audiência, reajustes no preços reais dos ingressos,

tabelas comparativas de como as receitas do clube são largamente superiores aos demais clubes ingleses etc.

Algumas conclusões sobre o caso do Manchester United

Leoncini e Aidar observam que traçar um paralelo entre a história do Manchester United e a dos grandes clubes brasileiros é um exercício que mostra os caminhos que podem ser seguidos pelo futebol brasileiro, mas também ilustra as dificuldades que existem.

A captação financeira por meio do lançamento de ações em bolsa torna o clube vulnerável à vontade dos acionistas. E os times brasileiros têm uma história baseada em associações sem fins lucrativos, os clubes sociais. Se, no Reino Unido, o *Taylor Report* promoveu uma transformação na essência da gestão britânica, a transformação dos clubes brasileiros em empresas deveria passar também por uma revolução na essência do futebol brasileiro.

Mas, no Brasil, as barreiras ao financiamento externo, essencial a essa transformação, são maiores. Primeiro, porque a estrutura societária dos clubes brasileiros é essencialmente política, e não técnica. E, segundo, pela menor liquidez do mercado de capitais no país. Isto leva a que as tentativas de transformação sejam caracterizadas pela terceirização do departamento de futebol, o que tem sido chamado de exploração / licenciamento da marca.

Este caminho passa, observam os autores, necessariamente, pela mídia. A injeção financeira efetuada pelo setor no final da década de 1990, no Reino Unido, subiu vertiginosamente. Quando a NewsCorp, do empresário australiano Rupert Murdoch, entendeu que o futebol poderia ser um excelente produto, transformou a Premier League em um evento exclusivo, cobrou por assinaturas e fez o conservador espectador britânico a trocar as redes abertas BBC e ITV por canais pagos. A concorrência, NTL e Carlton, resolveu entrar na briga. E, com isso, os direitos do campeonato, que custaram US\$ 30 milhões em 1994, passaram a custar US\$ 880 milhões em 2001.

Leoncini e Aidar concluem o trabalho dessa forma:

”A gestão estratégica eficaz consegue fazer o equilíbrio de interesses: lucro para os acionistas; título e desempenho competitivo em campo; satisfação para torcedores e demais clientes; e salários a um nível tal que mantenha motivados os jogadores, sem infringir a política salarial do clube”. (LEONCINI e AIDAR, 2002).

5.8.2.

O Caso da Associação Desportiva São Caetano

O São Caetano, como é conhecido, é um clube relativamente novo no cenário nacional. Como na maioria dos clubes de futebol do interior paulista, de número de torcedores limitado e pouca oferta de patrocínios pela baixa exposição na mídia, só o apoio do poder público municipal permitiu o “nascimento” do clube.

O clube nasceu como é hoje após uma associação com a Sociedade Esportiva e Recreativa União Jabaquara. Em 15 de Dezembro de 1989 o futebol de São Caetano inscreveu-se na Federação Paulista de Futebol Profissional. No Brasil, para poder participar de campeonato profissional há necessidade de se disputar o campeonato da 3ª Divisão, posteriormente da 2ª Divisão, Divisão Intermediária e 1ª Divisão. Os melhores sobem para as divisões superiores e os últimos colocados caem para as divisões inferiores.

Em 1990, o São Caetano foi campeão do Campeonato do Estado de São Paulo da 3ª Divisão de Profissionais. No ano de 1991 foi Campeão do Estado de São Paulo pela 2ª Divisão de Profissionais e ano seguinte, 1992 disputou o Campeonato da Divisão Intermediária e subiu para a Primeira Divisão profissional. Assim, a A.D. São Caetano subiu da terceira para a primeira divisão em apenas três anos.

Em 1993, disputou pela primeira vez a primeira divisão do campeonato paulista. A diretoria resolveu participar da competição com seus próprios jovens atletas, com alguns reforços para manter a sua tradição de equipe forte, mas decidiu que daria prioridade para a inauguração de sua sede social, de seus novos alojamentos de atletas, na organização de seus departamentos, no projeto de transformação do clube em sociedade anônima, na ampliação de seu quadro social, na ampliação das praças de esportes. A subida foi tão rápida que houve necessidade de se priorizar e complementar a infra-estrutura. Adicionalmente, brigas políticas internas e no município interferiram negativamente no resultado técnico da equipe.

Com isso, o desempenho em campo não foi dos melhores, e ele volta a ser rebaixado duas vezes seguidas em 1994 e 1995, retornando à série C. Nessa

época, aproveitando a promulgação da Lei Zico, o clube inaugura seu bingo, incrementando assim sua fonte de receita.

Esta situação continuou até 1997, e reflete a forte dependência do clube junto ao poder político do município. Neste ano, então, o clube resolve desenvolver uma parceria com a empresa Datha Representações.

A parceria adotada foi um modelo típico de co-gestão, na qual a Datha passa a gerir o departamento de futebol do clube (categorias profissional e de clubes) e em troca atua como captadora de recursos (patrocínios, publicidade no estádio etc). Os recursos captados, no entanto, só podem ser aplicados nas categorias em questão.

É importante ressaltar que a Datha é de propriedade do então Diretor de Futebol do São Caetano, José Carlos Molina, e por este motivo não houve contrapartida direta ao parceiro comercial. Este retorno é apenas a imagem institucional da empresa junto aos torcedores. Com base nisso, Aidar e Leoncini ressaltam o caráter emocional da decisão de efetivar esta parceria, que não traz retornos financeiros diretos para a Datha.

O São Caetano desenvolve, assim, as seguintes fontes de receita/financiamento: Federação Paulista de Futebol/Clube dos 13 (direitos de TV e premiações), bilheteria, doações e promoções variadas, bingo permanente e demais captações obtidas pela Datha (patrocínios, publicidade no estádio etc). O contrato não prevê participação do parceiro nas receitas obtidas com negociação de jogadores.

O contrato de parceria prevê ainda que o clube deve fornecer ao departamento de futebol uma cota mínima de R\$ 80 mil, que na prática é a metade do orçamento do futebol profissional e de juniores.

Dois objetivos estratégicos da parceria foram determinados: a perseguição do lucro e a busca de performance técnica / títulos.

Os autores ressaltam as habilidades distintivas do clube. Um dos motivos para o sucesso do São Caetano (veremos nas tabelas a seguir que isto é verdade) provavelmente se relaciona com a sua política financeira, que trata cada departamento/setor esportivo como uma unidade autônoma que deve ser capaz de se sustentar.

A Prefeitura Municipal de São Caetano do Sul teve um papel fundamental nesse processo. Toda a sede social foi construída em área cedida pela Prefeitura

em forma de comodato; forneceu transporte, alimentação e campos de treinamento para as categorias de base; e, para as de juniores e principal, concedeu, também sob a forma de comodato, o estádio municipal para os treinamentos e mandos dos jogos.

O contrato de parceria encerrou-se em 2000, mas possibilitou ao clube alicerces importantes em sua rápida e vitoriosa trajetória. A melhoria da performance técnica a partir de 1997 é resultado direto do início da parceria, como pode ser visto no Quadro 7:

Quadro 7: Evolução da Performance Esportiva da A.D. São Caetano na década de 1990.

1990 - Campeão da 3ª Divisão Profissionais
1991 - Campeão da 2ª Divisão Profissionais
1992 - Vice-campeão da Divisão Intermediária
1993 - Vice-campeão da Seletiva (Camp. Brasileiro)
1998 - Campeão da Série A-3 (Campeonato Paulista)
1998 - Vice-campeão da Série C (Camp. Brasileiro)
2000 - Campeão da Série A-2 (Campeonato Paulista)
2000 - Vice-campeão da Copa João Havelange (Camp. Brasileiro)
2001 - Vice-campeão da Série A-1 (Camp. Brasileiro)
2002 - Vice-campeão Copa Toyota Libertadores da América
2004 - Campeão Paulista da Série A-1
Fonte: website do clube.

O clube apresenta ainda positivos resultados financeiros nos últimos anos da década de 1990, resultado do seu modelo de gestão. Assim, além de uma gestão financeira equilibrada, o clube apresentou excelente performance técnica no início da década de 2000. E, até 2006, o clube ainda permanece na primeira divisão do Campeonato Brasileiro, mesmo sendo considerado um clube “pequeno” e de poucos torcedores.

Isso foi possível graças a uma política de controle de custos e desenvolvimento de receitas efetuada de forma mais contundente. Os gastos com salários de jogadores representam cerca de 50 a 60% do total das despesas.

Com isso, conclui-se que o modelo de parceria adotado foi um sucesso.