

MODELO DE NEGÓCIO PARA CLUBES DE FUTEBOL: UMA COMPARAÇÃO
ENTRE BRASIL E EUROPA

Bruno Lam

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS
NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

Prof. Heitor Mansur Caulliraux, D.Sc.

Prof. Adriano Proença, D.Sc.

Prof. Reinaldo Castro Souza, Ph.D.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

MARÇO DE 2006

LAM, BRUNO

A criação de um modelo de negócio para o futebol como oportunidade de maximização do potencial de receitas dos clubes brasileiros [Rio de Janeiro] 2006

XI, 123 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia de Produção, 2006)

Dissertação - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE

1. Indústria do Futebol
2. Modelo de Negócio
3. Futebol

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

In Memoriam

Ao meu avô, Aluisio, por ter me mostrado o futebol.

Epígrafe

“Quem diz que futebol não tem lógica
ou não entende de futebol
ou não sabe o que é lógica.”

Sérgio Porto (Stanislaw Ponte-Preta). *1923/1968.*

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

MODELO DE NEGÓCIO PARA CLUBES DE FUTEBOL: UMA COMPARAÇÃO
ENTRE BRASIL E EUROPA

Bruno Lam

Março/2006

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Programa: Engenharia de Produção

Esse trabalho apresenta o histórico e a situação atual do futebol na Europa e no Brasil, dentro e fora de campo. Esse trabalho desenvolve um modelo de negócio genérico para o futebol, além da apresentação das principais características dos clubes europeus e brasileiros. Há também a aplicação deste modelo de negócio genérico para o futebol nos clubes europeus e brasileiros. Por fim, apresenta as diferenças e semelhanças nos modelos de negócio do futebol europeu e do brasileiro, e apresenta propostas de melhoria para futebol brasileiro, envolvendo os clubes e envolvendo o governo federal.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

BUSINESS MODEL TO SOCCER CLUBS: A COMPARISON BETWEEN BRAZIL
AND EUROPE

Bruno Lam

March/2006

Advisors: Heitor Mansur Caulliraux

Department: Industrial Engineering

This work presents the history and the current situation of the soccer in Europe and Brazil, in and outside the field. This work develops a generic business model for soccer, beyond the characterization of the European and Brazilian clubs. It also has the application of this soccer generic business model in both European and Brazilian teams. Finally, it presents the differences and similarities in the business models of European and Brazilian soccer, and improvement proposals for the latter, regarding clubs as well as the federal government.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	1
1.2 METODOLOGIA.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.4 ESTRUTURA DE TRABALHO.....	5
2 INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO.....	7
2.1 INDÚSTRIA DO ESPORTE.....	7
2.1.1 INDÚSTRIA DO FUTEBOL.....	9
2.1.2 MODELO DE NEGÓCIO GENÉRICO PARA O FUTEBOL.....	13
3 O FUTEBOL NA EUROPA.....	41
3.1 HISTÓRIA DO FUTEBOL NA EUROPA.....	41
3.2 A IMPORTANCIA DA MÍDIA PARA O FUTEBOL EUROPEU.....	42
3.3 A LEGISLAÇÃO ESPORTIVA NA EUROPA.....	43
3.3.1 O CASO BOSMAN.....	44
3.3.2 AS CONSEQUÊNCIAS LEI DE BOSMAN.....	45
3.4 O FUTEBOL EUROPEU ATUALMENTE.....	46
3.5 O COLAPSO EUROPEU.....	48
3.6 MODELO DE NEGÓCIO EUROPEU.....	54
4 O FUTEBOL BRASILEIRO.....	60
4.1 HISTÓRIA DO FUTEBOL BRASILEIRO.....	60
4.2 A LEGISLAÇÃO ESPORTIVA.....	64
4.2.1 HISTÓRICO SOBRE A LEGISLAÇÃO ESPORTIVA NO BRASIL.....	64
4.2.2 A LEI PELÉ - LEI 9.615, DE 24 DE MARÇO DE 1998 (com alterações da Lei 9.981/00, da Lei 10654/01 e da Lei 10672/03).....	66
4.2.3 ESTATUTO DE DEFESA DO TORCEDOR.....	68
4.2.3.1 O PRÉ-JOGO.....	69
4.2.3.2 O JOGO.....	69
4.2.3.3 O PÓS-JOGO.....	70
4.2.4 AGENTES FIFA.....	70
4.2.5 CLUBE EMPRESA NO BRASIL.....	71
4.3 O MERCADO DO FUTEBOL BRASILEIRO ATUALMENTE.....	74
4.3.1 PRINCIPAIS FONTES DE RECEITA DOS CLUBES.....	74
4.3.1.1 TRANSFERÊNCIA DE JOGADORES.....	76
4.3.1.2 VENDAS DOS DIREITOS DE TRANSMISSÃO.....	80
4.3.1.3 BILHETERIAS E CONSUMO NOS ESTÁDIOS.....	81
4.3.1.4 PATROCÍNIOS.....	82
4.3.1.5 LICENCIAMENTOS / VENDA DE PRODUTOS.....	84
4.3.1.6 PREMIAÇÕES.....	86
4.3.1.7 SÓCIOS.....	86
4.3.1.8 PARCERIAS DE CO-GESTÃO.....	86
4.3.2 PRINCIPAIS FONTES DE DESPESAS DOS CLUBES.....	89
4.4 FUTEBOL BRASILEIRO ATUALMENTE.....	90
4.5 TIPOS DE CLUBES NO FUTEBOL BRASILEIRO.....	91
5 MODELOS DE NEGÓCIO PARA OS CLUBES EUROPEUS E BRASILEIROS ..	93
5.1 MODELOS DE NEGÓCIO DO FUTEBOL EUROPEU.....	93
5.2 MODELOS DE NEGÓCIO DO FUTEBOL BRASILEIRO.....	95
6 ANÁLISE DOS MODELOS DE NEGÓCIO.....	98

6.1 FEDERAÇÕES	98
6.2 MERCADO DE TRANSFERÊNCIAS	100
6.3 EQUIPES.....	100
6.4 MERCADO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	101
6.4.1 DIREITOS DE TRANSMISSÃO	101
6.4.2 IMAGEM DO JOGADOR	102
6.5 TORCEDORES E FÃS / SÓCIOS	102
6.6 INVESTIDORES	103
7 PROPOSTAS DE MELHORIA	104
7.1 MANUTENÇÃO DOS MELHORES JOGADORES.....	106
7.1.1 MELHORIA DOS CONTRATOS ENTRE OS JOGADORES E O CLUBE	106
7.1.2 ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO ATUAL DO FUTEBOL, A LEI PELÉ ...	112
7.2 A EXPLORAÇÃO DA POTENCIALIDADE DO MODELO DE NEGÓCIO ATUAL.....	113
7.2.1 CELEBRAÇÃO DE MELHORES CONTRATOS DE DIREITOS DE TRANSMISSÃO.....	113
7.2.2 VALORIZAÇÃO DA MARCA DO CLUBE E DA IMAGEM DOS ATLETAS	114
7.3 LEI DO CLUBE-EMPRESA	115
8 CONCLUSÃO.....	116
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118

Lista de Figuras

Figura 1 – Metodologia da dissertação.....	3
Figura 2 – Estrutura da dissertação.....	6
Figura 3 – Empregos Diretos no Esporte em 2003.....	8
Figura 4 – Equação da Performance Financeira.....	15
Figura 5 – As duas cadeias de relacionamento do futebol	16
Figura 6 – Relacionamentos entre os principais atores do mercado de futebol.	16
Figura 7 – Estrutura da cadeia produtiva da indústria do futebol.....	17
Figura 8 – Estrutura da Cadeia Produtiva na Indústria de Futebol.....	18
Figura 9 – Mix do Marketing Esportivo. Fonte: MELO NETO (2000).....	18
Figura 10 – Estrutura do futebol europeu	19
Figura 11 – Cadeia de valor da indústria do futebol.....	19
Figura 12 – Atores da indústria de futebol da Europa.....	20
Figura 13 – Níveis da indústria do futebol europeu	20
Figura 14 – Modelo de crescimento endógeno.....	21
Figura 15 – Relacionamento entre o clube e jogadores e comissão técnica.....	28
Figura 16 – Relacionamento entre o clube e o mercado de transferências.....	29
Figura 17 – Relacionamento entre o clube e os torcedores/fãs	30
Figura 18 – Relacionamento entre o clube e o mercado de produtos e serviços.....	30
Figura 19 – Relacionamento entre o clube e as federações.....	31
Figura 20 – Relacionamento entre o clube e o estado	32
Figura 21 – Relacionamento entre os clubes e os investidores.	33
Figura 22 – Relacionamento entre o clube e os dirigentes	34
Figura 23 – Modelo de Negócio Genérico para o Futebol	35
Figura 24 – Receitas de direitos de transmissão na Europa em 2001.....	42
Figura 25 – Receitas provenientes dos direitos de TV	43
Figura 26 – Fonte de Receita dos Clubes Europeus em 2004	46
Figura 27 – Potenciais competições para os times da primeira divisão europeia.....	50
Figura 28 – Ciclo Virtuoso do Futebol.....	53
Figura 29 – Ciclo Vicioso do Futebol	54
Figura 30 – Modelo de negócio do futebol europeu.....	55
Figura 31 – Estágios de desenvolvimento dos clubes europeus.....	55
Figura 32 – Distancias entre os grupos de equipes do futebol europeu	57
Figura 33 – Fontes de Receita dos Clubes Brasileiros em 2004	75
Figura 34 – Total de transferências do Brasil para o exterior de 1989 a 2005.....	78
Figura 35 – Situação atual do Futebol Brasileiro	90
Figura 36 – Modelo de negócio para os clubes “Fábrica de Jogadores”	93
Figura 37 – Modelo de Negócio para os clubes “Estrela Nacional”	94
Figura 38 – Modelo de Negócio para os clubes "Marca Internacional".....	95
Figura 39 – Modelo de negócio para os clubes “pequenos”	96
Figura 40 – Modelo de negócio para os clubes "grandes"	97
Figura 41 – Competições que os clubes europeus participam.....	99
Figura 42 – Competições que os clubes brasileiros participam.....	99
Figura 43 – Os Clubes e o Mercado de Transferências.....	100
Figura 44 – Propostas de Melhorias para os Clubes Brasileiros.	106

Lista de Quadros

Quadro 1 – Principais atores da indústria do futebol.	25
Quadro 2 – Principais produtos e serviços da indústria do futebol.	27
Quadro 3 – Resumo dos atores e dos relacionamentos na indústria do futebol.	38
Quadro 4 – Grupos estratégicos no futebol europeu.	56
Quadro 5 – Resumo da Lei Pelé. Fonte: adaptado de Lei Pelé	68
Quadro 6 – Resumo das características dos Agentes FIFA.....	71
Quadro 7 – Caracterização dos clubes brasileiros	92
Quadro 8 – Resumo das condições de transferência nacional e internacional	109

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Total de clubes que disputaram os campeonatos brasileiros da Serie A, B e C	12
Tabela 2 – Principais fontes de receitas e despesas dos clubes	38
Tabela 3 – Distribuição das receitas nas ligas européias de futebol (em %).....	42
Tabela 4 – Principais Receitas do Futebol Europeu em 2004	47
Tabela 5 – Gastos com salários nos principais mercados da Europa	47
Tabela 6 – Porcentagem do gasto com salários na Europa.....	48
Tabela 7 – Classificações para a Copa dos Campeões da Europa.....	50
Tabela 8 – Receitas distribuídas na Copa dos Campeões (temporada 2004/2005)	51
Tabela 9 – Campeões dos principais campeonatos europeus entre 1996 e 2005	52
Tabela 10 – Campões europeus dos campeonatos secundários na Europa	52
Tabela 11 – Estágios do desenvolvimento de clubes de futebol	59
Tabela 12 – Fatores que afetam a performance na liga	73
Tabela 13 – Principais Receitas do Futebol Brasileiro.....	76
Tabela 14 – Transferências internacionais entre 1989 e 2005.....	77
Tabela 15 – Total de transferências do Brasil para o exterior de 2002 a 2005	78
Tabela 16 – Transferência de jogadores para os 5 maiores mercados europeus	79
Tabela 17 – Transferência de jogadores para Portugal.....	79
Tabela 18 – Principais patrocinadores dos clubes brasileiros	83
Tabela 19 – <i>Naming rights</i> nos principais estádios americanos.....	84
Tabela 20 – Dívida dos clubes com o INSS	90

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada uma contextualização e problematização do objeto a ser estudado nessa dissertação – o futebol – e sua contextualização no Brasil e na Europa, sua inserção na indústria do entretenimento.

Ainda serão apresentados os objetivos, gerais e específicos, deste trabalho, a apresentação da metodologia a ser utilizada, além da estrutura do trabalho e seus resultados esperados.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Um dos papéis da engenharia de produção é de auxiliar a gestão das empresas. No campo esportivo, a gestão esportiva pode ser definida, segundo PITTS & STOTLAR (2002), como sendo todas as pessoas, atividades, negócios e organizações envolvidas em produzir, auxiliar, promover ou organizar produtos esportivos, de *fitness* e de recreação.

No mundo, os esportes vêm se tornando cada vez mais profissionais, causado pelo aumento da competitividade, porém, essa profissionalização deve ser acompanhada da evolução da gestão.

Para o desenvolvimento de ambos, esporte e gestão esportiva, é necessário que haja investimento. E para que esse investimento seja feito, seja por parte do governo federal e outros órgãos federais, ou por empresas privadas é necessário que haja um retorno.

Mas para que tudo isso ocorra é necessário que as pessoas, direta e indiretamente envolvidas no esporte, vejam que a solução para o esporte nacional está na melhoria da gestão do esporte como um todo.

A gestão esportiva é necessária para a efetividade dos resultados de países e atletas em grandes eventos, como a Copa do Mundo de Futebol e os Jogos Olímpicos. A preparação de atletas e países para estes eventos vem se tornando cada vez mais profissional e organizada, fruto de uma melhor estruturação na gestão. No Brasil ainda não podemos correlacionar resultados às boas práticas de gestão.

O futebol brasileiro vem apresentando problemas estruturais desde a década de 90. Nos últimos anos, o futebol brasileiro e mundial passaram por diversas mudanças tanto na parte legislativa como na parte econômica, novas regras foram implantadas nesse mercado. Novas leis foram criadas, as principais fontes de receitas e relacionamentos dentro da indústria foram modificadas, muito em função da mídia (através dos direitos de transmissão).

Os clubes, por sua vez, continuam atuando com o mesmo modelo de negócio de dez/quinze anos atrás. Muitas alterações não foram percebidas pelos clubes, logo, as mudanças necessárias nos clubes não foram realizadas ou, simplesmente, apontadas.

Percebe-se então um conjunto de fatores negativos no futebol brasileiro: o amadorismo nas relações atuais em gestão esportiva, falta de capacitação e de cultura em gestão esportiva pela maioria das pessoas envolvidas com esporte; falta de leis que apoiem ao futebol e aos clubes de futebol e desconhecimento do modelo de negócios atualmente adotado no futebol.

Portanto, uma das contribuições da engenharia de produção para a gestão esportiva é na definição de um modelo de negócio para essas empresas. Como esse trabalho tem como foco o futebol, seria, então, a definição de um modelo de negócio para as empresas relacionadas ao futebol, os clubes de futebol.

1.2 METODOLOGIA

Para este trabalho foi adotada a metodologia baseada nos preceitos do estudo de caso, de acordo com YIN (1994), uma vez que, a discussão aqui apresentada, se trata de um tema pouco explorado cientificamente na literatura nacional e o objeto central da pesquisa, o futebol, é antes exploratório / descritivo do que o da comprovação de algumas hipóteses de pesquisa previamente levantadas. A metodologia para este trabalho pode ser vista na Figura 1.

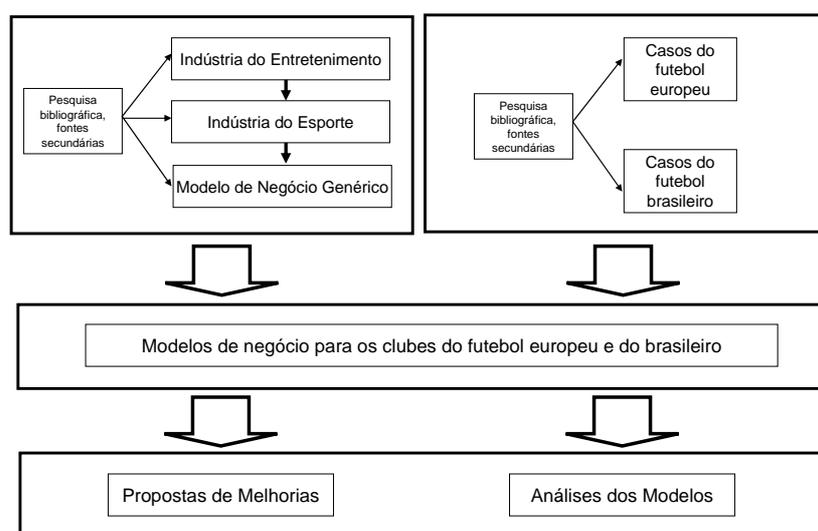


Figura 1 – Metodologia da dissertação. Fonte: o autor.

Além disso, como esse estudo trata de aspectos do futebol brasileiro que ainda não foram tratados pela literatura brasileira, e de aspectos que já foram levantados e discutidos na literatura brasileira e internacional, então cabe caracterizar, também, esse método como de uma compilação, uma tese de compilação, segundo ECO (1977).

A primeira parte desse trabalho constitui-se num levantamento bibliográfico relacionado a indústria do entretenimento, indústria do esporte e, mais especificamente, da indústria do futebol, a economia, a *business* e a modelos de negócios aplicados esporte.

No que se refere a esporte, foram levantados:

- Livros sobre indústria do entretenimento e indústria, economia e organização do esporte, sendo que grande parte específica do futebol;

- Artigos de periódicos e revistas especializadas em indústria, economia e organização do entretenimento, do esporte e do futebol;
- Artigos encontrados na *internet* (cujos principais autores são acadêmicos, consultores e especialistas);
- Dados e informações das confederações, organizações e clubes de futebol no Brasil e no mundo (América do Sul e Europa, principalmente).

No que se refere à economia, a *business* e a modelos de negócios aplicados esporte, os levantamentos incluem:

- Livros, artigos de periódicos e artigos encontrados na *internet* (cujos principais autores são acadêmicos, consultores e especialistas).

Nessa primeira parte é, também, construído um modelo de negócio genérico para o futebol além do levantamento dos tipos de clube existentes tanto no futebol europeu como dos tipos de clube existentes no futebol brasileiro.

A segunda parte do trabalho constitui-se na sistematização das informações recolhidas na primeira parte do trabalho referentes a indústria do futebol e ao modelo de negócio genérico para o futebol e a aplicação desse modelo nos tipos de clubes levantados na primeira parte do trabalho, tendo-se, assim, um modelo de negócio específico para cada tipo de clube.

Por último, com os modelos de negócios apresentados, foi possível a análise desses modelos de negócio e a proposição de um conjunto de melhorias para os clubes e o futebol brasileiros.

1.3 OBJETIVOS

Essa dissertação tem como objetivo principal a proposição de um modelo de negócio genérico para o futebol, e sua aplicação no futebol europeu e brasileiro. Propondo melhorias para adequação dos clubes brasileiros de futebol a esse modelo.

Esse modelo não pode desconsiderar a história e a atualidade do futebol no Brasil e na Europa, principalmente depois da Lei Bosman.

Além disso, esse trabalho tem como objetivos específicos:

- Apresentar um quadro com as contribuições conceituais ao que seja de modelo de negócio de futebol, de maneira a desenvolver as propostas de melhoria e de posicionamento para os clubes de futebol brasileiro.
- Apresentar o histórico do futebol no país salientando suas principais características econômicas, desde sua introdução até os dias atuais.
- Apresentar uma descrição de como se encontra o mercado de futebol no Brasil, seus principais atores e suas principais componentes.
- Apresentar as vantagens e desvantagens da introdução do modelo clube-empresa no Brasil.

Por fim, a principal expectativa dessa dissertação é contribuir com o levantamento de dados e informações para a indústria do futebol, que como foi apontado é carente no meio acadêmico.

Esse trabalho deveria ser utilizado pelos clubes de futebol para entender suas realidades, suas limitações e suas potencialidades nesse mercado do futebol.

1.4 ESTRUTURA DE TRABALHO

Além da introdução, da conclusão e das referências bibliográficas, essa dissertação é composta de mais quatro capítulos.

O Capítulo 2 apresenta a base conceitual que será utilizada em todo o trabalho, indústria do entretenimento, indústria do esporte e indústria do futebol. O Capítulo 3 apresenta o futebol, dividido em futebol brasileiro e futebol europeu. O Capítulo 4 apresenta a utilização do modelo de negócio genérico nos casos do futebol europeu e brasileiro. O Capítulo 5 apresenta as análises do modelo de negócio dos clubes brasileiros e propostas de melhoria para o futebol brasileiro. A estrutura desse trabalho pode ser melhor vista na Figura 2.

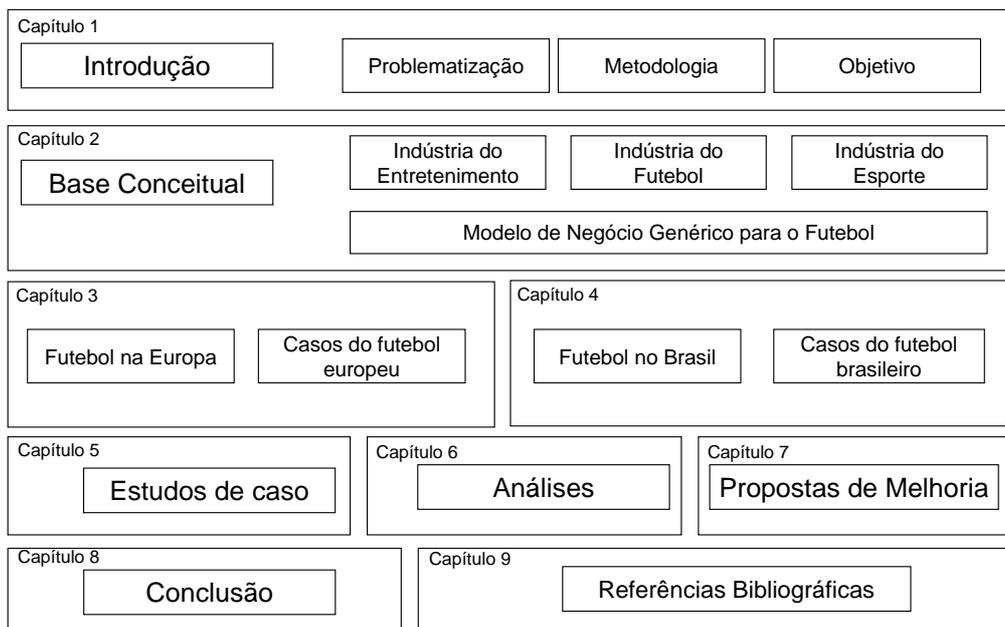


Figura 2 – Estrutura da Dissertação.

2 INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO

Entretenimento, segundo VOGEL (2004), é qualquer coisa que estimule, encoraje ou gere a condição de “diversão prazerosa”. A indústria do entretenimento é a indústria que gera essa “diversão prazerosa”.

VOGEL (2004), também afirma que essa indústria movimentava US\$ 260 bilhões por ano em mais de 130 bilhões de horas com entretenimento. No mundo estes gastos são estimados em US\$ 500 bilhões. Na década de 70 o americano gastava 2635 horas/ano com o entretenimento, nos anos 2000 esse número foi para 3476 horas/ano, ou seja, um aumento de 31% no número de horas gastas com o entretenimento.

Essa indústria é composta por diversos setores, como Filmes, Televisão, Música, Internet Turismo e Esportes. Segundo MELO (2002), o entretenimento é a maior indústria do mundo em volume de negócios e em número de empregos. O esporte é o segundo maior ramo, depois do turismo, dessa indústria entretenimento.

2.1 INDÚSTRIA DO ESPORTE

A indústria do esporte é parte integrante da indústria do entretenimento. O entretenimento é uma das principais atividades econômicas do mundo atualmente. Essa indústria é dinâmica e associada aos setores de mídia e telecomunicações. Entende-se como indústria do esporte o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a esportes, *fitness*, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou idéias (PITTS & STOTLAR, 2002).

O esporte é atualmente o quarto setor da economia no Brasil e o segundo no mundo (Fonte Revista Eletrônica Sports Magazine). O crescimento da indústria do esporte, que é uma manifestação cultural mundial, é inegável e inevitável, inclusive no Brasil.

Segundo dados relativos a 2005, da IEG Sponsorship Report, da consultoria IEG, o mercado mundial de patrocínio movimenta, em média, US\$ 26 bilhões, dos quais US\$ 10,5 bilhões na América do Norte, US\$ 7,4 bilhões na Europa, US\$ 2,2 bilhões nas Américas do Sul e Central e US\$ 6,1 bilhões nos demais países. Da movimentação total, 72% – ou US\$ 18,7 bilhões – foram destinados ao patrocínio esportivo. De acordo com a Topsports / Meio & Mensagem, no Brasil, os patrocínios esportivos movimentaram R\$ 924 milhões, em 2003, 18% a mais do que os R\$ 781 milhões, de 2002.

Para 2004, as previsões de crescimento são de 10%, comparados ao ano anterior. Segundo estudo da Fundação Getúlio Vargas, para os próximos quatro anos, toda a indústria do esporte, como um todo, deverá movimentar cerca de US\$ 25 bilhões. Este cenário é perfeitamente favorável ao desenvolvimento de todas as atividades relacionadas à indústria. Há, sem dúvida, espaço para crescimento. Fonte: INFORMÍDIA, acessado em dezembro de 2005.

No Brasil, o número de empregos diretos com o esporte chega a quase um milhão de pessoas, sendo que desse valor, 150 mil pessoas trabalham com o futebol. Os demais empregos podem ser vistos na Figura 3.

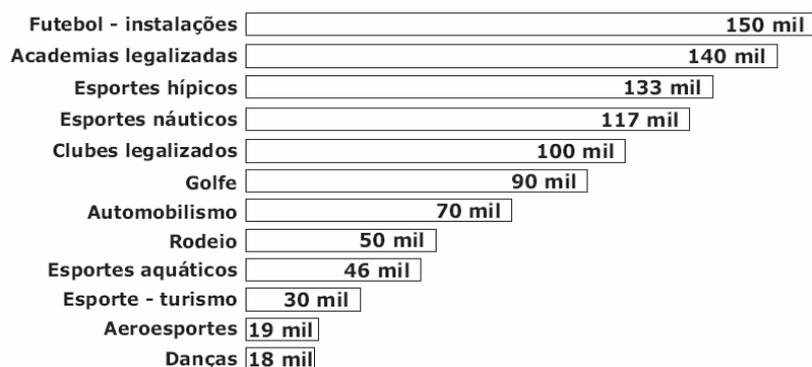


Figura 3 – Empregos Diretos no Esporte em 2003. Fonte: DACOSTA (2005).

O esporte, diferentemente de outros eventos de entretenimento, é um dos únicos que não se repete, cada jogo é um espetáculo diferente, mesmo que estejam em campo os mesmos times e mesmos atletas, nenhum jogo é igual ao anterior. Outras formas de entretenimento, como cinema, teatro e show de música, não apresentam essa

característica de uma maneira tão marcante, e é justamente, essa característica que o mercado está interessado atualmente. Lucrar em cada espetáculo. É comum que torcedores acompanhem seus times durante uma temporada inteira, até mesmo quando o jogo ocorre em outro estado, essa característica não ocorre (da maneira como ocorre no esporte) em outro tipo de entretenimento.

Na indústria dos esportes se destacam vários esportes, sendo que no Brasil o principal componente é o futebol, não só pela grandeza atual como pelo histórico desse esporte no país.

2.1.1 INDÚSTRIA DO FUTEBOL

Hoje, o futebol se tornou um negócio lucrativo no mundo, o esporte mais popular da Terra está atraindo, cada vez mais, grandes investimentos financeiros. A *Fédération Internationale de Football Association* – FIFA, afirma que o futebol movimenta US\$ 250 bilhões de por ano. A Confederação Brasileira de Futebol – CBF estima que o Brasil contribua com US\$ 32 bilhões destes US\$ 250 bilhões. Segundo HARA *et al.* (2003) as entidades desportivas são responsáveis por US\$ 2 bilhões dessa movimentação – US\$ 1,5 bilhão provenientes dos clubes profissionais de futebol –, já se assemelhando as empresas privadas.

Atualmente o futebol é “jogado”¹ por 240 milhões de jogadores em 1,5 milhões de times e em 300.000 clubes pelo mundo. Conta, também, com quase cinco milhões de árbitros e assistentes, segundo a FIFA. No Brasil, segundo CHIARINI (2002), esses existem cerca de 800 clubes de futebol e mais de 13 mil times amadores. A capacidade dos estádios nacionais, que são mais de 300, chega a cinco milhões de lugares.

Para incrementar estes números a FIFA divulgou que, para a última Copa do Mundo de Futebol, realizada em 2002, no Japão e na Coreia do Sul, foi assistida por espectadores em 213 países, mais de 2.7 milhões de espectadores foram aos estádios nas 64 partidas

¹ O termo “jogado” se refere a jogadores de futebol, e não a pessoas que praticam o esporte como forma de lazer.

do campeonato, além disso, o site oficial da FIFA registrou mais de dois bilhões de *page views* (acessos ao site).

A Europa é o principal centro do futebol no mundo, alguns campeonatos se encontram as maiores movimentações financeiras e as maiores transações, além de possuir os times mais ricos do planeta, além disso. Uma das competições européias mais lucrativas e a Copa dos Campeões, onde os participantes são os campeões de cada país e os melhores colocados, a principal característica, é que, atualmente, o campeão desta competição pode receber mais de 40 milhões de euros em prêmios ao longo do torneio. Fonte: UEFA.

A Europa, atualmente, devido a esse poder econômico, importa diversos jogadores do futebol no mundo, principalmente do futebol brasileiro, e muitos deles chegam a Europa após as Copas do Mundo, influenciados pelos bons resultados que o Brasil vem conseguindo nas últimas Copas, foram dois primeiros lugares (1994 e 2002) e um segundo lugar (1998).

O reconhecimento mundial da importância do futebol brasileiro justifica-se por ser o Brasil o único país pentacampeão mundial (dois títulos à frente de Alemanha e Itália, que tem três cada), o único a participar de todas as Copas do Mundo e o único a ganhar uma Copa do Mundo fora de seu continente. Além disso, ainda é o maior exportador de talentos, hoje os principais campeonatos pela Europa contam com jogadores brasileiros nos seus melhores times (Itália, Espanha, Alemanha, Inglaterra e França).

No país, o futebol é parte fundamental da cultura do país, tomado como representação da identidade nacional (LUSTOSA DA COSTA & MARINHO, 2005). No Brasil o futebol passou de esporte de elite para o mais popular, rapidamente, assim como em todo o mundo (MARTURELLI JÚNIOR, 2002) o futebol deve isto graças a seu fascínio, à facilidade de poder ser praticado em pequenos espaços e ao baixo custo do material, pois, uma simples bola feita de meia velha, recheada de papel, jogada por pés descalços, excita, diverte e socializa uma coletividade (LEAL, 2000).

Nos últimos 15 anos, as principais leis que regem o futebol foram criadas, e a Lei do Passe de 1976, que regulava, principalmente, a transferência de jogadores foi suplantada, foram criadas a Lei Zico em 1993, as três versões da Lei Pelé, em 1998, 2000 e 2003, além do Estatuto de Defesa do Torcedor, em 2003, que garante ao torcedor o status de consumidor, adquirindo os mesmos direitos do Código de Defesa do Consumidor, do qual está atrelado. A legislação fez com que muitas transformações acontecessem (ou pelo menos deveriam acontecer) nos clubes brasileiros de futebol. Anteriormente a estas leis, apenas a Lei do Passe, de 1976, era específica do esporte, a Constituição Federal de 1988, apesar de tratar o esporte, não era específica.

Porém apesar destas mudanças ainda existem muitos problemas que vem desde a década de 80, o despreparo de dirigentes e a crise financeira dos clubes. Ainda que grande parte dos clubes se encontre imersa no amadorismo, outros já perceberam a necessidade de migrar para um modelo de administração que transcreva as necessidades do futebol moderno (ZOUAIN & ALVES, 2004). Podem ser destacados, pelos autores, os clubes do Cruzeiro, São Caetano e Atlético Paranaense, porém esses clubes não traduziram para dentro de campo essa vantagem, já que existem outros clubes que não são citados que também apresentam bons resultados esportivos.

Existem problemas relacionados ao número de jogos constantes que sacrificam clubes, jogadores e torcidas; a média salarial é baixa em relação a poucos jogadores de grandes equipes; os clubes estão endividados com o Governo e muitos têm salários atrasados de seus jogadores e funcionários; demissões de comissão técnica são frequentes no meio do campeonato, não existindo o respeito a um planejamento a médio ou longo prazo; evasões de renda e até administração amadora. Algumas medidas vêm sendo tomadas, como a criação do estatuto do torcedor para dar maior credibilidade aos campeonatos, o ajuste do calendário e a participação dos clubes em cada competição, a repetição da fórmula de disputa do campeonato, além da divulgação dessas informações com antecedência.

Em relação às despesas, o custo do futebol está se tornando cada vez mais elevado, segundo BRUNORO & AFIF (1997) é imprescindível que os clubes comecem a planejar o futebol (dentro e fora de campo) para que se evitem problemas futuros. O

aumento dos salários no âmbito nacional e internacional vem comprometendo ainda mais as receitas dos clubes.

Estes problemas têm atraído, cada vez mais, a atenção de empresários de jogadores e conseqüentemente, o interesse de uma participação mais ativa neste novo mercado, já que encontraram um negócio onde o lucro pode ser obtido com facilidade. É claro que como todo investimento existe riscos, porém no futebol a lucratividade, quando alcançada, é bastante elevada, por enquanto esta lucratividade está restrita, basicamente, na transferência de jogadores para o exterior. Por outro lado as empresas que poderiam investir em *marketing* e propaganda ainda tem certo receio de investir nos clubes, por estes não serem empresas profissionais.

Atualmente no Brasil existem os campeonatos regionais e o campeonato brasileiro, dividido em três divisões, a Série A², com 20 clubes, onde estão os times mais importantes do cenário brasileiro, a Série B, também com 20 clubes, e a Série C com mais de 100 clubes³. A Tabela 1 fornece o total de clubes que disputaram os campeonatos brasileiros da Serie A, B e C no ano de 2005.

Futebol Brasileiro	Série A	Série B	Série C	Total
Número de Clubes	22	22	63	107

Tabela 1 - Total de clubes que disputaram os campeonatos brasileiros da Serie A, B e C. Fonte: CBF (2005)

Além desses campeonatos existe a Copa do Brasil, uma competição que é exclusiva dos campeões regionais e que para o campeão dá direito à disputa da Copa Libertadores da América, a competição mais importante da América Latina. Também conquistam vaga para a Copa Libertadores os quatro primeiros colocados do Campeonato Brasileiro da Série A. Existe ainda uma outra competição internacional, a Copa Sul-americana, os classificados brasileiros são os clubes que terminaram entre o quinto e o décimo-segundo lugares do Campeonato Brasileiro da Série A.

² Este número é para o campeonato de 2006, em 2005 foram 22 clubes. O mesmo acontece para a Série B, eram 22 no campeonato de 2005.

³ Este número não pode ser preciso neste momento, já que é necessária a inscrição dos clubes, muitas vezes por falta de dinheiro os clubes acabam não se inscrevendo, no ano de 2005 foram 107 inscritos.

Segundo o ministro de esportes brasileiro, Sr. Agnelo Queiroz, durante no fórum de marketing esportivo realizado pela Associação Brasileira de Anunciantes em 2005, a cada final de semana o futebol movimenta 18% da população do país, o que corresponde a 31 milhões de pessoas entre atletas, dirigentes, árbitros, profissionais de imprensa, público nos estádios e telespectadores (SBRIGHI *apud* GUARAGNA, 2005).

No Campeonato Brasileiro da Série A do ano de 2005 foram realizados 462 jogos, com 1448 gols marcados, uma média 3,13 gols por jogo (média de gols recorde no campeonato brasileiro). A média de público foi de 13.930 torcedores (bem maior que a registrada em 2004, que foi de 7.996 jogadores). Os 22 times do campeonato utilizaram 873 jogadores (sendo que 27 defenderam dois clubes) e 46 técnicos. Durante o campeonato, 166 jogadores deixaram os clubes da Série A, 57 desses foram jogar no exterior, sendo que 41 na Europa (PLACAR, 2005).

2.1.2 MODELO DE NEGÓCIO GENÉRICO PARA O FUTEBOL

Modelo de negócio é o mecanismo pelo qual um negócio pretende gerar receitas e lucros. É um sumário de como uma empresa planeja atender o público. Envolve tanto a estratégia como a implementação. É a totalidade de como a empresa:

Seleciona seus clientes;

Define e diferencia suas ofertas de produtos e serviços;

Cria “uso” para seus clientes;

Adquire e mantém seus clientes;

Vai ao mercado (estratégia de promoção e distribuição)

Define as ações que devem ser executadas;

Configura seus recursos;

Captura o lucro.

Segundo REIS (2004) o modelo de negócio pode ser genérico ou específico. O modelo de negócio específico é o modelo de cada empresa singular, considerando a lógica de organização interna da empresa assim como o contexto onde opera.

REIS (2004) também afirma que afirmam que existem questões associadas ao sucesso de uma empresa que não estão contidas na forma como a empresa opera, a inserção da empresa em uma teia de relacionamentos e a lógica pela qual esta inserção permite a empresa acumular valor são a questão central para discussão sobre modelo de negócios.

Portanto, o modelo de negócio genérico, segundo REIS (2004), é a estrutura e a lógica das transações que cercam a operação de uma empresa e a forma como esta empresa se posiciona em relação mercado.

Aplicando esses conceitos ao futebol, a empresa é o clube de futebol e os clientes são os torcedores do clube. Os principais recursos são os jogadores e os integrantes da comissão técnica. O lucro vem da diferença entre as receitas (bilheteria, direitos de transmissão, venda de produtos licenciados, etc) e as despesas (principalmente salários dos jogadores e comissão técnica).

Haverá lucro sempre que a diferença entre as receitas e as despesas for positiva. O lucro operacional de um clube de futebol é a diferença entre a soma das receitas geradas pelo mercado de torcedores e a soma de suas despesas com salários de jogadores, estádios e equipamentos (LEONCINI & SILVA, 2005).

O resumo dessa equação pode ser melhor vista através da Figura 4, onde LEONCINI & SILVA (2005) caracterizam cada lado dessa equação.

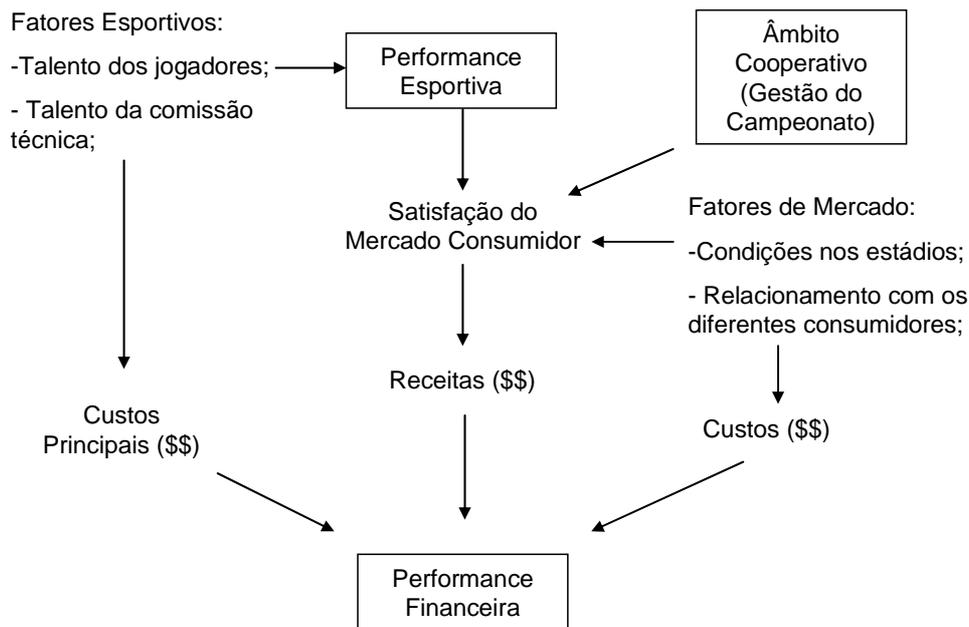


Figura 4 - Equação da Performance Financeira. Fonte: LEONCINI & SILVA (2005).

As fontes de receitas e de despesas são resultados das relações entre os principais atores desse negócio. Além dos atores citados anteriormente (jogadores, comissão técnica e clubes de futebol) existem outros atores que fazem parte da estrutura do futebol. Na Figura 5, AIDAR (2000) mostra como é o relacionamento entre os atores do mercado produtor e os atores do mercado consumidor. Alguns dos relacionamentos apresentados por AIDAR (2000) não tem os clubes como principal ator.

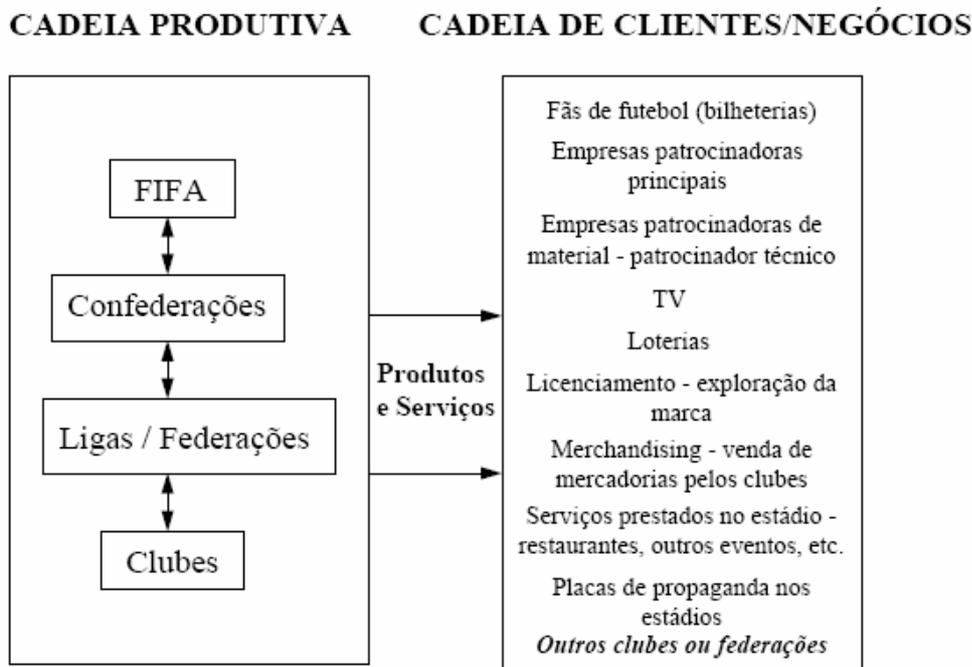


Figura 5 – As duas cadeias de relacionamento do futebol. Fonte: AIDAR (2000)

A Figura 6, de AIDAR *et al.* (2002) apresenta como esses principais atores se relacionam, complementando a Figura 7, das cadeias de relacionamento do futebol.

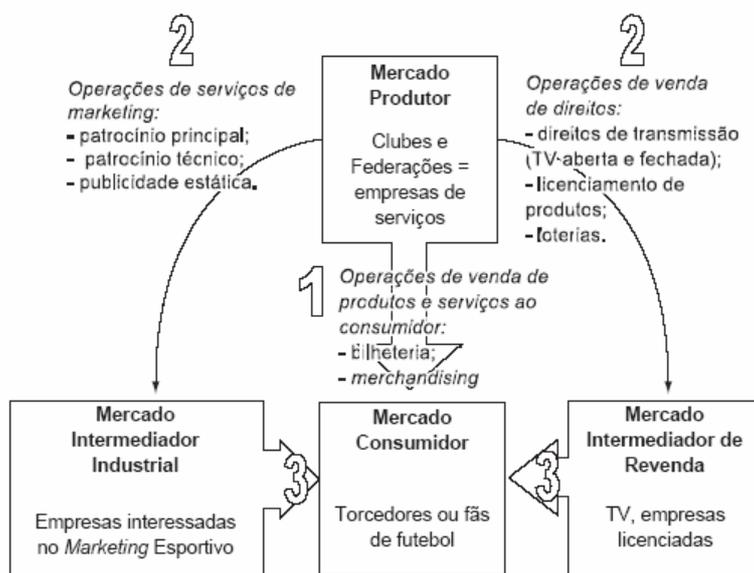


Figura 6 – Relacionamentos entre os principais atores do mercado de futebol. Fonte: AIDAR *et al.* (2002).

AIDAR *et al.* (2002) definem ainda que existem três tipos de relacionamento, o direto do mercado produtor para o mercado consumidor, o relacionamento entre o mercado

produtor e o mercado intermediador industrial e de revenda, e o terceiro, o relacionamento entre o mercado intermediador industrial e o de revenda com o mercado consumidor, indicados na Figura 6 como sendo os números 1, 2 e 3, respectivamente.

A partir da Figura 6, LEONCINI (2001) definiu um estrutura para a cadeia produtiva da indústria do futebol, que pode ser visto na Figura 7.

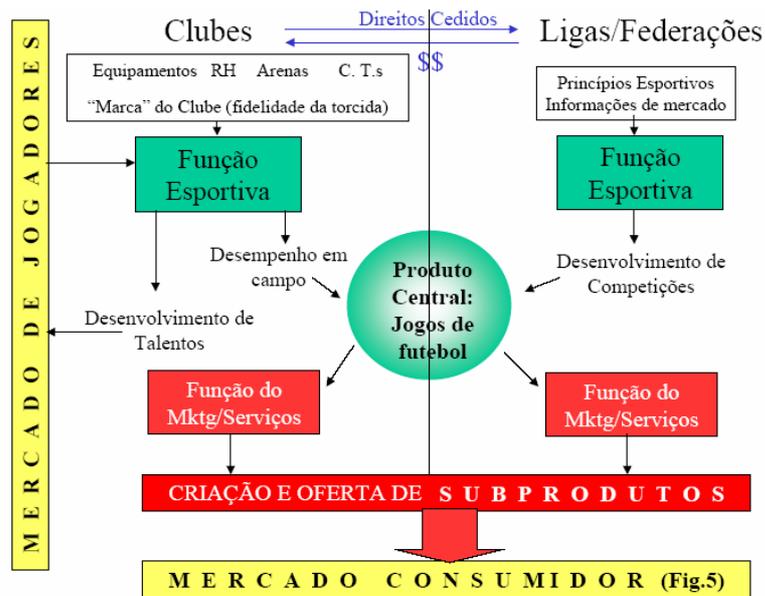


Figura 7 – Estrutura da cadeia produtiva da indústria do futebol. Fonte: LEONCINI (2001)

LEONCINI & SILVA (2005) foram além e aperfeiçoaram essa estrutura, definem os produtos primários e os produtos secundários da indústria do futebol, que foi denominada de estrutura da cadeia produtiva na indústria do futebol, como pode ser visto na Figura 8.

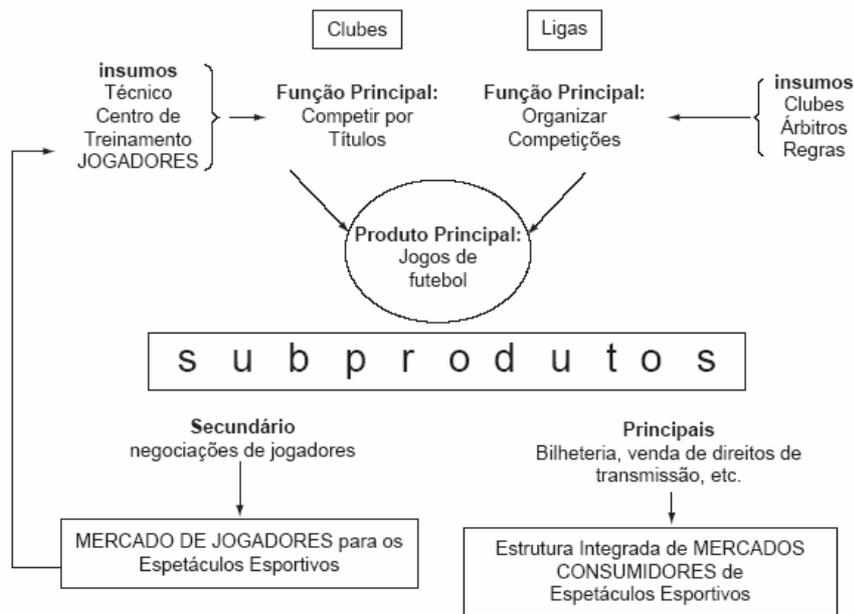


Figura 8 - Estrutura da Cadeia Produtiva na Indústria de Futebol. Fonte: LEONCINI & SILVA (2005).

Em relação ao marketing esportivo os autores apenas citam que existem empresas de marketing esportivo que estão envolvidas com o futebol, MELO NETO (2000), através do mix do marketing esportivo define como estas empresas se envolvem na indústria do futebol, como pode ser visto na Figura 9.

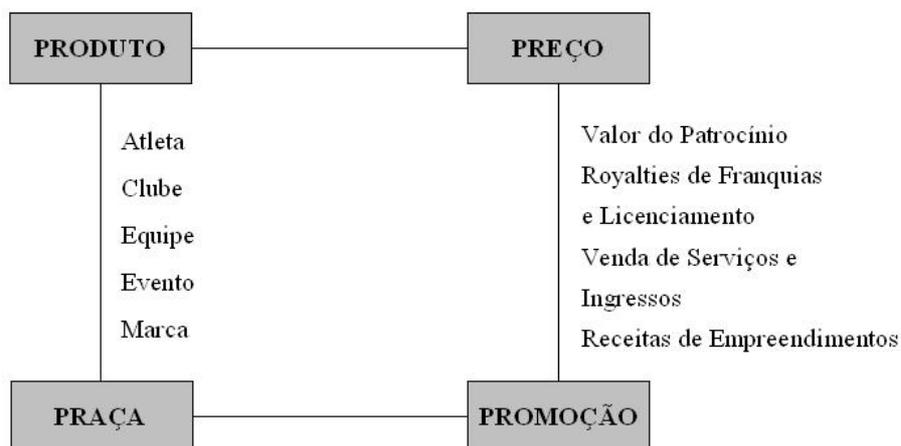


Figura 9 - Mix do Marketing Esportivo. Fonte: MELO NETO (2000).

A indústria do futebol europeu também foi definida por alguns autores, a própria UEFA, definiu a indústria do esporte, e dentro dessa estrutura definiu a estrutura do futebol, como pode ser visto na Figura 10.

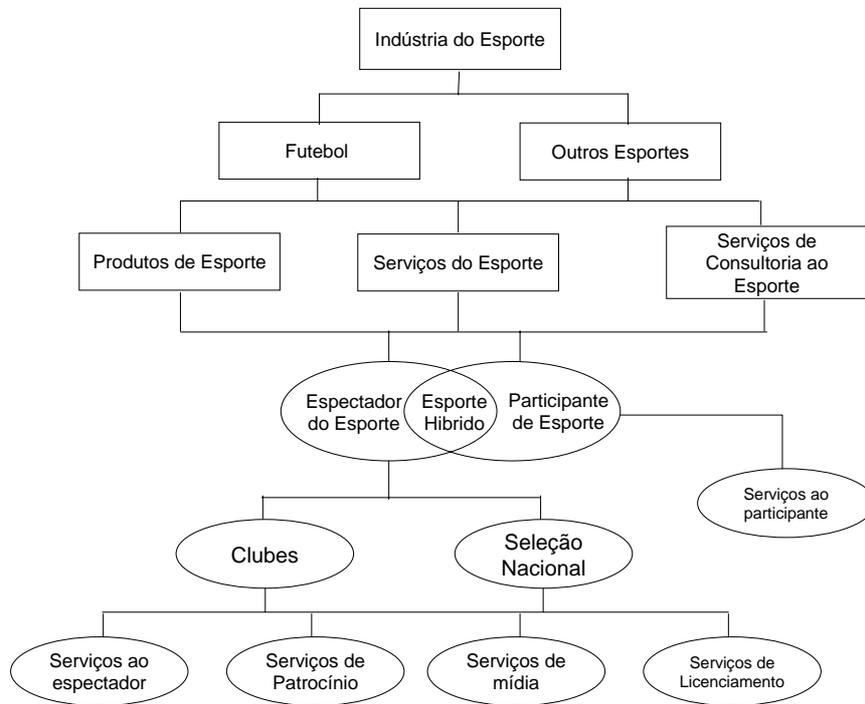


Figura 10 – Estrutura do futebol europeu. Fonte: Adaptado de DUCREY *et alli* (2003).

Além disso, apresentou a cadeia de valor da indústria do futebol e para o futebol europeu apresentou os atores envolvidos nessa indústria, Figura 11 e Figura 12, respectivamente.

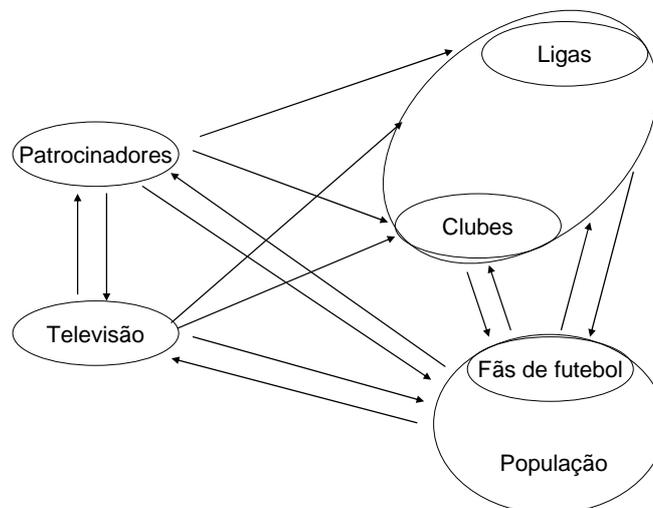


Figura 11 – Cadeia de valor da indústria do futebol. Fonte: Adaptado de DUCREY *et alli* (2003).

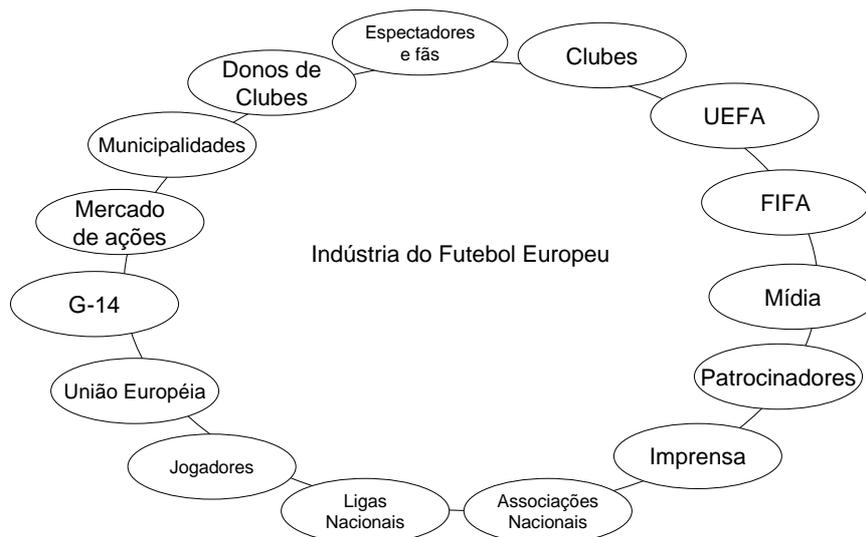


Figura 12 – Atores da indústria de futebol da Europa. Fonte: Adaptado de DUCREY *et alli* (2003).

MARQUEZ & MARTIN (2000) também fazem uma importante contribuição no momento em que apresentam os diferentes níveis da indústria do futebol europeu (Figura 13), que complementa o estudo apresentado anteriormente por DUCREY *et alli*.

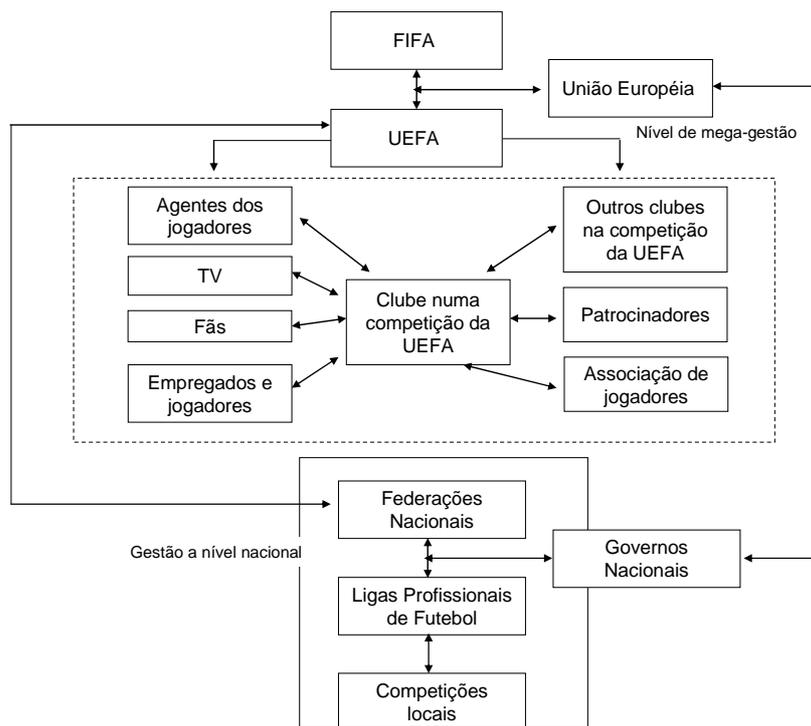


Figura 13 – Níveis da indústria do futebol europeu. Fonte: Adaptado de MARQUEZ & MARTIN (2000).

Olhando-se apenas para os clubes, DEJONGHE (2005) apresenta o modelo de crescimento endógeno, que faz correlações entre orçamento, os serviços prestados aos torcedores e o sucesso esportivo, conforme Figura 14.

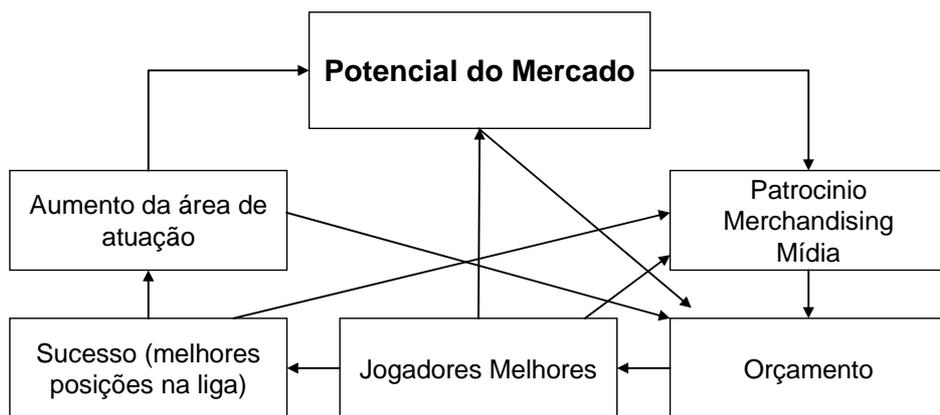


Figura 14 - Modelo de crescimento endógeno. Fonte: Adaptado de DEJONGHE (2005).

As figuras acima apresentadas servem como um instrumento para se configurar a estrutura do futebol, a seguir são apresentados dois quadros que resumem os atores (Quadro 1) e os produtos e serviços oferecidos (Quadro 2) que são destacados pelos autores que foram apresentados anteriormente.

Principais Atores da indústria do futebol	MELO NETO (2000)	MARQUEZ & MARTIN (2000)	AIDAR (2000)	LEONCINI (2001)	AIDAR <i>et al.</i> (2002)	DUCREY <i>et alli</i> (2003)	LEONCINI & SILVA (2005) Performance Financeira	DEJONGHE (2005)	LEONCINI & SILVA (2005) Cadeia Produtiva da Indústria do Futebol
Clubes / Equipe	Cita como parte do mix do marketing esportivo.		Apresentado na hierarquia da cadeia produtiva.	São pagos para cederem os direitos para as Ligas e Federações, sua principal função é disputar os jogos.	Classificado como sendo o mercado produtor.	Apresentado como sendo um ator da indústria do futebol e também da cadeia de valor da indústria do futebol	Tem como função principal competir por títulos, são também insumos para os campeonatos.	-	
Jogadores	Cita como parte do mix do marketing esportivo.	Apresenta como elemento do clube na disputa das ligas da UEFA.			-	Apresentado como sendo um ator da indústria do futebol.	Insumos para o produto principal (os jogos) da cadeia produtiva na indústria do futebol.	Cita que com o aumento do orçamento é possível comprar jogadores melhores, o que leva ao sucesso esportivo.	O talento dos jogadores é um fator esportivo que determina os custos principais dos clubes (salários).
Comissão técnica	-				-		Insumos para o produto principal (os jogos) da cadeia produtiva na indústria do futebol.	-	O talento da comissão é um fator esportivo que determina os custos principais dos clubes (salários).
Agentes dos jogadores e dos técnicos	-	Apresenta como elemento do clube na disputa das ligas da UEFA.			-			-	

Outros clubes	-		Apresentados na cadeia de clientes e negócios, sem apresentar o produto ou serviço que é ofertado ou recebido.		-			-	
Torcedores e fãs	-	Apresenta como elemento do clube na disputa das ligas da UEFA.	Apresentados na cadeia de clientes e negócios, como sendo responsáveis pelas receitas da bilheteria.	É o mercado consumidor do futebol.	Classificados como sendo o mercado consumidor.	Apresentado como sendo um ator da indústria do futebol e também da cadeia de valor da indústria do futebol		Não define quem é o mercado, mas afirma que é necessário aumentar esse mercado para aumentar o orçamento do clube.	
Empresas Patrocinadoras, Patrocinadores, Municípios.	-	Apresenta como elemento do clube na disputa das ligas da UEFA.	Apresentados na cadeia de clientes e negócios, responsável pelo patrocínio.		Classificadas como empresas do mercado intermediador industrial.	Apresentado como sendo um ator da indústria do futebol e também da cadeia de valor da indústria do futebol		Não é explícito, mas coloca como um serviço para aumentar o orçamento do clube.	
Empresas de material esportivo	-		Apresentados na cadeia de clientes e negócios, responsáveis pelo material e produtos do clube.	Criam produtos e serviços para os torcedores e fãs em função do desempenho do clube.	Classificadas como empresas do mercado intermediador industrial.			Não é explícito, mas coloca como um serviço para aumentar o orçamento do clube.	

Empresas interessadas em marketing esportivo	-	Apresenta como elemento do clube na disputa das ligas da UEFA.	Apresentados implicitamente na cadeia de clientes e negócios.	Criam produtos e serviços para os torcedores e fãs em função do desempenho do clube.	Classificadas como empresas do mercado intermediador industrial.				
Empresas de TV, mídia e imprensa	-	Apresenta como elemento do clube na disputa das ligas da UEFA.	Apresentados implicitamente na cadeia de clientes e negócios.	Criam produtos e serviços para os torcedores e fãs em função do desempenho do clube.	Classificadas como empresas do mercado intermediador industrial.	Apresentado como sendo um ator da indústria do futebol e também da cadeia de valor da indústria do futebol.		Não é explícito, mas coloca como um serviço para aumentar o orçamento do clube.	
FIFA	-	Apresentada na hierarquia do futebol europeu.	Apresentado na hierarquia da cadeia produtiva.		-	Apresentado como sendo um ator da indústria do futebol.		-	
Confederações	-	Apresenta a UEFA como organizadora de campeonatos.	Apresentado na hierarquia da cadeia produtiva.		-	Apresenta a UEFA como sendo um ator da indústria do futebol.		-	
Ligas / Federações	-	Apresentada na hierarquia do futebol europeu.	Apresentado na hierarquia da cadeia produtiva.	Pagam pelos direitos dos clubes, sua principal função é organizar os campeonatos.	Classificado como sendo o mercado produtor.	Apresentado como sendo um ator da indústria do futebol e também da cadeia de valor da indústria do futebol	Tem como função principal organizar competições.	-	

Governo Federal		Apresentada na hierarquia do futebol europeu.							
União Europeia	-	Apresentada na hierarquia do futebol europeu.			-	Apresentado como sendo um ator da indústria do futebol.			
Mercado de ações	-				-	Apresentado como sendo um ator da indústria do futebol.			
Time nacional, G14	-				-	Apresentado como sendo um ator da indústria do futebol.			
Sindicato dos jogadores		Apresenta como elemento do clube na disputa das ligas da UEFA.							

Quadro 1 - Principais atores da indústria do futebol.

Principais produtos e serviços da indústria do futebol	MELO NETO (2000)	MARQUEZ & MARTIN (2000)	AIDAR (2000)	LEONCINI (2001)	AIDAR et al. (2002)	DUCREY et alli (2003)	LEONCINI & SILVA (2005) Performance Financeira	DEJONGHE (2005)	LEONCINI & SILVA (2005) Cadeia Produtiva da Indústria do Futebol
Jogos / Competições / Eventos	Cita como parte do mix do marketing esportivo.			Produto central da cadeia produtiva da indústria do futebol.	-		Principal produto da indústria do futebol.	-	
Desenvolvimento de talentos	-			Alimenta o mercado de jogadores.	-			-	
Mercado de jogadores	-			Alimentar os clubes para a disputa dos jogos.	-		Subproduto da cadeia produtiva na indústria do futebol.		
Serviços prestados nos estádios			Apresentado como serviço na cadeia de clientes e negócios.					-	
Bilheteria	Cita como parte do mix do marketing esportivo.				Classificados como operações de venda de produtos e serviços ao consumidor (torcedores e fãs).		Subproduto da cadeia produtiva na indústria do futebol.	-	
Exposição da marca em Placas de publicidade	-		Apresentado como serviço na cadeia de clientes e negócios.		Classificados como operações de serviços de			-	

					marketing.				
Direitos de TV	-		Apresentado como serviço na cadeia de clientes e negócios.		Classificados como operações de venda de direitos.		Subproduto da cadeia produtiva na indústria do futebol.	Apresenta como sendo um serviço para aumentar o orçamento do clube.	
Licenciamento – exploração da marca	Cita como parte do mix do marketing esportivo.		Apresentado como serviço na cadeia de clientes e negócios.		-			-	
Merchandising – venda de produtos	-		Apresentado como serviço na cadeia de clientes e negócios.		Classificados como operações de venda de produtos e serviços ao consumidor (torcedores e fãs).			Apresenta como sendo um serviço para aumentar o orçamento do clube.	
Patrocínios	Cita como parte do mix do marketing esportivo.		Apresentado como serviço na cadeia de clientes e negócios.		Classificados como operações de serviços de marketing.			Apresenta como sendo um serviço para aumentar o orçamento do clube.	
Loterias			Apresentado como serviço na cadeia de clientes e negócios.		Classificados como operações de venda de direitos.			-	

Quadro 2 – Principais produtos e serviços da indústria do futebol.

A partir da análise de cada linha dos quadros acima é possível então montar o modelo de negócio genérico para o futebol. Foi percebido que todos os atores e produtos e serviços citados não são contemplados por um único modelo, além disso, alguns atores e produtos e serviços foram omitidos.

Os clubes de futebol são o cerne deste trabalho, eles são responsáveis por participar dos jogos, por formar equipes com os jogadores e são treinados pela comissão técnica. Diferente do que afirmou LEONCINI & SILVA (2005), os clubes não necessariamente disputam títulos, muitos clubes, em função da condição técnica e financeira apenas disputam os campeonatos, sem chance alguma de conseguir o título.

Os jogadores são os principais recursos do clube, as principais funções são treinar e jogar. Através de contratos firmados com os clubes estes jogadores jogam por um determinado tempo, os jogadores podem ser criados pelo clube (desenvolvimento dos talentos), podem ser comprados ou emprestados de um outro clube.

O técnico é responsável por montar a equipe, treinar a equipe e por disputar jogos. Assim como os jogadores, os técnicos também firmam contratos com os clubes. As relações entre o clube e os jogadores e o técnico podem ser vistos na Figura 15.

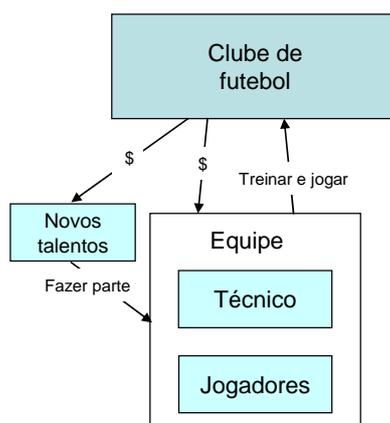


Figura 15 – Relacionamento entre o clube e jogadores e comissão técnica. Fonte: o autor.

As equipes são formadas pelos jogadores, e como visto anteriormente, esses jogadores podem ser do próprio clube ou então adquiridos de outro clube. Estas transferências podem ser nacionais ou internacionais, no caso de transferências internacionais, estas devem ser realizadas através de um representante legal, reconhecido pela FIFA, denominado Agente FIFA. Estes Agentes FIFA não haviam sido citados anteriormente como sendo um dos atores da indústria do futebol. Estes Agentes FIFA, assim como outros representantes, também tem como função representar um jogador ou um técnico, conforme Figura 16.

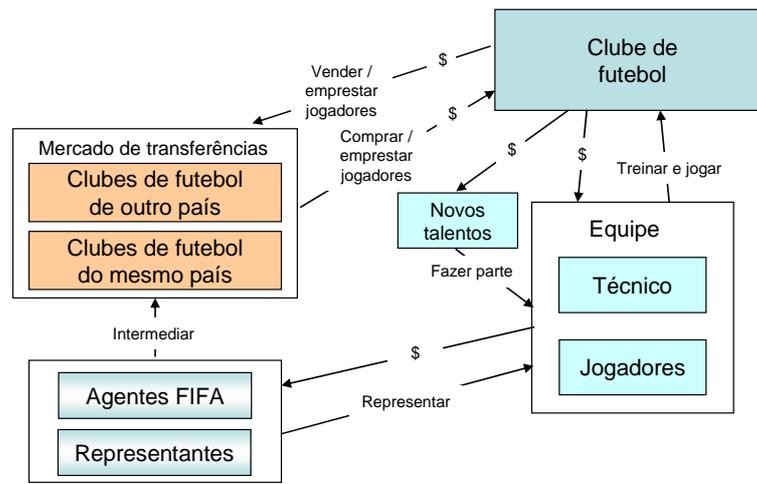


Figura 16 – Relacionamento entre o clube e o mercado de transferências. Fonte: o autor.

Os jogos, o produto principal da indústria do futebol, são disputados pelos clubes e assistidos por torcedores e fãs, estes torcedores são responsáveis pelas receitas de bilheteria e do que é consumido nos estádios, conforme Figura 17.

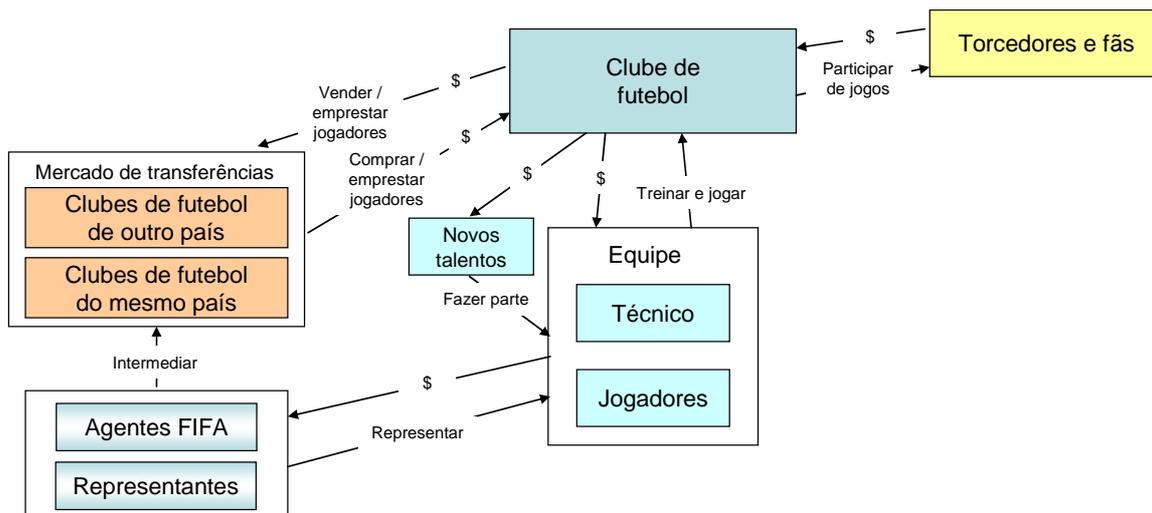


Figura 17 – Relacionamento entre o clube e os torcedores/fãs. Fonte: o autor.

Além dos jogos são ofertados aos torcedores e fãs, produtos e serviços relacionados ao clube, a marca do clube é negociada com essas empresas e essas empresas oferecem esses produtos e serviços dos clubes, dentre eles a transmissão dos jogos, produtos licenciados, etc. Ao mesmo tempo, apesar de não ter sido citado por nenhum autor, pode haver também oferta de produtos e serviços associados a um determinado jogador, o jogador negocia a sua imagem com as empresas e estas oferecem produtos e serviços para os torcedores e fãs, conforme Figura 18.

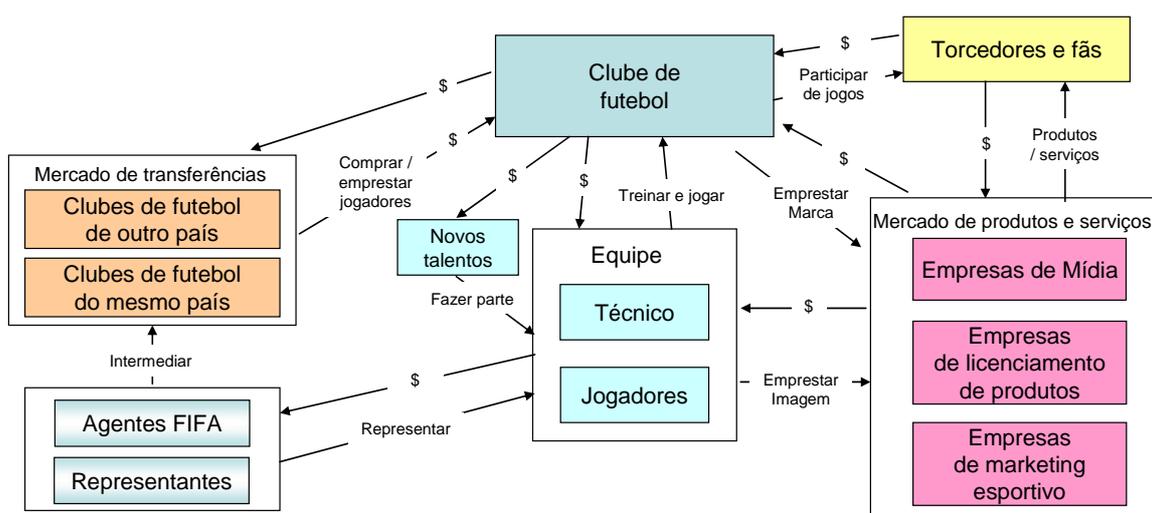


Figura 18 – Relacionamento entre o clube e o mercado de produtos e serviços. Fonte: o autor.

A disputa de jogos pode ser através de amistosos ou campeonatos, para que os clubes possam disputar campeonatos os clubes devem estar filiados a alguma federação. Os

campeonatos de futebol são organizados pela FIFA (mundial interclubes), pelas federações continentais (Copa dos Campeões da UEFA, Taça Libertadores da América, etc), pelas federações e ligas nacionais (Campeonato Brasileiro, Campeonato Alemão, Copa da Inglaterra, Copa do Rei, etc) ou ainda pelas federações regionais (Campeonato Carioca, Campeonato Paulista etc). Essas entidades também são responsáveis pela premiação de cada competição.

A FIFA, além de organizar competições, ainda é responsável por definir as regras do futebol, definir as janelas onde as transferências podem ocorrer dentro de cada país e também como última instância nas disputas judiciais entre clubes de diferentes países.

A federação ou liga nacional também é responsável por fazer os registros dos jogadores e por autorizar que os jogadores se transfiram para outros países. As relações acima citadas podem ser vistos na Figura 19.

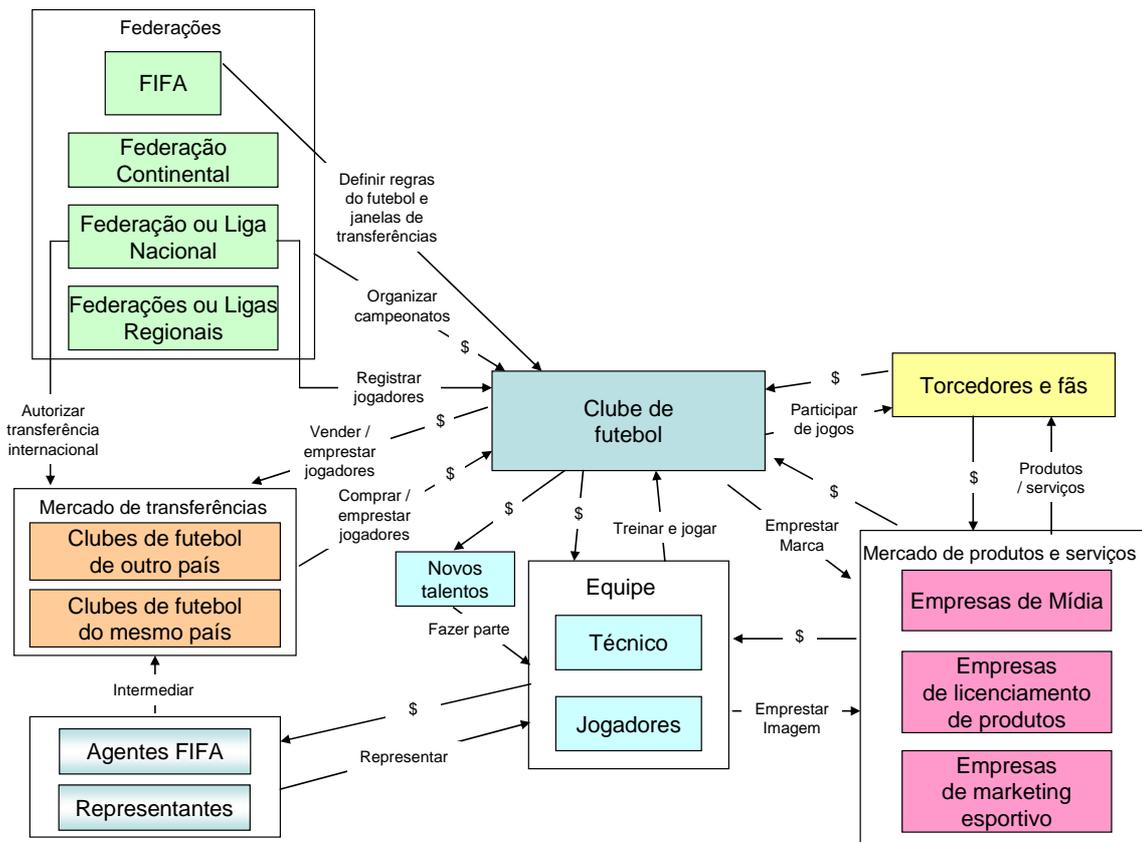


Figura 19 – Relacionamento entre o clube e as federações. Fonte: o autor.

O poder legislativo é responsável por regulamentar o futebol, as leis e regras regulamentam como os clubes e o futebol profissional devem ser organizados, além disso, o estado oferece, como serviço aos torcedores as loterias, parte do valor arrecadado é revertido para os clubes. A Justiça Desportiva é responsável por fazer com que essas leis e regras sejam cumpridas. Ao estado, o clube deve pagar os impostos, como qualquer outra empresa. Esses relacionamentos podem ser vistos na Figura 20.

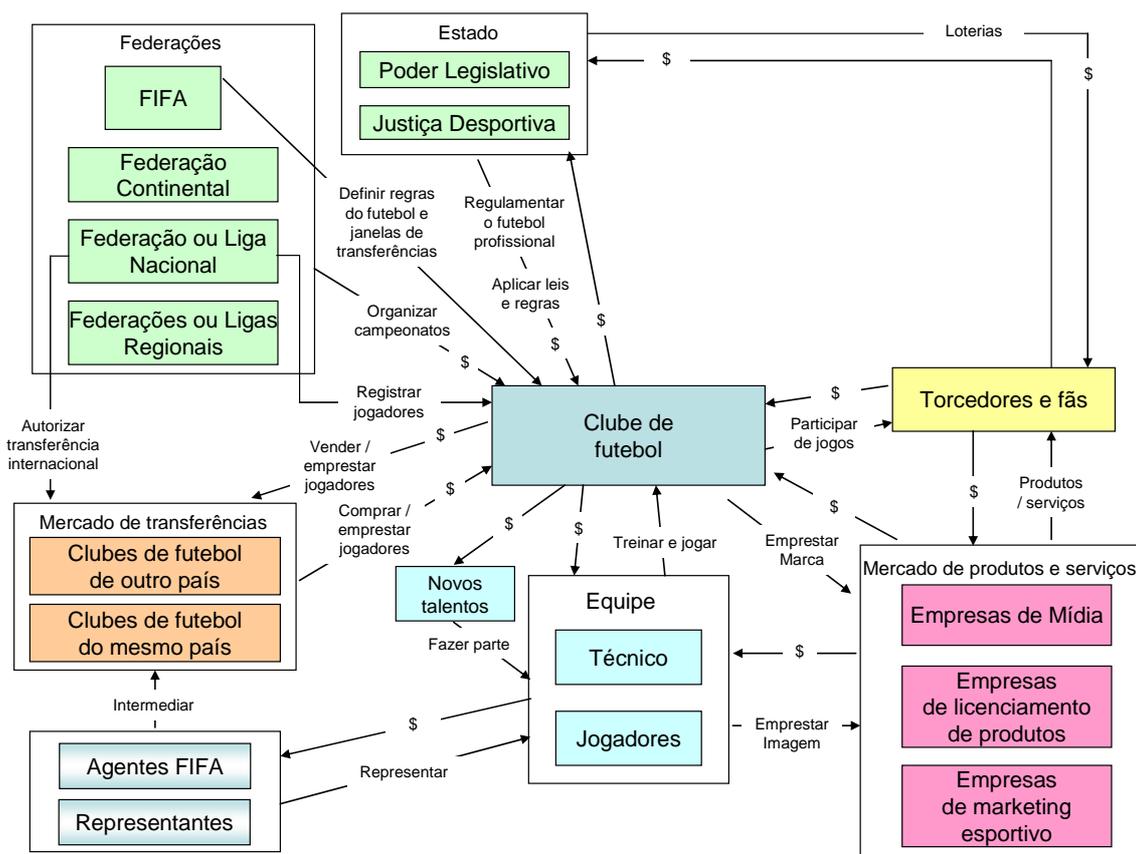


Figura 20 – Relacionamento entre o clube e o estado. Fonte: o autor.

Como foi citado por diversos autores, existem algumas empresas, pessoas e municípios que patrocinam os clubes, ou seja, fornecem receitas em troca da exposição da marca pelo clube, com a exposição da marca as empresas esperam receber em exposição da marca um valor maior do que patrocínio fornecido ao clube.

Existem também empresas que auxiliam o clube na gestão e recebem em troca recursos financeiros, seja pela venda de jogadores ou por outro tipo de receita que esteja em contrato. Alguns clubes europeus tem o seu capital aberto, ou seja, ações do clube são

lançadas no mercado de ações, neste caso, os acionistas injetam recursos financeiros no clube, através da compra de ações e recebem dividendos ao fim de cada temporada. Os relacionamentos entre os clubes e os investidores podem ser vistos na Figura 21.

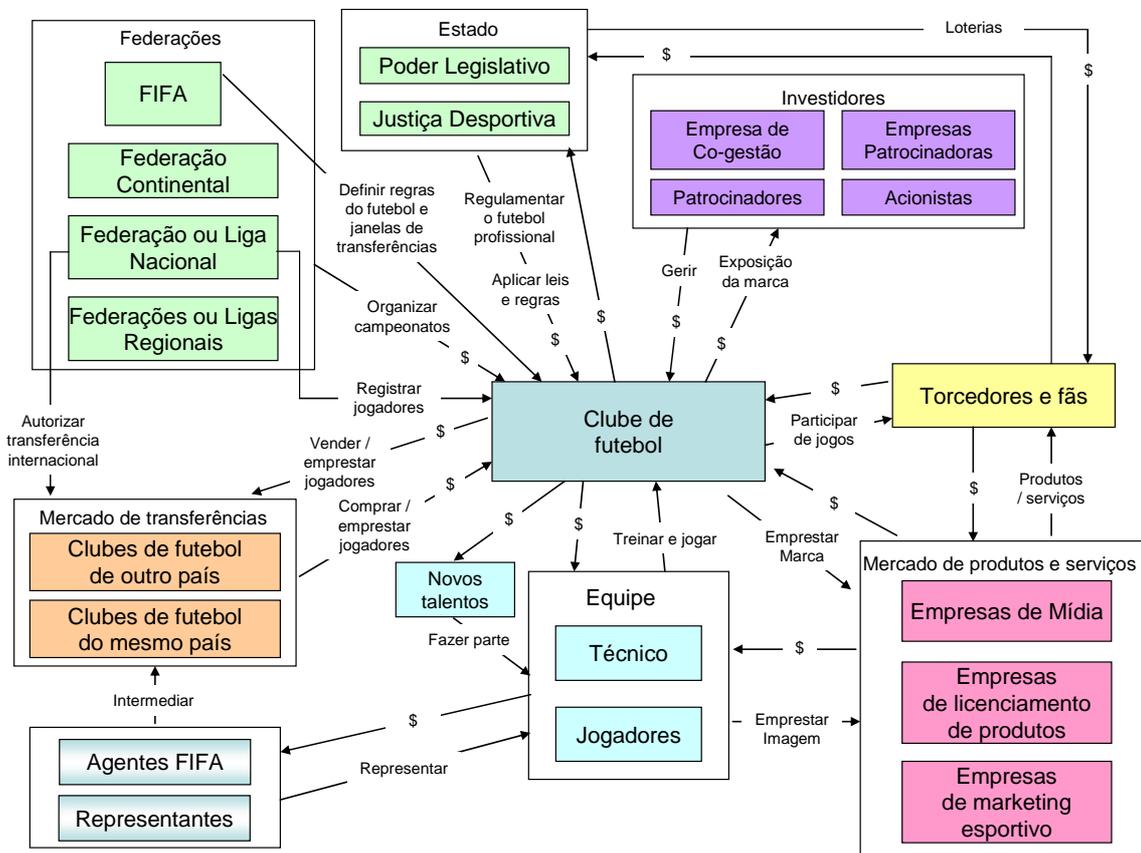


Figura 21 – Relacionamento entre os clubes e os investidores. Fonte: o autor.

Os clubes possuem despesas operacionais algumas dessas despesas são para manter a infra-estrutura que atende aos sócios dos clubes, que por sua vez, pagam mensalidades aos clubes de futebol. Essa relação pode ser vista na Figura 22.

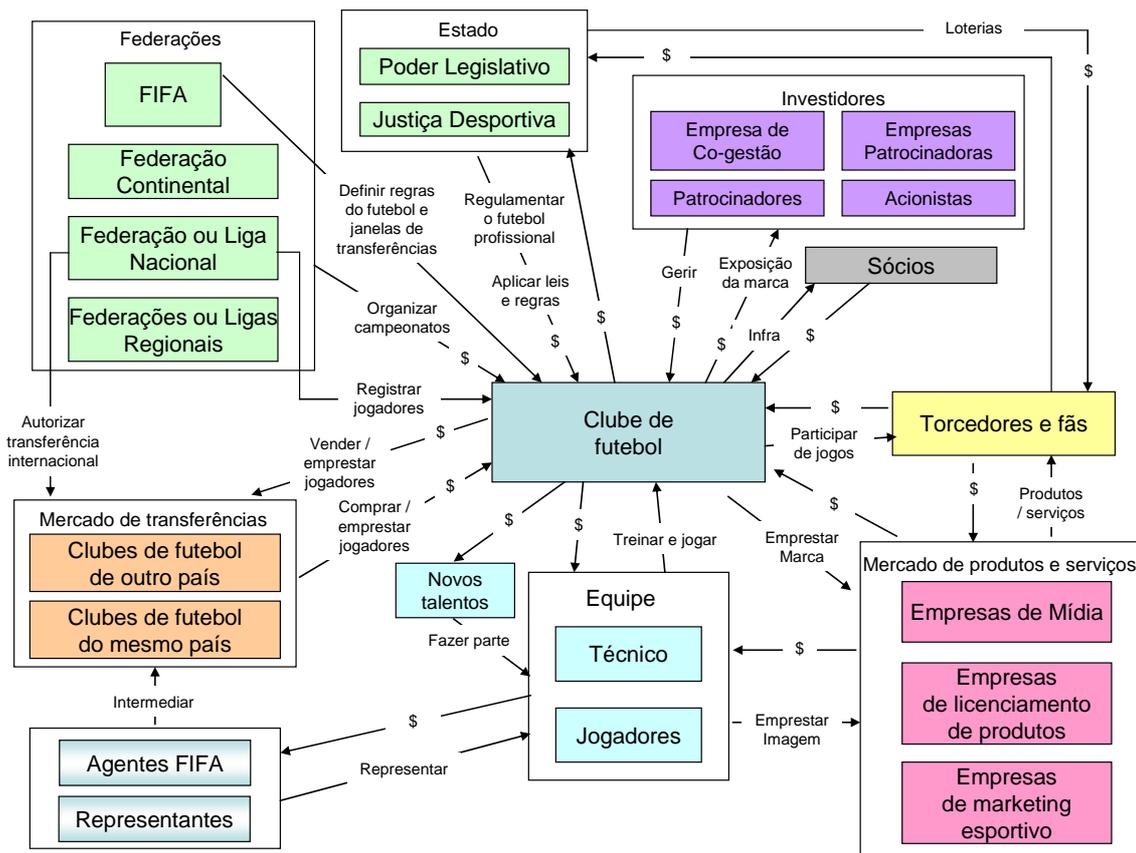


Figura 22 – Relacionamento entre o clube e os dirigentes. Fonte: o autor.

Dentro dos clubes, os responsáveis pela definição da estratégia do clube então os setores, passando pela gestão dos clubes, são os dirigentes, que, por sua vez, recebem salários dos clubes, como pode ser visto na XXX, que traz o modelo de negócio genérico para o futebol.

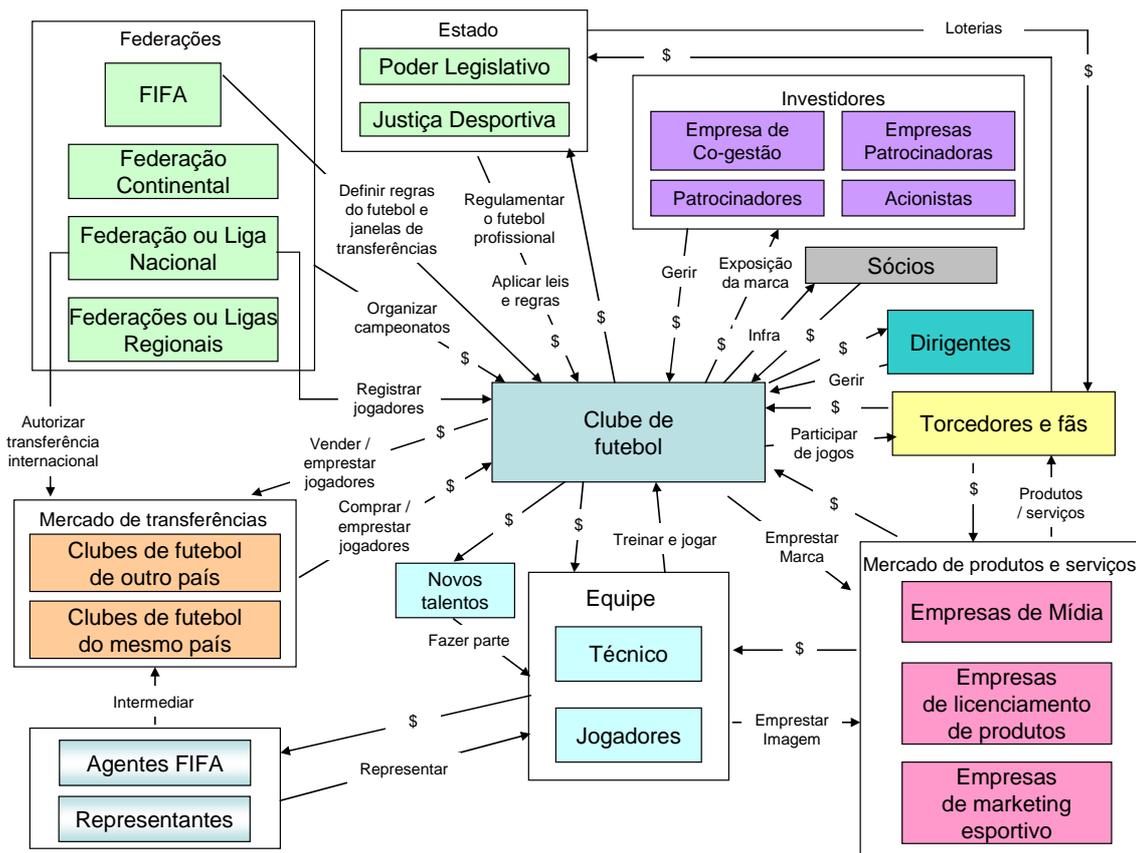


Figura 23 - Modelo de Negócio Genérico para o Futebol. Fonte: o autor.

O G14, na Europa, e o Clube dos 13, no Brasil são organizações que atuam intermediando negociações e transações a favor dos clubes. Como são específicos do modelo de futebol da Europa e do Brasil, respectivamente, não foram contemplados no modelo de negócio genérico para o futebol.

O time nacional não foi considerado apesar de possuir muitas das relações citadas no modelo de negócio genérico para o futebol (mercado de produtos e serviços). Para o time nacional alguns atores e produtos / serviços desaparecem, como sócios e os acionistas; o mercado de transferência e o desenvolvimento de talentos.

Com isso, tem-se o Quadro 3 com os principais relacionamentos do modelo de negócio genérico.

Relacionamento	Clubes de Futebol & Equipe	
Responsabilidades	Clubes de Futebol	Pagar os salários definidos em contrato.

	Jogadores e Técnicos	Treinar e jogar.
Relacionamento	Clubes de Futebol & Novos talentos	
Responsabilidades	Clubes de Futebol	Investir para o desenvolvimento de talentos.
	Novos Talentos	Uma vez formados, integrar a equipe.
Relacionamento	Clubes de Futebol & Mercado de Transferências	
Responsabilidades	Clubes de Futebol	Comprar, vender e emprestar jogadores “nacionais” e “internacionais”.
	Outros Clubes de Futebol (nacionais e internacionais)	Comprar, vender e emprestar jogadores “nacionais” e “internacionais”.
	Agentes FIFA	Intermediar as transações internacionais
Relacionamento	Agentes FIFA e Representantes & Jogadores e Técnicos	
Responsabilidades	Agentes FIFA e Representantes	Representar jogadores e técnicos
	Jogadores e Técnicos	Pagar pela representação dos agentes FIFA e Representantes.
Relacionamento	Clubes de Futebol & Torcedores e Fãs	
Responsabilidades	Clubes de Futebol	Disputar jogos (oficiais e amistosos)
	Torcedores e Fãs	Pagar para assistir esses jogos (Bilheteria e consumo nos estádios)
Relacionamento	Clubes de Futebol & Mercado de Produtos e Serviços	
Responsabilidades	Clubes de Futebol	Comercializar a marca do clube
	Empresas de Mídia, de Licenciamento de Produtos e de Marketing Esportivo	Pagar pela marca do clube, distribuir <i>royalties</i> pelos produtos vendidos, repassar valores de serviços oferecidos aos torcedores e fãs
Relacionamento	Mercado de Produtos e Serviços & Jogadores e Técnicos	
Responsabilidades	Empresas de Mídia, de Licenciamento de Produtos e de Marketing Esportivo	Comercializar a imagem do jogador e do técnico. Pagar pela imagem do jogador e do técnico.

	Jogadores e Técnicos	Comercializar suas imagens com empresas de mídia, de licenciamento de produtos e de marketing esportivo.
Relacionamento	Mercado de Produtos e Serviços & Torcedores e fãs	
Responsabilidades	Empresas de Mídia, de Licenciamento de Produtos e de Marketing Esportivo	Comercializar produtos e serviços dos clubes e dos jogadores/técnicos com os torcedores e fãs.
	Torcedores e Fãs	Pagar pelos produtos e serviços relacionados ao clube e aos jogadores e técnicos oferecidos pelas empresas de mídia, de licenciamento de produtos e de marketing esportivo.
Relacionamento	Clubes de Futebol & Federações	
Responsabilidades	Clubes de Futebol	Disputar campeonatos organizados pelas Federações.
	Federações	Organizar campeonatos e premiar os clubes participantes dessas competições. A FIFA é responsável por definir as regras para o futebol, definir as janelas de transferência e ser a última instância para as disputas extra-campo entre os clubes. A Federação ou Liga Nacional é responsável por autorizar as transferências internacionais e realizar os registros dos jogadores que atuam no país.
Relacionamento	Clubes de Futebol & Estado	
Responsabilidades	Clubes de Futebol	Pagar impostos e taxas federais. Seguir as leis e regras para o futebol profissional.
	Estado	Regulamentar o futebol profissional, aplicar leis e regras e repassar aos clubes de futebol parte do valor arrecadado com as loterias.
Relacionamento	Torcedores e fãs & Estado	
Responsabilidades	Torcedores e fãs	Apostar em loterias e receber prêmios dessas loteria.
	Estado	Oferecer loterias aos torcedores e fãs e pagar os prêmios referentes as loterias.
Relacionamento	Clubes de Futebol & Sócios	
Responsabilidades	Clubes de Futebol	Criar e manter infra-estrutura para os sócios.

	Sócios	Utilizar a infra-estrutura do clube, pagando mensalidades e taxas.
Relacionamento	Clubes de Futebol & Investidores	
Responsabilidades	Clubes de Futebol	Expor a marca dos investidores e pagar os dividendos.
	Investidores	Investir financeiramente no clube, auxiliar na gestão do clube, receber dividendos ao fim de cada temporada e expor a marca.
Relacionamento	Clubes de Futebol & Dirigentes	
Responsabilidades	Clubes de Futebol	Pagar salários aos dirigentes.
	Dirigentes	Gerir o clube.

Quadro 3 – Resumo dos atores e dos relacionamentos na indústria do futebol.

A partir dos relacionamentos do futebol é possível apontar quais são as principais fontes de receitas e de despesas dos clubes de futebol. Conforme visto na Tabela 2.

Principais fontes de receita dos Clubes de Futebol
Transferência de jogadores. Bilheteria e consumo nos estádios. Comercialização a marca do clube (Licenciamento, Direitos de Transmissão). Premiações devido as colocações nas competições disputadas. Repasse do valor referente as loterias. Investimentos das empresas de patrocínio, de co-gestão e dos acionistas.
Principais fontes de despesa dos Clubes de Futebol
Investimentos para o desenvolvimento de talentos. Salários dos jogadores e técnicos. Transferência de jogadores. Impostos e taxas federais. Manutenção da infra-estrutura para os sócios. Dividendos dos acionistas.

Tabela 2 – Principais fontes de receitas e despesas dos clubes. Fonte: o autor.

São consideradas, então, as principais fontes de receitas dos clubes de futebol:

- *A transferência de jogadores* é o empréstimo ou a venda dos direitos federativos de um jogador de um clube para outro.
- *A bilheteria e consumo nos estádios* referem-se à receita pela venda de ingressos em estádio de futebol quando o clube possui o mando de jogo (a responsabilidade sobre o local de realização da partida).
- O *licenciamento* representa a concessão de uso da marca do clube, através de um contrato, onde a empresa é autorizada a utilizar a logomarca ou nome do clube em seus produtos.
- *A venda de direitos de transmissão* é a venda dos direitos de imagem de cada clube para uma determinada empresa para a transmissão dos jogos do clube num determinado campeonato.
- *A Premiação do campeonato* é o valor referente ao posicionamento que um clube teve em um determinado campeonato, pago pelos organizadores. Esse valor varia de campeonato para campeonato, e de ano para ano.
- O *Repasso do valor das Loterias* é o valor que corresponde ao clube do valor total arrecadado nas loterias esportivas que existem em cada país.
- O *patrocínio* é o que o clube recebe, através de um contrato, de alguma empresa para exposição de sua marca.
- *A parceria de co-gestão*, além da utilização da marca do clube mediante pagamento, também participa na administração da equipe de atletas.
- *Os valores pagos pelos acionistas* são os valores da ação de cada clube, para isso é necessário que o clube tenha o capital aberto, num determinado mercado de ações.

E as principais fontes de despesas dos clubes são:

- O *investimento para o desenvolvimento de talentos* que é todo o valor gasto para a formação do jogador, envolvendo infra-estrutura, salários, moradia etc.
- O *valor dos salários* definidos em contrato que é o valor definido entre as partes para que o jogador ou o técnico atue por aquele clube de futebol.

- A *transferência de jogadores* é o valor da compra ou do empréstimos dos direitos federativos dos jogadores.
- Os *Impostos e taxas federais* são os valores que devem ser pagos ao estado, esses valores variam de país para país.
- O *valor da manutenção da infra-estrutura para os sócios* é o valor gasto pelo clube para a manutenção das instalações, como sede, piscina, quadras etc, para o uso dos sócios dos clubes.
- Os *dividendos dos acionistas* são os valores pagos a quem possui ações do clube.

3 O FUTEBOL NA EUROPA

Este capítulo irá tratar da história do futebol na Europa, passando também pela discussão normativa relevante, o caso Bosman, e por fim descreve sobre como o futebol europeu está hoje e o que vem sendo discutido sobre ele.

3.1 HISTÓRIA DO FUTEBOL NA EUROPA

Nas décadas de 60, 70 e de 80 o futebol europeu era amador, o modelo utilizado era o SSSL – *Spectator-Subsidies-Sponsors-Local* – que traduzido para o português significa que os espectadores-subsídios-patrocinadores-locais, a maior parte das receitas era proveniente de bilheterias e de apoios locais (ANDREFF & STAUDOCHAR, 2000). Até o fim da década de 70, a grande parte das receitas era proveniente de bilheterias, na década de 80 há a entrada dos patrocinadores e ao fim da década de 80 inicia-se uma transformação no futebol europeu, a entrada da mídia.

A grande transformação se iniciou na Europa a partir da década de 90, com a desestatização dos principais meios de comunicação em toda a Europa e a globalização foram fundamentais para essa transformação. A programação se expandiu, muitos canais de televisão foram criados, alguns específicos para o esporte. Esse modelo – SSSL – foi substituído pelo modelo MCMMG (*Media-Corporations-Merchandising-Markets-Globalized*), ou seja, por um modelo onde há a globalização da mídia, das corporações, do *merchandising* e dos mercados (ANDREFF & STAUDOCHAR, 2000).

Na Figura 24, pode ser visto o volume de capital e a relação entre mídia e futebol na Europa. Em 2001, as receitas provenientes dos direitos de transmissão totalizaram cinco bilhões de dólares, sendo que 72% foram para o futebol, 7% para os esportes a motor e todos os demais esportes ficaram com 21% do total.



Figura 24 - Receitas de direitos de transmissão na Europa em 2001. Fonte: BACK *et al.* (2004)

3.2 A IMPORTANCIA DA MÍDIA PARA O FUTEBOL EUROPEU

Na Inglaterra, por quatro décadas, existiam apenas quatro opções de canais na televisão, sendo que a estatal BBC representava metade dessas opções. Na década de noventa o consumidor passou a ter acesso a um menu com mais de 30 escolhas diferentes. O futebol se apresentou como um atrativo dessa nova TV, por dois motivos: tinha apelo junto ao público suficiente para que as TVs pudessem cobrar por sua exibição; e os jogos preenchiam espaço nas grades de programação.

Nos demais países a entrada da TV também foi importante como foi na Inglaterra. Isso pode ser percebido na Tabela 3 a evolução da participação TV nos principais campeonatos europeus.

Liga	Itália						Alemanha		
	1987-88	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01	1998-99	1999-00	2000-01
Receitas									
Espectadores	71		34	31	19	16		27	17
Patrocínios e Merchandising	14		29	34	25	30		44	43
Direitos de TV	15	32	37	35	56	54	29	29	40

Liga	Inglaterra					Espanha			
	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01	1996-97	1997-98	1999-00	2000-01
Receitas									
Espectadores		36	37	33		38	24		32
Patrocínios e Merchandising		37	34	35		17	25		32
Direitos de TV	20	27	29	32	39	45	51	51	36

Tabela 3 - Distribuição das receitas nas ligas europeias de futebol (em %). Fonte: DELOITTE & TOUCHE (2004).

Na Figura 25 pode ser vista uma comparação da Itália e Inglaterra com o Brasil. No gráfico fica evidente que o aumento dos valores pagos pela mídia na Europa foi muito maior que no Brasil, que praticamente se manteve constante, ou seja, houve evolução

dos valores pagos pela mídia pelos direitos de transmissão dos jogos nesses países da Europa.

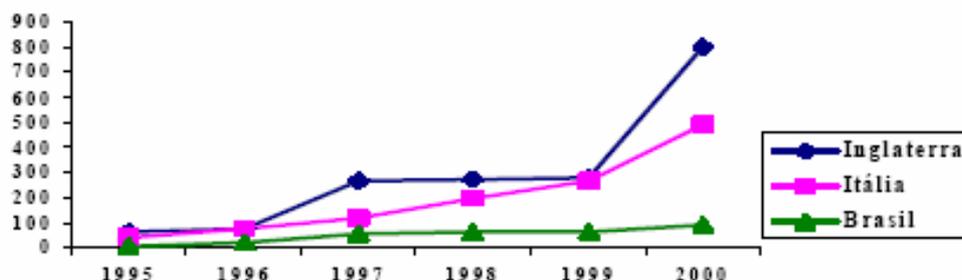


Figura 25 - Receitas provenientes dos direitos de TV. Fonte: MANCHESTER UNITED (2002).

A importância da mídia não se encontra apenas no pagamento dos direitos de transmissão dos jogos, em alguns casos, canais de televisão ou empresas ligadas diretamente com mídia compram ou investem em determinados clubes. Na Itália, a Mediset é uma das empresas que integram o capital do Milan, na França o Canal Plus detém o controle do Paris Saint-Germain e na Alemanha, o Bertelsmann, por meio de sua holding de TV UFA, administra contratos comerciais de nove clubes.

Outro fator importante no futebol europeu na década de 90, mais precisamente em 95, foram as mudanças na legislação que promoveram o fim do passe livre e o fim do limite de europeus em clubes europeus.

3.3 A LEGISLAÇÃO ESPORTIVA NA EUROPA

É importante também destacar como foi, na Europa, o processo de extinção do passe e o da introdução dos direitos federativos dos atletas. Primeiro por que aconteceu de maneira muito diferente da brasileira (através dos tribunais, caso que ficou conhecido como Lei de Bosman) e segundo por que a *Union of European Football Associations* – UEFA sinaliza que é necessário reverter os efeitos causados por essa lei (Lei de Bosman) e vem discutindo algumas saídas para reverter o quadro que a Lei de Bosman criou. Estas propostas da UEFA podem vir a influenciar o modelo de negócio dos clubes de futebol no Brasil.

A extinção do passe – o passe livre aos jogadores – e o surgimento dos direitos federativos dos atletas aconteceram, no caso brasileiro, através da legislação. Porém, na Europa, que é o principal “mercado consumidor” dos jogadores brasileiros, aconteceu de maneira diferente, segundo ANTONIONI & CUBBIN (2000), DEJONGHE (2005), HAAN *et alli* (2002), KONING (2000) e PEDACE (2005) dentre muitos, o passe livre dos atletas foi uma conquista nos tribunais.

A Justiça (a Corte de Justiça Européia) decretou o passe livre, a União Européia de Futebol o adotou após o desfecho do caso do jogador Jean-Marc Bosman. Chamando-se assim de A Lei de Bosman, que além da criação do passe livre ao fim do contrato do jogador com o clube, também retirou o limite máximo do número de atletas europeus que poderiam atuar por cada clube. A regra, denominada “3 + 2”, informava que cada clube poderia contar com 5 atletas estrangeiros (europeus ou não) no elenco, mas que durante uma partida apenas 3 deles poderiam jogar ao mesmo tempo, os outros 2 poderiam ficar no banco de reservas, mas que para entrarem em jogo deveriam substituir um estrangeiro.

3.3.1 O CASO BOSMAN

No fim da temporada de 1990 encerrou-se o contrato do meio-campista Jean-Marc Bosman e o clube da segunda divisão belga pelo qual jogava, o RFC Liège. Foi oferecida ao jogador uma renovação de contrato de apenas 25% do contrato original. Utilizando-se do direito disposto pela Associação Belga de Futebol o jogador rejeitou a proposta. O clube então fixou o valor do passe para a venda do atleta, um alto valor, maior do que ele realmente valia. Não houve interessados em pagar esta quantia, o jogador resolveu se transferir para o futebol francês por conta própria, para o Dunkerque. Porém o clube francês não pagou a quantia pedida pelo RFC Liège e o jogador não só foi impedido pelo clube belga de se transferir como também foi suspenso até o fim da temporada.

Finalmente em 1995 a Corte de Justiça Européia intercedeu em favor de Jean-Marc Bosman, dando-lhe passe livre. Esta decisão da Corte de Justiça Européia foi um marco

para as relações trabalhistas entre jogadores e clubes na Europa, pois a partir desta decisão o jogador conquistava o passe livre após o término de seu contrato.

Enquanto o processo estava em trâmite na justiça européia, entre agosto de 1990 e dezembro de 1995 o jogador, apesar de ter sido declarado o seu passe livre pela justiça belga não conseguiu assinar com nenhum grande clube, apenas com clubes da Terceira e Quarta divisões belga e francesa.

3.3.2 AS CONSEQUÊNCIAS LEI DE BOSMAN

Como aconteceu num momento de grande expansão comercial do futebol, as implicações da Lei de Bosman foram muito grandes, pois os jogadores começaram a negociar os seus próprios contratos e os clubes das Ligas européias mais importantes começaram a ter cada vez mais atletas de outros países europeus.

A extinção da regra que exigia um número máximo de atletas europeus fez com que situações inusitadas acontecessem, em 1999, durante o campeonato inglês, o Chelsea escalou um time sem nenhum inglês. Já em fevereiro de 2005, também no campeonato inglês, o Arsenal foi além: nenhum dos atletas relacionados para o jogo eram ingleses (titulares e reservas). No caso do Chelsea ainda haviam quatro jogadores ingleses no banco de reservas. Folha de São Paulo, 15/02/2005.

Em abril deste ano a UEFA, através de uma decisão unânime de suas 52 federações participantes, resolveu exigir que um número mínimo de atletas do país de origem do clube fizesse parte do elenco de cada time, buscando, assim, reverter alguns efeitos da aplicação da Lei de Bosman.

A Federação Alemã de Futebol – DFB, em alemão Deutscher Fußball-Bund –, a entidade responsável por gerir esse esporte na Alemanha, anunciou que a partir da temporada 2006/2007 vai inserir medidas para tentar modificar esse quadro. A cada temporada o número mínimo de atletas locais no elenco, ou seja, nascidos na Alemanha

vai ser aumentado. Na temporada 2006/2007 serão exigidos 6 atletas locais, na temporada 2007/2008 serão 8 atletas, na temporada seguinte, 2008/2009 serão 10, para que na temporada 2009/2010 se chegue a um mínimo de 12 atletas locais em cada elenco. A UEFA entende que o número mínimo de 12 atletas locais por elenco deveria ser exigido já na próxima temporada. Jornal Lance!, 05/01/2006.

Porém ao mesmo tempo em que a DFB anunciou esta medida para exigir um mínimo de atletas locais no elenco, anunciou também que será extinto o limite do número de estrangeiros, ou seja, por um lado existe a proteção aos atletas alemães e por outro se abre ainda mais o mercado de transferências.

3.4 O FUTEBOL EUROPEU ATUALMENTE

Na Europa, segundo a DELOITTE & TOUCHE, no seu Relatório Anual do Futebol Europeu, na edição de 2005, que traz dados sobre a temporada anterior (2003-2004), como pode ser visto na Figura 26:

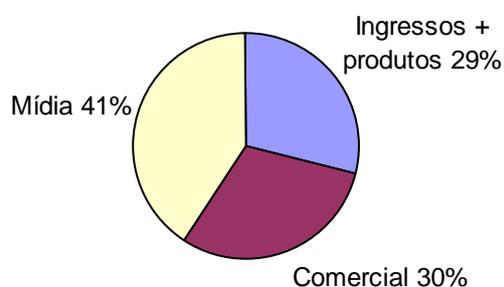


Figura 26 - Fonte de Receita dos Clubes Europeus em 2004. Fonte DELOITTE & TOUCHE .

A Deloitte & Touche divulgou que o total arrecadado foi de US\$ 13,2 bilhões, e os cinco maiores mercados: Inglaterra, Itália, Alemanha, Espanha e França arrecadaram juntos 53% do total, ou seja, algo em torno de US\$ 6,9 bilhões. Na Tabela 4 podem ser vistos os principais faturamentos dos clubes europeus.

Europa	Euros (mil)	Reais (mil)
Manchester United	259,0	707,1
Real Madrid	236,0	644,3
Milan	222,3	606,9
Chelsea	217,0	592,4
Juventus	215,0	587,0
Arsenal	173,6	473,9
Barcelona	169,2	461,9
Inter de Milão	166,5	454,5
Bayern de Munique	166,3	454,0
Liverpool	139,5	380,8
Newcastle	136,6	372,9
Roma	108,8	297,0
Celtic	104,2	284,5
Tottenham	100,1	273,3
Lazio	99,4	271,4
Manchester City	93,5	255,3
Schalke	91,4	249,5
Olympique	88,0	240,2
Rangers	86,2	235,3
Total	2872,6	7842,2

Tabela 4 - Principais Receitas do Futebol Europeu em 2004. Fonte: DELOITTE & TOUCHE (2004).

As despesas na Europa foram em 2004, de acordo com a DELOITTE & Touche, principalmente referente aos salários. Mais de 60% das receitas foram utilizadas exclusivamente para pagar os salários dos atletas e da comissão técnica, a exceção da Alemanha, que esse valor foi de 47%, como pode ser visto na Tabela 5:

País	Gastos com Salários	% em relação à receita
Alemanha	US\$ 590.4 milhões	47%
Espanha	US\$ 729 milhões	64%
França	US\$ 540 milhões	69%
Inglaterra	US\$ 1.45 bilhão	61%
Itália	US\$ 1.01 bilhão	73%

Tabela 5 – Gastos com salários nos principais mercados da Europa. Fonte: DELOITTE & TOUCHE (2004).

Contabilizando todos os gastos com salários dos cinco maiores mercados da Europa, tem-se o valor de US\$ 4.32 bilhões, o que significa 62% do total das receitas, US\$ 6.95 bilhões. O valor encontrado não fica distante do valor médio, na Tabela 6, podem ser vistos os gastos nesses mesmos países entre as temporadas de 95 e 2003.

Temporada	Inglaterra	Itália	Alemanha	Espanha	França
1995-1996	50	57	46	53	58
1996-1997	47	58	46	44	61
1997-1998	52	64	51	53	69
1998-1999	58	72	51	56	69
1999-2000	62	62	54	45	53
2000-2001	60	75	50	47	64
2001-2002	62	90	49	35	69
2002-2003	61	76	45	51	68

Tabela 6 – Porcentagem do gasto com salários na Europa. Fonte: DELOITTE & TOUCHE (2004).

Historicamente, percebe-se que na Inglaterra, na Alemanha e na França estes percentuais estão estabilizados em torno de 60%, 45%-50% e 68%, respectivamente nos últimos 5 anos. Já na Itália percebe-se uma queda, uma vez que na temporada 2001-2002 este índice chegou a 90%, ou seja, 90% da receita dos clubes italianos eram para pagar os salários de jogadores e técnicos. Na Espanha se observa o inverso, os valores vêm aumentando de ano para ano, ao passo que o índice era de 35% na temporada 2001-2002, passando a 51% na temporada 2002-2003, atualmente na Espanha essa taxa se encontra em 64%.

3.5 O COLAPSO EUROPEU

Desde a década de 80 são evidenciadas crises financeiras nas principais ligas europeias, desde aquela época não era difícil se encontrar clubes com dificuldades financeiras. Na Inglaterra, o Chelsea, que hoje é um clube rico devido à injeção de capital de um magnata russo, chegou a abrir falência, na França, o Bordeaux foi rebaixado ao fim da temporada de 1991 devido as suas deficiências financeiras. (AT KEARNEY, 2004).

A partir do século 21, essas crises vêm se intensificando, segundo AT KEARNEY (2004), ANDREFF (2005) e DEJONGHE (2005). Os débitos dos times alemães somam mais de 680 milhões de euros, na Escócia este valor chega a 290 milhões de euros. Nos outros países da Europa não é muito diferente. Em alguns países como Itália e Alemanha, por exemplo, alguns clubes tiveram que “fechar as portas”, pois pediram

falência, e segundo a legislação desses países o clube que pede falência é excluído das competições⁴.

Na maioria dos campeonatos nacionais na Europa apenas alguns clubes terminam o ano com lucro (ANDREFF, 2005), e, muitas vezes, os clubes não terminam o ano no prejuízo por que se desfazem (seja vendendo ou emprestando) os seus principais jogadores para poder equilibrar as finanças. Muitas vezes o prejuízo é visto antecipadamente e essas vendas acontecem na “janela”⁵ de transferência de janeiro, ou seja, na metade do campeonato.

Segundo DEJONGHE (2005), o clube belga AA La Louvière alcançou ao final do primeiro turno uma pontuação próxima à necessária para evitar o rebaixamento à divisão inferior, alcançou 29 pontos e precisaria de 32-35 pontos para se livrar do rebaixamento. Essa pontuação foi calculada pelo clube em função do histórico dos anos anteriores, e vendeu seus principais atletas no meio da competição, para evitar terminar o ano no vermelho. Abdicou de buscar o título para não ter prejuízo no fim da temporada. Por isso que diferente do que afirma LEONCINI & SILVA (2005) os times (as empresas) não entram num campeonato, necessariamente, para disputar títulos, muitas vezes eles entram nos campeonatos para ter lucro, seja disputando o título, seja tentando se manter na divisão em que está, ou seja, até mesmo promovendo a transferência de jogadores. A necessidade de sucesso financeiro suplanta a necessidade de sucesso dentro de campo.

Disputar títulos significa montar times competitivos, ou seja, com bons jogadores e boa comissão técnica, para tudo isso é necessário que o clube tenha dinheiro. Apenas alguns times de cada país têm condições de montar um time que seja competitivo e vencedor. Isso pode ser visto na Tabela 7, que mostra o histórico da participação dos clubes na Copa dos Campeões (entre as temporadas 1997/98 a 2004/05), apresenta o total de vagas (classificações) por país (A) e o número de clubes classificados (B) para a Copa

⁴ Os clubes mudam de nome, normalmente acrescentando o ano de sua fundação, e reingressam na divisão mais baixa, a C2 na Itália, equivalente a quarta divisão.

⁵ O período de transferências são regulados pela FIFA que, normalmente, abrem duas janelas por ano, uma na metade do campeonato e outra no período entre duas temporadas.

dos Campeões. Essa competição reúne apenas os primeiros colocados de cada país. MENARY (2005) acrescenta que a UEFA vem aumentando a premiação a cada ano, mas que o número de clubes que participam vem diminuindo.

País	Classificações do país (A)	Clubes Classificados (B)	Média (%) (B/A)
Escócia	11	2	18,2
Inglaterra	25	6	24,0
Portugal	16	4	25,0
Holanda	20	5	25,0
Itália	28	7	25,0
Espanha	29	8	27,6
Noruega	11	4	36,4
Bélgica	11	4	36,4
Alemanha	26	10	38,5
França	22	10	45,5

Tabela 7 - Classificações para a Copa dos Campeões da Europa. Fonte: MENARY (2005).

Essa competição é realizada nos moldes da Copa do Mundo, onde os 32 times são divididos em 8 grupos e os 2 melhores times de cada grupo se classificam para disputar as oitavas-de-final, quartas-de-final, semi-finais e final. E é uma das três competições que os principais clubes europeus podem disputar, os outros dois são o campeonato nacional e a liga nacional, conforme Figura 27.

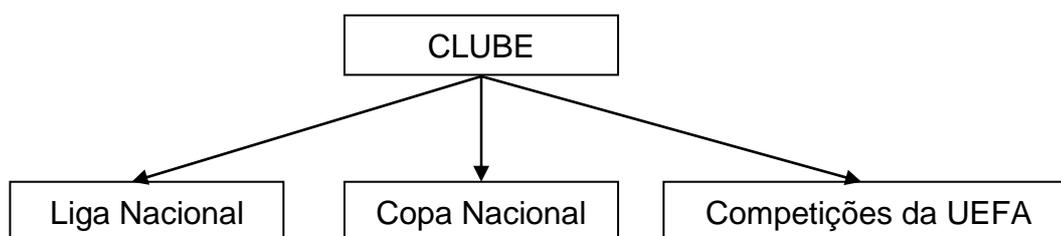


Figura 27 - Potenciais competições para os times da primeira divisão europeia. Fonte: Adaptado de MARQUEZ & MARTIN (2000).

Pode ser percebido que poucos times de cada país disputam essa competição e a cada ano que passa o abismo entre os clubes vêm aumentando. Essa competição europeia distribui enormes quantias em dinheiro, conforme Tabela 8, a participação nessa competição praticamente garante lucro para o time no ano, podendo então contratar e manter seus principais jogadores.

Clube (Nacionalidade)	Fase Alcançada	Premiação (EUR)
Liverpool (ING)	Final - Campeão	30.627.922,00
AC Milan (ITA)	Final - Vice-campeão	26.150.649,00
PSV (HOL)	Semi-final	15.661.039,00
Chelsea (ING)	Semi-final	28.024.675,00
Internazionale de Milão (ITA)	Quartas-de-final	14.892.208,00
Bayern de Munich (ALE)	Quartas-de-final	18.387.013,00
Juventus (ITA)	Quartas-de-final	15.054.545,00
Olympique Lyonnais (FRA)	Quartas-de-final	20.394.805,00
Total		169.192.856,00

Tabela 8 - Receitas distribuídas na Copa dos Campeões (temporada 2004/2005). Fonte UEFA.

Diferente da Copa dos Campeões, os campeonatos realizados em cada país adotaram como forma de disputa os pontos corridos, ou seja, o time campeão é aquele que soma o maior número de pontos ao final de uma temporada, após jogar duas vezes com cada adversário, premiando assim a regularidade, em contrapartida não existe uma final, uma partida disputada entre os dois melhores como acontece na Copa dos Campeões. Essa forma de disputa e o abismo entre os clubes fazem com que os campeões em cada país não se alterem muito a cada ano.

Nos últimos dez anos percebe-se que apenas alguns clubes em cada país disputam o título. No campeonato inglês o título vem sendo dividido entre Manchester United, Arsenal e Chelsea (este último ganhou apenas o título mais recente, porém devido aos investimentos do russo Roman Abramovich, nos últimos anos, sem alterar em nada a estrutura de gestão do clube, o Chelsea se torna favorito para a conquista na temporada 2005/2006, até a metade da temporada é líder do campeonato, com 11 pontos de vantagem sobre o segundo colocado, o Manchester United).

Na Espanha, principalmente, Real Madrid, Barcelona e Valencia dividem a primeira posição. Na Itália, a disputa é entre Juventus e Milan sendo que Lazio e Roma ganharam apenas uma vez cada. Na Alemanha entre Bayer de Munich, e Borussia Dortmund (antes da crise financeira que obrigou o clube a se desfazer dos seus principais jogadores nesta última temporada para quitar dívidas com os credores), exceto em 1998 (Kaiserslauten) e 2004 (Werder Bremen). Já na França o domínio é de apenas um clube, o Olympique Lyon, que ganhou os últimos quatro títulos. Na Holanda

a disputa do título fica entre o PSV Eindhoven e o Ajax, a exceção da temporada 1998/1999 que o título ficou com o Feyenoord. Isso pode ser visto na Tabela 9 .

Temporada	Inglaterra	Espanha	Itália	Alemanha	França	Holanda
2004/2005	Chelsea	Barcelona	Juventus	Bayern Munique	Lyon	PSV
2003/2004	Arsenal	Valencia	Milan	Werder Bremen	Lyon	Ajax
2002/2003	Man United	Real Madrid	Juventus	Bayern Munique	Lyon	PSV
2001/2002	Arsenal	Valencia	Juventus	Borussia Dortmund	Lyon	Ajax
2000/2001	Man United	Real Madrid	Roma	Bayern Munique	Nantes	PSV
1999/2000	Man United	La Coruña	Lazio	Bayern Munique	Monaco	PSV
1998/1999	Man United	Barcelona	Milan	Bayern Munique	Bordeaux	Feyenoord
1997/1998	Arsenal	Barcelona	Juventus	Kaiserslautern	Lens	Ajax
1996/1997	Man United	Real Madrid	Juventus	Bayern Munique	Monaco	PSV
1995/1996	Man United	Atlético Madrid	Milan	Borussia Dortmund	Auxerre	Ajax

Tabela 9 – Campeões dos principais campeonatos europeus entre 1996 e 2005. Fonte: www.bundesliga.com.br, www.espn.com, www.worldsoccer.com

Em países do segundo escalão do futebol, ou seja, normalmente fornecedores de matéria-prima como Noruega, Portugal, Bélgica e Escócia isso também acontece. O Rosenborg ganhou os títulos do campeonato norueguês de 1992 a 2004⁶, perdendo em 2005 para o Valerenga. Já na Bélgica, o Anderlecht e o Club Brugge dividiram o título na maioria das últimas dez temporadas (a exceção de 1998/1999 e 2001/2002 vencida pelo Genk e 1996/1997 vencida pelo Lierse), em Portugal o Porto ganhou 7 vezes nos últimos 10 anos, os outros títulos ficaram com o Benfica (2004/2005) e o Sporting (1999/2000 e 2001/2002) e na Escócia, há 20 anos, o título fica dividido entre Celtic e Rangers, a última vez que o campeão não foi o Celtic ou o Rangers foi em 1985, o título ficou com o Aberdeen. A Tabela 10 traz o resumo das conquistas.

	Portugal	Noruega	Bélgica	Escócia
2004/2005	Benfica	Valerenga	Club Brugge	Rangers
2003/2004	Porto	Rosenborg	Anderlecht	Celtic
2002/2003	Porto	Rosenborg	Club Brugge	Rangers
2001/2002	Sporting	Rosenborg	Genk	Celtic
2000/2001	Porto	Rosenborg	Anderlecht	Celtic
1999/2000	Sporting	Rosenborg	Anderlecht	Rangers
1998/1999	Porto	Rosenborg	Genk	Rangers
1997/1998	Porto	Rosenborg	Club Brugge	Celtic
1996/1997	Porto	Rosenborg	Lierse	Rangers
1995/1996	Porto	Rosenborg	Club Brugge	Rangers

Tabela 10 - Campões europeus dos campeonatos secundários na Europa. Fonte: www.espn.com.

⁶ No campeonato norueguês o calendário adotado não é o mesmo adotado no resto da Europa, a temporada tem seu início-e término no mesmo ano.

Comparando-se as tabelas dos campeões nos últimos 10 anos, a dos 20 clubes mais ricos da Europa, e com a dos clubes que conseguem vaga na Copa dos Campeões, percebe-se que desses 20 clubes mais ricos apenas 5 não ganharam títulos nos seus respectivos campeonatos nacionais nos últimos 10 anos, mas se classificaram para a Copa dos Campeões da Europa⁷, esses clubes apresentam bom desempenho econômico, apesar de não conseguirem títulos, já que a classificação para a Copa dos Campeões já representa um aumento significativo nas receitas.

Ou seja, existe um ciclo virtuoso para os principais times europeus, como pode ser visto na Figura 28. Este ciclo surgiu a partir de 1995 devido a Lei de Bosman e suas implicações no mercado europeu.

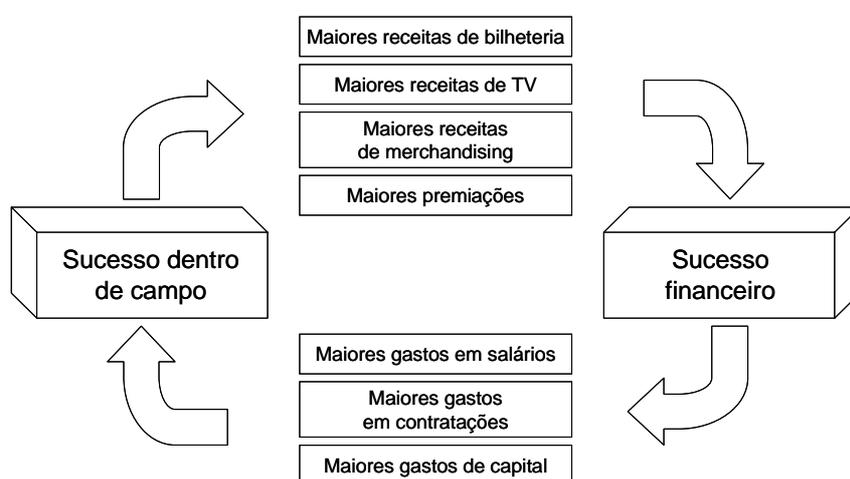


Figura 28 - Ciclo Virtuoso do Futebol. Fonte: Adaptado de MARQUEZ & MARTIN (2000).

Os times que não conseguem entrar neste ciclo iniciam um ciclo vicioso, onde a falta de sucesso em campo faz com que as receitas diminuam (vendas, bilheteria, direitos de TV e premiação) e isso faz com que não se tenha sucesso financeiro, o que torna difícil o ter dinheiro para investir no clube, não há dinheiro para contratar jogadores caros (os talentos) e pagar seus salários, também caros, conforme Figura 29. Como foi visto anteriormente, muitas vezes o clube tem que vender seus jogadores para equilibrar suas finanças o que faz com que o ciclo negativo se intensifique.

⁷ A quantidade de clubes inscritos varia de país para país.

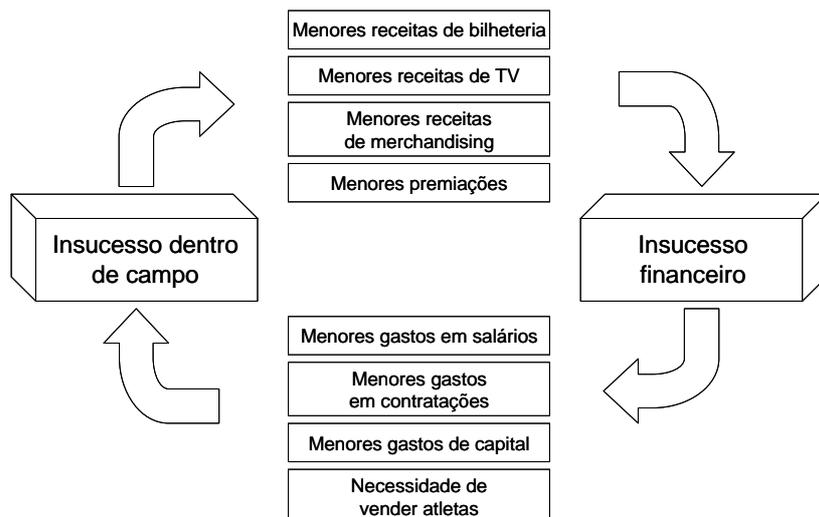


Figura 29 - Ciclo Vicioso do Futebol. Fonte: o autor.

Para que um clube entre nesse ciclo virtuoso tem apenas uma barreira de entrada, que é simples de ser ultrapassada, que é dinheiro (BESANKO *et al.*, 2006). O grande exemplo é o Chelsea da Inglaterra, que com investimentos altíssimos, pós a venda para um milionário russo, investiu no time e conquistou o título nacional na temporada 2004/05, chegou às semi-finais da Copa dos Campeões, e atualmente vem em primeiro na temporada 2005/06 do campeonato inglês. O Chelsea não ganhava um título há mais de 50 de anos.

3.6 MODELO DE NEGÓCIO EUROPEU

A partir da situação do futebol europeu apresentada anteriormente, a AT KEARNEY (2004) apresentou um modelo de negócio criado para o futebol europeu. O modelo de negócio dos clubes de futebol europeus é apresentado na Figura 32.

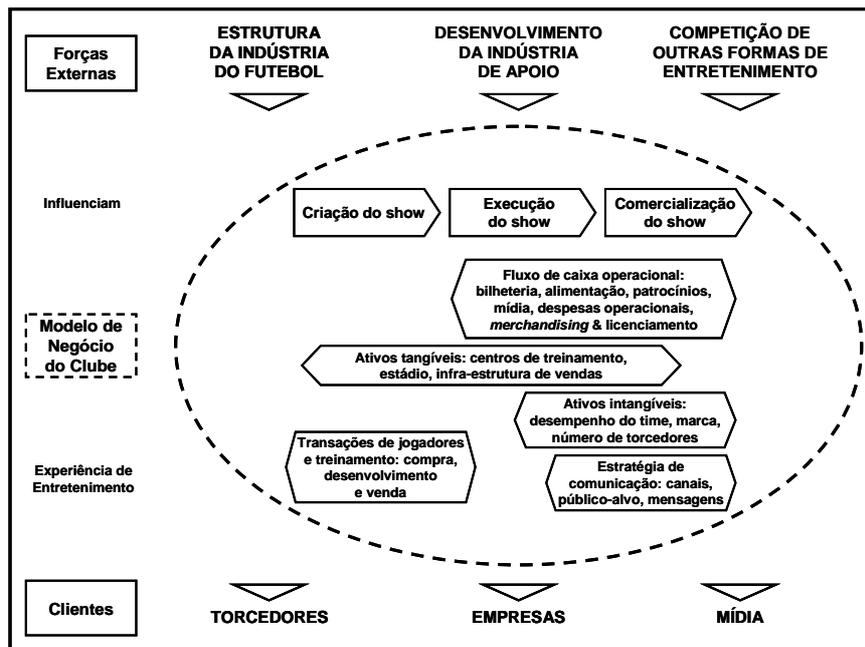


Figura 30 - Modelo de negócio do futebol europeu. Fonte: AT KEARNEY (2004).

Além disso, a AT KEARNEY divide os clubes em três grupos, *nurturing farm* (fábrica de jogadores), *national star* (estrela nacional) e *international brand* (marca internacional), complementa com as necessidades que cada clube deve alcançar para ocupar o grupo seguinte, ou seja, se desenvolver até o próximo estágio (Figura 31).

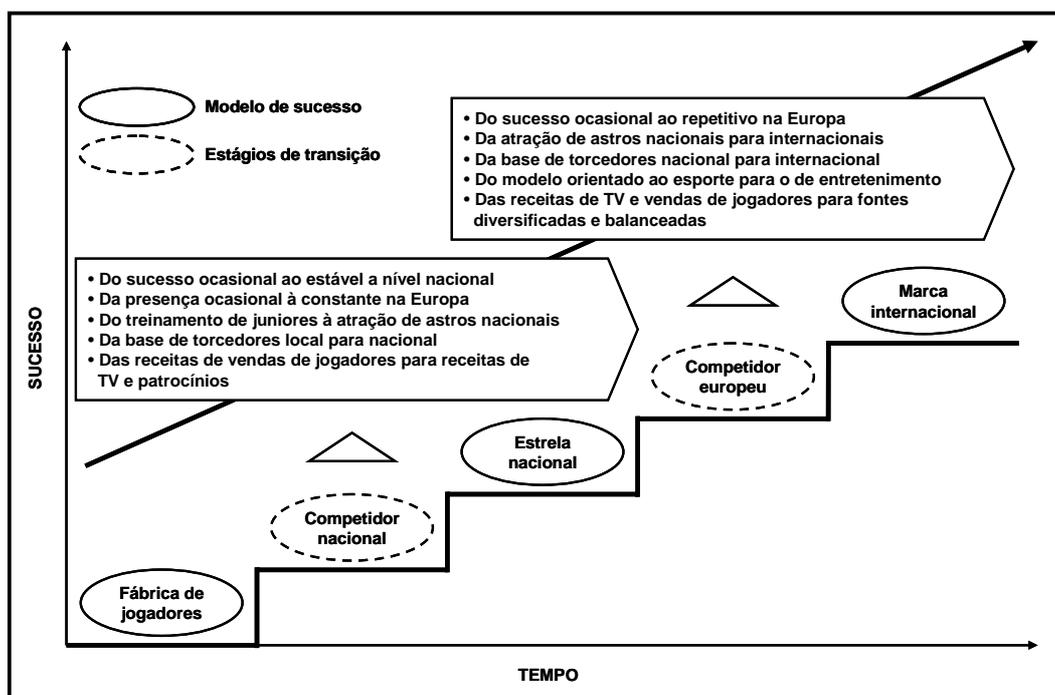


Figura 31 - Estágios de desenvolvimento dos clubes europeus. Fonte AT Kearney (2004)

MARQUEZ & MARTIN (2000) têm uma visão complementar do proposto anteriormente, dividem os clubes europeus em 4 grupos, são eles: o grupo da *football elite* (elite do futebol europeu), os *elite followers* (“seguidores da elite”), *the nationals* (os times nacionais) e *the survivors* (os times sobreviventes), as características são apresentadas no Quadro 4:

<p style="text-align: center;">ELITE DO FUTEBOL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco internacional • Alta identificação da marca na Europa (prestígio) • Participação anual nas competições da UEFA • Elenco com os maiores jogadores do mundo • Folha de pagamento elevada (em valores absolutos) • Alto poder financeiro (receitas elevadas) • Contratos de patrocínio significativos 	<p style="text-align: center;">SEGUIDORES DA ELITE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco internacional • Alguma identificação da marca na Europa • Participação freqüente nas competições da UEFA • Alguns bons jogadores no elenco • Folha de pagamento mediana • Médio poder financeiro • Contratos padrões de patrocínio
<p style="text-align: center;">OS NACIONAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco nacional • Identificação da marca apenas no mercado doméstico • Sem participação nas competições da UEFA • Nenhum grande jogador no elenco • Folha de pagamento modesta (em valores absolutos) • Baixo poder financeiro • Apenas alguns patrocínios 	<p style="text-align: center;">OS SOBREVIVENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco nacional ou regional • Baixa identificação da marca, mesmo no mercado doméstico • Participação nas divisões intermediárias nacionais • Jogadores semi-profissionais • Folha de pagamento baixa • Receitas muito baixas: alguns em risco de falência • Nenhum patrocínio importante

Quadro 4 - Grupos estratégicos no futebol europeu Fonte: Adaptado de MARQUEZ e MARTIN (2000)

Além disso, MARQUEZ & MARTIN (2000) apontam como esses clubes estão dispersos, levando-se em consideração o modelo de negócio adotado e o grupo onde o clube está inserido (Figura 32).

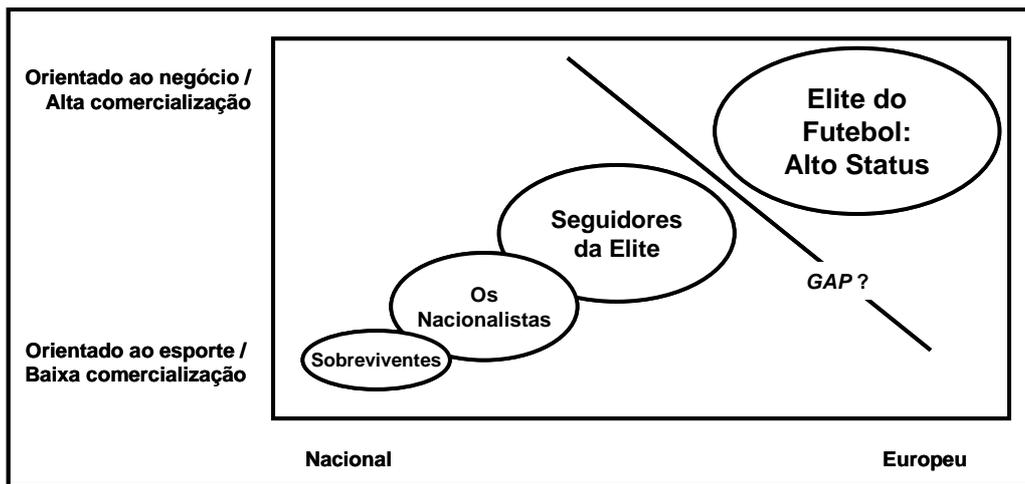


Figura 32 - Distancias entre os grupos de equipes do futebol europeu. Fonte: MARQUEZ & MARTIN (2000)

O *gap* apresentado na Figura 32 é justamente o estágio de desenvolvimento apresentado pela AT KEARNEY, da passagem de um “*elite follower – national star*” para “*elite football – internacional brand*” que, segundo MARQUEZ & MARTIN (2000) é mais difícil de ser alcançado.

Ambos os trabalhos afirmam que o importante é que o clube tenha uma estratégia definida, ou seja, ele precisa definir o que o clube quer, para a partir daí tomar rumos específicos, o que é embasado por BESANKO *et al.* (2006). Uma vez definido, e uma vez iniciado este processo de atingimento de uma estratégia não há volta, ou pelo menos é custosa e demorada.

Os estágio de desenvolvimento que os times devem alcançar para mudarem de nível são em função das suas características atuais, e entre eles, possuem muitas diferenças, essas diferenças, apontadas pela AT KEARNEY (2004), são apresentadas na Tabela 11.

Modelo de Negócio	Fábrica de Jogadores	Estrela Nacional	Marca Internacional
Características dos clubes adotantes deste modelo	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente pequenos clubes regionais, com poucos torcedores • Sem ambição de se tornar estrela internacional ou mesmo nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Classificam-se entre os primeiros de suas ligas • Participam regularmente das competições da UEFA • Sucesso comercial a nível nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos grandes clubes, com sucesso constante a nível nacional e europeu • Melhores do mundo no elenco e fãs internacionais • Nomes tão reconhecidos como outras marcas esportivas como Nike e Adidas
Objetivos principais	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar-se auto-sustentável 	<ul style="list-style-type: none"> • Vencer nacionalmente e ter boa participação em competições europeias • Gerar altas receitas a nível nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar vencendo • Gerar lucros através da expansão internacional do negócio
Principais fontes de receita	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas sobre a transferência de jogadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de receita balanceado, com o peso de cada fonte variando conforme o mercado • Peso significativo das copas europeias 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de receita balanceado, com o peso de cada fonte variando conforme o mercado • Participação crescente das receitas de fora do país
Principais características	<ul style="list-style-type: none"> • Divisões de base bem desenvolvidas, com seleção e treinamento de jovens jogadores • Melhores jogadores vendidos para os grandes clubes, jogadores inferiores vendidos para ligas menores • Jogadores vendidos substituídos por emergentes das divisões de base • Base de torcedores local 	<ul style="list-style-type: none"> • Elenco com estrelas nacionais antes do ápice da carreira • Exposição internacional pela participação nas copas europeias • Jogadores vendidos aos melhores clubes perto dos ápices das carreiras • Base nacional de torcedores • Operações comerciais com aumento em todos os principais fluxos de receita 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da marca e base de torcedores conquistadas com o sucesso anterior • Aumentos subseqüentes possíveis com o contínuo sucesso e jogadores internacionais • Estádio e outras instalações configurados para gerar renda mesmo em dias sem jogos • Mercados internacionais não explorados são oportunidades para expansão futura
Forças	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena ou nenhuma despesa na transferência • Baixos salários (típicos de primeiro contrato) • Espírito de equipe • Suporte da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Balanço de transferências próximo ao equilíbrio • Base leal de torcedores nacionais • Principal atração para anunciantes e mídia nacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca forte e com apelo fora do mercado de futebol • Base de torcedores expressiva e leal, nacional e internacional • Atração para mídia, anunciantes e investidores
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados inconsistentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerável a quedas súbitas de desempenho (perda das receitas de competições europeias pode ser desastrosa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Balanço de transferências geralmente negativo • Folha de pagamento expressiva • Base expressiva de

			ativos, levando à necessidade de gerenciamento profissional
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de negócios além da estrutura do clube pela exportação das práticas de base para outros clubes • Maximização do retorno obtido com a venda dos principais jogadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitamento do sucesso na Europa • Venda dos principais jogadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominação do mercado internacional através do princípio de vencedor-leva-tudo • Desenvolvimento de fontes não-tradicionais de receitas (venda de conteúdo digital, apostas, etc.) • Aproveitamento da cobertura da mídia e fama dos astros
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do mercado de transferências • Receitas voláteis em anos de “seca” 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do mercado de transferências • Competição acirrada por jogadores promissores contra clubes nacionais e internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos valores de transferências e salários de jogadores • Queda do sucesso em campo
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> • Auxerre • Manchester United (início dos ‘90) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rosenborg • Manchester United (meio dos ‘90) 	<ul style="list-style-type: none"> • Real Madrid • Manchester United (final dos ‘90 e ‘00)
Principais desafios para alcançar este estágio	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer estrutura profissional de base e parcerias com clubes formadores • Organizar e conduzir forte processo de prospecção de talentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar e desenvolver base nacional de torcedores e empresarial • Maximizar fontes tradicionais de receita 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver base internacional de torcedores: priorização de mercados e estratégias de entrada semelhantes à indústria “tradicional” • Desenvolver fontes não-tradicionais de receita

Tabela 11 - Estágios do desenvolvimento de clubes de futebol. Fonte: AT KEARNEY (2004)

Este quadro, da situação do futebol na Europa é importante para que haja o entendimento da situação atual do futebol brasileiro, que é fonte de matéria-prima para os clubes europeus. A situação para onde caminhou o negócio “futebol europeu” é importante para se entender como caminha o negócio “futebol brasileiro”.

4 O FUTEBOL BRASILEIRO

Neste capítulo serão apresentados a história do futebol brasileiro, a legislação vigente sobre futebol e também como é o negócio de futebol dos clubes brasileiros. Por isso o levantamento dos problemas encontrados atualmente.

4.1 HISTÓRIA DO FUTEBOL BRASILEIRO

A história do futebol no Brasil é bastante conhecida, em função da difusão do futebol no país, incontáveis autores escreveram sobre ela, dentre eles MATTOS (2002), DUARTE (2004), AQUINO (2002).

O futebol no Brasil se iniciou oficialmente quando Charles Müller, em 1894, trouxe uma bola de futebol da Inglaterra. Anteriormente a isso, se tem notícias que o futebol era praticado por tripulantes de navios mercantes e de guerra europeus desde o Império (1878 para ser mais exato), porém as bolas eram levadas de volta, o que impediu que o futebol fosse praticado anteriormente pelos brasileiros.

Os praticantes do futebol no início eram filhos de ingleses de algumas companhias de São Paulo, assim como o Charles Müller. O primeiro jogo realizado no Brasil foi em 14 de abril de 1895, entre o São Paulo Railway Team e The Team Gaz, com o placar de 4 x 2 para o São Paulo. Para difundir o esporte em São Paulo, Charles Müller contou com a ajuda de Hans Nobiling, que trouxe, em 1896, o estatuto do Deutschland S. V., um clube de Hamburgo, Alemanha.

No Rio Grande do Sul o responsável pelo desenvolvimento do esporte foi Arthur Lawson, que formou o time do Esporte Clube Rio Grande em 13 de julho de 1900. No Rio de Janeiro foram os irmãos Cox, Oscar e Edwin, que estudaram na Suíça e voltaram para o Brasil em 1900 e introduziram o esporte.

Com o crescimento das cidades, a partir do fim da Primeira Guerra Mundial, o futebol foi se popularizando, ingressos passaram a ser vendidos para que as pessoas pudessem assistir aos jogos, anteriormente era benefício apenas dos sócios dos clubes onde eram realizados os jogos. Neste momento foi criada a “geral”, local onde ficavam essas pessoas, na época não poderia haver a mistura entre as diferentes classes econômicas.

Nesta época também a crescente popularização do futebol fez com que os times, formados apenas por jovens de famílias ricas, integrassem jogadores que não fossem de famílias ricas. Na década de 20 foi introduzido o “bicho” no futebol, hoje é o valor pago a um jogador por uma vitória, um título ou uma classificação, mas na época era apenas para ele jogar bem, fazer gols e, no caso dos goleiros, não sofrê-los. Porém ainda era um esporte amador, o que viria a mudar na década de 30.

Muitos historiadores, entre eles AQUINO (2002), afirma que as transformações da sociedade, principalmente a de capitalismo agrário-exportador para capitalismo industrial, e o fortalecimento do Estado foram os grandes responsáveis pela profissionalização do futebol.

As mudanças ocorridas na sociedade – principalmente a industrialização – mostraram que eram necessárias regulamentações trabalhistas por parte do Estado. Na verdade, essa regulamentação das relações de trabalho foi que permitiu que os jogadores pudessem receber salários a partir do futebol.

Nesta época a profissionalização do futebol já se tornava necessária por que os clubes estrangeiros já buscavam jogadores brasileiros. Ou seja, as idas de jogadores brasileiros para o exterior acontecem desde a década de 30, uma característica bem marcante do futebol brasileiro.

Com a entrada do Brasil na Segunda Guerra Mundial aconteceram mudanças no futebol, porém na sua parte política, clubes como o Sociedade Esportiva Palmeiras e o Cruzeiro

Esporte Clube, que se chamavam Palestra Itália, eram clubes que possuíam ligações com o Eixo (Alemanha, Itália e Japão), e tiveram que mudar de nome.

A década de 50 foi marcada pelos vexames nas Copas de 1950 (realizada no Brasil) e da Copa de 1954 (realizada na Suíça) e pela conquista na Copa de 1958 no Chile. No mais não houve nenhum fato relevante no que tange a mudanças no futebol nacional. O mesmo aconteceu na década de 60 e início da década de 70 (é claro que as conquistas de 1966 e de 1970 não devem ser esquecidas). Porém as mudanças começaram a ocorrer no fim da década de 70, com a criação da Lei do Passe, em 1976, a primeira tentativa de se definir regras trabalhistas para os jogadores de futebol.

Anteriormente a isso a maioria dos jogadores jogava por amor ao clube (mesmo que recebendo salários), era comum que um jogador inicia-se e terminasse a carreira no mesmo clube, ou então jogasse mais de uma década por um clube. Essa prática começou a ser extinta a partir dessa Lei e hoje “praticamente” não existe mais. Essa Lei, por mais que, entre outras coisas, prendesse o jogador a um determinado clube foi fundamental para o estágio que nos encontramos hoje de profissionalização do futebol.

Uma característica brasileira é que as principais mudanças ocorridas no futebol são originadas nas leis, fato que não ocorre na Europa, como por exemplo, a Lei de Bosman (*The Bosman Ruling*) que vai ser detalhada no capítulo sobre legislação esportiva.

Os anos 80 foram marcados por inúmeras transações envolvendo os jogadores, os jogadores eram vendidos, emprestados ou trocados, porém sem muito equilíbrio, pois como na transação o jogador era apenas objeto, pertencia ao clube, não tinha como barganhar um bom contrato, e assim, um bom salário. No campo, foi marcado pelo fiasco da seleção na Copa de 1982⁸ (decepção maior que a do mundial de 1950), porém

⁸ Os saudosistas da Copa de 70 não entendiam que o futebol havia evoluído, que o futebol havia se modificado, que não era possível escalar um time sem jogadores apenas para a marcação, queriam espetáculo, queriam ver uma obra de arte e não um time de futebol. O time no papel era muito bom, segundo eles, só craques de futebol, acabou perdendo para uma limitada Itália, por 3 x 2, com grande atuação de Paolo Rossi, que havia sido libertado da cadeia apenas para disputar a Copa, após seu envolvimento em arranjo de resultados no futebol italiano.

os clubes brasileiros conquistaram títulos mundiais, o Clube de Regatas Flamengo em 1981 e o Grêmio em 1983.

Na década de 90 o Brasil conquistou seu quarto título mundial, em 1994 nos EUA, vencendo a seleção da Itália na disputa de pênaltis, o Brasil foi comandado por Romário, no ataque, e Dunga, o capitão, na proteção da defesa. Esta década também foi marcada por grandes transferências para os clubes estrangeiros, nesse momento ficou evidente que o Brasil não conseguiria mais segurar seus principais jogadores, mesmo os mais jovens. Muitos jogadores eram vendidos para times europeus antes de atingir os 25 anos.

O início do século XXI foi marcado pela conquista do quinto título mundial brasileiro na Copa realizada, em 2002, no Japão e na Coreia do Sul. A Lei Zico e a Lei Pelé foram importantes modificações na legislação brasileira, o principal ponto foi a extinção do passe introduzindo o direito federativo do jogador, acabando com o poder que os clubes possuíam sobre os jogadores. A Lei Pelé foi consolidada em 2003, com algumas modificações importantes, detalhadas no capítulo sobre legislação. Um dos pontos polêmicos dessa lei é da transformação do clube em empresa, porém este item foi retirado da versão final da lei. A questão do clube-empresa também será tratada nessa dissertação.

Hoje, devido ao despreparo dos dirigentes e a agilidade dos empresários, mais e mais jogadores tem deixado o país, e cada vez mais cedo. A Lei que deveria regulamentar e impedir essa saída é muito falha neste ponto, já que os impedimentos para a transferência de jogadores menores que 18 anos de idade podem ser facilmente burlados.

Os times nacionais hoje são montados, em sua maioria, por muitos jogadores abaixo de 23 anos, recentemente promovido da categoria de juniores, de alguns jogadores acima de 30 anos, que já tiveram passagem pela Europa e por pouquíssimos jogadores entre 23 e 30 anos, mas que estão tentando sua transferência para a Europa, buscando o que os

próprios jogadores denominam de “a independência financeira”, que nos moldes do futebol brasileiro não é possível tendo em vista as diferenças salariais entre os que são pagos pelos clubes europeus e aqueles pagos pelos clubes brasileiros. A própria seleção brasileira atual possui poucos jogadores que atuem no país, e alguns deles já estão negociados com clubes do exterior.

4.2 A LEGISLAÇÃO ESPORTIVA

4.2.1 HISTÓRICO SOBRE A LEGISLAÇÃO ESPORTIVA NO BRASIL.

A legislação esportiva brasileira atual é extremamente enxuta, em vigor, existem apenas duas leis, a Lei Pelé e o Código de Defesa do Torcedor. No total, foram apenas 4 leis para gerir o desporto no Brasil. Além da Lei Pelé e do Código de Defesa do Torcedor existiram a Lei do Passe, de 1976 e a Lei Zico de 1993.

A fragilidade das leis esportivas no país pode ser caracterizada pela polêmica do clube-empresa, não pelo seu conteúdo propriamente dito, mas pela maneira como querem implantá-lo. Artigos para a transformação do clube em empresa foram originalmente colocados nas Leis Zico e Pelé e também numa lei recente que cria uma loteria, a Timemania, que tem como única função auxiliar os clubes a quitarem suas dívidas com o governo federal. Porém, em todas elas esse artigo foi vetado pelo congresso, portanto, não fizeram parte do texto final das leis⁹.

A Lei do Passe, na verdade, uma lei que apenas dispõe sobre as relações de trabalho do jogador de futebol, define o “passe” como sendo “*a importância devida por um clube a outro clube, pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou depois de seu término, observadas as normas desportivas pertinentes*”. Com o fim do vínculo empregatício, permanece o chamado vínculo desportivo, que mantém o atleta preso ao

⁹ A Lei que Regulamenta a Timemania foi votada no Congresso Nacional no início de dezembro, o artigo sobre a obrigatoriedade de transformação do clube em empresa foi vetado. Porém, é necessária a outorga da Lei para que esta afirmação seja comprovada.

clube. Esse vínculo com o clube era justificado como sendo o retorno ao investimento que o clube fez na formação do atleta.

Segundo a lei, o atleta que tivesse 32 anos e prestado serviços por 10 anos para o seu último empregador receberia o passe-livre, ficaria livre para negociar sua transferência.

A Constituição Federal, de 1988, mais especificamente o artigo 217, instituiu que as ações relacionadas ao esporte (relativas à disciplina e às competições esportivas) deveriam primeiro esgotar as instâncias esportivas para que então fossem submetidas à Justiça comum. O prazo estabelecido foi de sessenta dias, contados a partir da instauração do processo.

Eram então necessário que uma nova lei para atender o esporte fosse criada, Porém, apenas em 1993, quase cinco anos após a Constituição Federal, o país teve uma nova lei do desporto, uma lei que pudesse traduzir o que havia sido disposto pela Constituição Federal de 1988 no que tange ao ordenamento jurídico-desportivo. A Lei Zico.

A Lei Pelé e suas revisões (a Lei 9.615 de 1998, a Lei 9.981 de 2000, a Lei 10.654 de 2001 e a Lei 10.672 de 2003) que instituiu normas gerais sobre o desporto, substituiu a Lei Zico (Lei nº 8.672, de 6.7.1993). As principais diferenças entre a Lei Zico e a Lei Pelé referem-se ao passe e ao que se convencionou chamar clube-empresa. A Lei Pelé, foi uma grande transformação na legislação esportiva brasileira, por que implementou o passe livre ao jogador ao fim do contrato entre o jogador e o clube.

Em 2001, foi então criado o Conselho Nacional do Esporte - CNE, substituindo o Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro – CDDB. Em 2002, o Decreto 4.201, decreta que o Conselho Nacional do Desporto tem como uma de suas atividades zelar pela aplicação dos princípios e preceitos contidos na Lei 9.615 de 1998.

A seguir é apresentado um detalhamento da Lei Pelé no que se refere, ou pode ser aplicado, ao futebol profissional, especificamente a entidade de prática desportiva (o clube de futebol), que é o objeto central dessa dissertação. Em seguida, os principais pontos do estatuto do torcedor e as regras dos agentes FIFA, os novos “empresários do futebol” responsáveis pelas transferências internacionais, que influenciam o futebol brasileiro.

4.2.2 A LEI PELÉ - LEI 9.615, DE 24 DE MARÇO DE 1998 (com alterações da Lei 9.981/00, da Lei 10654/01 e da Lei 10672/03)

A Lei Pelé prescreve que o desporto profissional constitui exercício de atividade econômica sujeitando-se, especificamente, à observância dos princípios da transparência financeira e administrativa, da moralidade na gestão desportiva e da responsabilidade social de seus dirigentes, como qualquer outro segmento econômico.

Porém apenas faculta as entidades desportivas a possibilidade de constituírem-se em sociedades empresárias. Mas para fins de fiscalização e controle independentemente da forma jurídica como as entidades desportivas estejam constituídas, as mesmas equiparam-se às das sociedades empresárias para efeitos tributários, fiscais, previdenciários, financeiros, contábeis e administrativos.

A Lei também exige que haja um contrato formal de trabalho entre a entidade desportiva e o atleta. Esse contrato está sujeito as normas gerais da legislação trabalhista e da seguridade social. E a principal mudança em relação a Lei Zico é que ao fim deste contrato o vínculo do atleta com a entidade desportiva termina, criando assim a figura do passe livre. O passe livre possibilitou o aumento das transferências internacionais, em contra-partida diminui as transferências nacionais.

A Lei Pelé possibilitou o surgimento (em grande escala) de um “atravessador” entre o mercado brasileiro e o mercado mundial, o Agente FIFA. Este agente é o responsável por essas transferências internacionais.

Existem outras características da Lei Pelé, as principais características da Lei Pelé podem ser vistas no Quadro 5.

GESTÃO ESPORTIVA	
Obrigatório	Transparência financeira e administrativa, da moralidade na gestão desportiva e da responsabilidade social de seus dirigentes.
	Contrato formal de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva.
	As entidades de prática desportiva equiparam-se às das sociedades empresárias, notadamente para efeitos tributários, fiscais, previdenciários, financeiros, contábeis e administrativos.
Facultado	Entidades desportivas profissionais constituem-se regularmente em sociedade empresária.
Vetado	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.
CONTRATO	
Vínculo desportivo entre clube e atleta	Dissolvendo-se, para todos os efeitos legais: I - com o término da vigência do contrato de trabalho desportivo; ou, II - com o pagamento da cláusula penal; ou ainda, III - com a rescisão decorrente do inadimplemento salarial (de 3 meses) de responsabilidade da entidade desportiva empregadora.
	Ao fim do primeiro contrato, o clube tem o direito da primeira renovação (de no máximo, 2 anos).
Horizonte	Mínimo de 3 meses e máximo de 5 anos.
Idade Mínima	16 anos.
Valor da Cláusula Penal	Item obrigatório, livremente estabelecido pelos contratantes até o limite máximo de cem vezes o montante da remuneração anual pactuada. Redução automática (10% após o primeiro ano, 20% após o segundo ano, 40% após o terceiro ano, 80% após o quarto ano).
Empréstimo	Contrato com duração menor ou igual do contrato anterior.
TRANSFERÊNCIA	
Nacional	Cláusula penal deve ser paga no seu valor integral.
Internacional	Cláusula penal pode ser negociada.
	Caso um clube negocie um jogador que o pertença a menos de 12 meses, fica caracterizado o repasse, devendo receber apenas 25% do valor da transação, e 75% são da entidade formadora, caso não tenha sido indenizada anteriormente.
MÍDIA	
Clube	Tem direito de negociar, autorizar e proibir a fixação, a transmissão ou retransmissão de imagem de espetáculo ou eventos desportivos de que participem.
Direitos dos jogadores	25% do total pago pelos direitos de transmissão do espetáculo ou

	evento.
PENALIDADES EM RELAÇÃO AO DESCUMPRIMENTO DA LEI	
Aos clubes	Não há penalidades diretas, apenas indiretamente em função da anulação de todos os atos praticados pelo dirigente em nome do clube.
Aos dirigentes	<ul style="list-style-type: none"> • Afastamento. • Nulidade de todos os atos praticados em nome da entidade após a prática da infração. • Inelegibilidade, por dez anos, para o desempenho de cargos ou funções eletivas ou de livre nomeação. • Inelegibilidade, por cinco anos, para cargos ou funções eletivas ou de livre nomeação em qualquer entidade ou empresa direta ou indiretamente vinculada às competições profissionais da respectiva modalidade desportiva.

Quadro 5 – Resumo da Lei Pelé. Fonte: adaptado de Lei Pelé

4.2.3 ESTATUTO DE DEFESA DO TORCEDOR

O Estatuto de Defesa do Torcedor foi a última lei criada, a Lei 10.671, de 15 de maio de 2003, foi aprovada para dar garantias de proteção e defesa aos torcedores. A principal função desta lei é equiparar os direitos do consumidor, garantido em lei específica, aos direitos do torcedor. Basicamente a lei cria direitos, responsabilidades e atribuições aos envolvidos na prática do desporto, como torcedores e dirigentes.

Os principais assuntos, de ampla abrangência, do Estatuto de Defesa do Torcedor, que envolvem os clubes de futebol e os torcedores são: Atender ao Código de Defesa do Consumidor e Garantir a segurança do torcedor. Em relação ao Código de defesa do consumidor os clubes devem observar as correspondências entre as relações de torcedor/consumidor e entidade/fornecedor. Em relação à segurança do torcedor: os clubes devem, basicamente, assegurar segurança do torcedor antes, durante e após os jogos. Mais especificamente em, montar plano de ações de segurança/transporte e contingência para as competições e monitorar amplamente os acessos ao estádio.

Os demais assuntos contidos no Estatuto de Defesa do Torcedor podem ser agrupados em três estágios da realização de uma partida de futebol: o pré-jogo, o jogo e o pós-jogo. Dentro de cada estágio ainda existem classificações específicas.

4.2.3.1 O PRÉ-JOGO

O pré-jogo, atividades que necessárias para que o jogo aconteça, pode ser dividido em organização dos jogos, venda de ingressos e o acesso aos estádios.

Organização dos Jogos: Informar horário e local da partida, horário de abertura dos portões, capacidade do estádio e expectativa de público, aos órgãos públicos de segurança, transporte e higiene.

Venda de ingressos: Colocar os ingressos à venda com antecedência mínima de 72 horas, 48 horas quando se tratar de competição classificatória e jogos não programáveis com 4 dias de antecedência. Viabilizar a existência de um sistema de vendas de ingressos que assegure agilidade ao processo e amplo acesso à informação. Fornecer comprovante de pagamento do ingresso. Promover a venda de ingressos em 5 postos, pelo menos, em bairros diferentes. Assegurar que todos os ingressos e os assentos dos torcedores sejam numerados. Fazer constar o preço no ingresso e o seu setor de utilização.

Acesso aos estádios: Acionar o Poder Público para assegurar acesso a transporte seguro e organizado aos torcedores, para divulgar as providências para acesso dos torcedores ao estádio, viabilizar fluxo rápido e seguro para o acesso aos estádios nas saídas dos jogos, além disso, firmar convênios com o Poder Público para implantação de serviços de estacionamento e transporte de idosos, crianças e deficientes físicos.

4.2.3.2 O JOGO

O jogo pode ser dividido em serviço de atendimento ao torcedor (incluindo ouvidoria), qualidade dos serviços indiretos (alimentação, limpeza, etc.) e arbitragem do jogo.

Serviço de atendimento ao torcedor: Disponibilizar orientadores e Serviço de Atendimento ao Torcedor (SAT) para o recebimento de reclamações e sugestões e instalar ouvidoria estável e constituir órgão consultivo, se assim entender, para a comunicação com o torcedor.

Qualidade dos serviços indiretos: Assegurar higiene e qualidade dos alimentos, qualidade das instalações físicas, preços não abusivos dos alimentos nos estádios, sanitários em condições de limpeza e uso, e em número compatível com a capacidade do estádio.

Arbitragem: Assumir responsabilidade pela remuneração do árbitro e seus auxiliares e solicitar policiamento para os árbitros e auxiliares.

4.2.3.3 O PÓS-JOGO

O pós-jogo se caracteriza, principalmente, pela necessidade de se atender a transparência financeira, para isso deve implantar sistema de segurança contra fraudes e evasão da receita e utilizar um sistema eletrônico para fiscalização e controle da emissão dos ingressos, da quantidade de público e do movimento financeiro da partida.

4.2.4 AGENTES FIFA

Os agentes FIFA são agentes de jogadores licenciados pela FIFA, esses agentes são responsáveis pelas transferências internacionais e nacionais de atletas, uma vez que os mesmos tem livre acesso aos mercados internacionais. Pelas regras impostas pela FIFA, os jogadores que estejam interessados em se transferir para outro país deverão utilizar os serviços de um agente FIFA regularizado. As principais características dos Agentes FIFA podem ser vistas no Quadro 6.

DIREITOS DOS AGENTES FIFA	
	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer contrato com qualquer jogador que já não esteja sob contrato com um clube; • Representar qualquer jogador ou clube que o solicite com o fim de negociar ou firmar contrato em seu nome; • Defender os interesses de todo jogador ou clube que o solicite.
OBRIGAÇÕES DOS AGENTES FIFA	
	<ul style="list-style-type: none"> • Respeitar os estatutos e os regulamentos das Associações Nacionais (CBF), as Confederações (Conmebol) e a FIFA; • Nunca estabelecer contato com jogador que está contratado por um clube com a intenção deliberada de persuadir que rescinda seu contrato ou não observe os direitos e obrigações contratuais; • Representar os interesses de somente uma das partes na negociação de uma mesma transferência;
CONTRATO	
	<ul style="list-style-type: none"> • Obrigatório firmar contrato entre o clube / jogador e o Agente; • Duração de 2 anos, podendo ser sempre renegociado ao término da vigência do contrato anterior; • Descrever a parte que indenizará o agente, calculada sobre o valor anual dos salários do jogador, caso não haja acordo a indenização é de 5% do valor bruto anual dos salários do jogador; • Utilizar o modelo FIFA de contratos, porém cláusulas podem ser inseridas.
PENALIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Caso não sejam cumpridas as exigências os Agentes FIFA poderão receber: advertência, censura ou repreensão; multa; suspensão da licença; retirada da licença.

Quadro 6 - Resumo das características dos Agentes FIFA. Fonte: adaptado de FIFA.

4.2.5 CLUBE EMPRESA NO BRASIL

O clube-empresa é um modelo de gestão para os clubes de futebol que se caracteriza pela transformação do clube social em empresa, orientado sob a lógica profissional. Esta transformação pode ser total ou parcial (apenas o departamento de futebol) (ZOUAIN & ALVES, 2004).

Nas leis esportivas no Brasil já se tentou, sem sucesso, criar a obrigatoriedade de transformação do clube em empresa, mas em todas elas – Lei Zico, as três versões da Lei Pelé e no Projeto de Lei da Timemania¹⁰ - os artigos foram vetados. O que consta em vigor, ou seja, na Lei Pelé é que: “É facultado às entidades desportivas profissionais constituírem-se regularmente em sociedade empresária, segundo um dos tipos regulados nos artigos 1.039 a 1.092 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil”.

3.3.4.1 A POLEMICA DOS CLUBES SE TRANSFORMAREM EM CLUBE EMPRESA

É muito simples informar que o modelo clube-empresa funciona se pegarmos como exemplos o Manchester United da Inglaterra, ou ainda o Milan da Itália, que tem um aporte de capital gigantesco a cada ano, se comparado com o resto do mundo, como foi visto anteriormente.

No Brasil não há evidências que a transformação do clube em uma empresa, da maneira como esta definida, seja a solução para os clubes. Na prática, os times que adotaram este modelo de gestão não foram bem dentro de campo. Os times que adotaram o modelo de clube-empresa mais famosos são o Bahia e o Vitória, do estado da Bahia, que em 2005 foram rebaixado para a terceira divisão do campeonato brasileiro, os demais times, CFZ do Rio de Janeiro, Malutrom do Paraná e União São João de São Paulo disputam divisões inferiores nos campeonatos estaduais e brasileiro (Série C).

Utilizando-se a estrutura da cadeia produtiva na indústria do futebol, proposta por LEONCINI & SILVA (2005), vista na Figura 8 (apresentada no Capítulo 2) , que aponta que o produto principal são os jogos de futebol, organizados pelas ligas e jogados pelos clubes, os insumos dos clubes são os técnicos e jogadores e acrescentando o proposto por GARRATT (2000), que desempenho esportivo para um atleta, que também pode ser aplicado por um time, é Preparação Física + Capacidade Técnica + Presteza Psicológica, não se pode chegar à conclusão que melhorias na gestão dos

¹⁰ A timemania é uma loteria criada para beneficiar os clubes.

clubes são essenciais e necessárias para que a cadeia produtiva da indústria do futebol se mantenha.

Na Tabela 12, SZYMANSKI & KUYPERS (1999), apontam os principais fatores que podem fazer com que o clube tenha uma boa performance, apontam que os gastos com os salários dos jogadores é o principal fator para uma equipe tenha um bom posicionamento no final da liga. Além disso, o histórico que a falta de investimentos nos salários faz com que o time “gravite ao redor do ponto médio das posições da Liga”, ou seja, os melhores clubes são aqueles que pagam os melhores salários, uma vez que os melhores salários são pagos aos melhores jogadores.

FATOR ⁵	EFEITO SOBRE O POSICIONAMENTO NA LIGA
Gasto com salários	tende a melhorá-lo, altamente significativo
Gasto com transferência	tende a melhorá-lo, pouco impacto adicional
Jogadores usados	mais jogadores levam a piores performances, provavelmente o efeito de contusões
Jogadores de casa	sem efeito depois de controlado pelo gasto com salário
Tamanho do time	sem efeito depois de controlado pelo gasto com salário
Jogadores Internacionais	Times de sucesso tendem a ter mais jogadores internacionais ingleses, mas não parece ser causa e efeito
Permanência do Treinador	Times de sucesso tendem a ter mais treinadores cuja permanência é mais longa, mas não parece ser causa e efeito
Raça	mais jogadores negros tendem a levar a uma melhor performance mesmo depois de levar em conta os salários, indicando alguma evidência de discriminação
História	sem gastos consistentes com salários, os clubes em altas posições tendem a gravitar ao redor do ponto médio das posições da Liga

Tabela 12 – Fatores que afetam a performance na liga. Fonte: SZYMANSKI & KUYPERS (1999).

Ou seja, o futebol para dar resultados, trazer títulos ao clube e retorno financeiro, é necessário que haja investimentos no sentido de contratar bons jogadores e pagar bons salários, em suma, formar um time competitivo. Não necessariamente deve haver investimento na gestão de um clube.

Diversos autores (AIDAR *et al.*, 2002; ZOUAIN & ALVES, 2004; PEREIRA *et al.*, 2004) falam da importância da melhoria na gestão, de se ter um modelo de gestão condizente com a empresa e com o mercado em que está inserido. É claro que melhorias

na gestão, assim como numa empresa, não são em vão, sempre trazem melhorias, mas no futebol essas melhorias não se refletem dentro de campo em médio ou curto prazo, e não são tão eficazes quanto o aporte de capital pode ser. Mas para haver esse aporte de capital é necessário que o clube esteja organizado, que o clube seja profissional na sua gestão para dar garantias de retorno aos investidores.

MELO FILHO (2005) acrescenta que não é o fato de ser clube-empresa que assegura profissionalismo, credibilidade e honestidade de seus dirigentes. Além disso, afirma também que: “interesses desportivos sempre se curvam aos econômicos, despidos de compromissos com a ética e profissionalização de dirigentes e desatrelados de desempenhos desportivos eficazes”.

Outro motivo apontado por MELO FILHO (2005) para que o clube-empresa não funcione no Brasil é o fato de que, do jeito que está proposto, os jogadores estão “presos” aos empresários e as transferências internacionais não são diminuídas.

A transformação do clube-empresa deve ser feita no Brasil, porém a maneira como está sendo conduzida e as leis em vigor ainda são muito falhas para que seja vantajoso para um clube usufruir esta transformação.

4.3 O MERCADO DO FUTEBOL BRASILEIRO ATUALMENTE

4.3.1 PRINCIPAIS FONTES DE RECEITA DOS CLUBES

Para se entender o mercado onde os clubes brasileiros de futebol estão inseridos é necessário, primeiramente, conhecer as principais fontes de receita desses clubes.

No Brasil, segundo HARA *et alli* (2003) e LUSTOSA DA COSTA & MARINHO (2005), as principais fontes de receitas dos clubes são provenientes da transferência de jogadores, da venda de direitos de transmissão dos jogos, das bilheterias e consumos

nos estádios, de patrocínios, das vendas de mercadorias licenciadas, de parcerias de co-gestão e de apoio das entidades administrativas (essas em pequena escala, portanto não serão detalhadas). LEONCINI & SILVA (2005) acrescentam que as receitas provenientes da venda dos direitos de TV, das bilheterias, das vendas de mercadorias licenciadas são caracterizadas como sendo da exploração do mercado de torcedores pelos clubes, ou seja, da exploração do mercado consumidor pelo mercado produtor, já as demais receitas são provenientes de contratos com empresas que investem no futebol.

No ano de 2004, segundo estudos da Casual Auditores, a representatividade de cada fonte de receita pode ser visto na Figura 33.

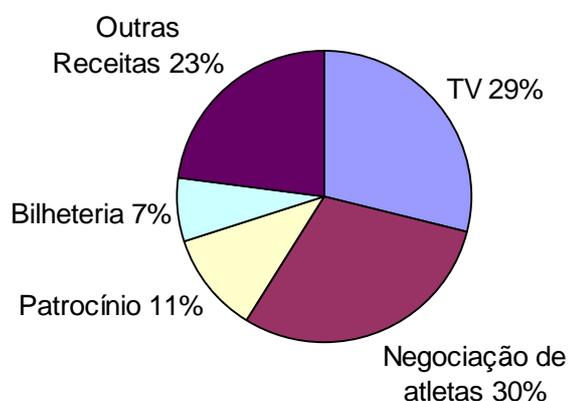


Figura 33 - Fontes de Receita dos Clubes Brasileiros em 2004. Fonte Casual Auditores.

No Brasil, 70% das receitas são provenientes de patrocínio, direitos de TV e transferência de jogadores. Dos outros 30% das receitas, 7% são referentes às bilheterias, os demais 23% das receitas são provenientes das vendas de produtos do clube, pagamento de sócios, premiações etc. Na Tabela 13 podem ser vistos os principais faturamentos dos clubes brasileiros e europeus.

Brasil	Reais (mil)
Corinthians	100,3
São Paulo	83,6
Palmeiras	76,7
Santos	69,8
Internacional	64,8
Cruzeiro	59,4
Flamengo	52,6
Atletico-MG	39,5
Vasco da Gama	37,2
São Caetano	35,1
Vitória	31,9
Fluminense	28,9
Atlético-PR	25,1
Grêmio	24,5
Bahia	22,3
Coritiba	21,8
Botafogo	20,6
Guarani	16,2
Juventude	15,6
Total	825,8

Tabela 13 - Principais Receitas do Futebol Brasileiro. Fonte: Casual Auditores (2004).

4.3.1.1 TRANSFERÊNCIA DE JOGADORES

As diferenças de receitas e investimentos realizadas pelos clubes brasileiros e europeus fazem com que o mercado de futebol brasileiro se caracterize como sendo exportador de matéria-prima, no caso, exportador de jogadores para a Europa. A Europa é o principal mercado “consumidor” dos jogadores brasileiros. Os grandes valores oferecidos são o principal fator que leva um jogador a se transferir para o futebol internacional. E, na Europa, o principal fator que fez aumentar a procura por jogadores brasileiros foi a Lei Bosman, tratada no capítulo sobre o futebol europeu.

A priori, é impossível para um clube brasileiro manter os seus principais atletas, os salários e os valores pagos pelas transações são astronômicos se comparados à realidade brasileira, realidade essa de clubes endividados sem muito dinheiro para investir (seja para contratar ou até mesmo para manter seus principais atletas).

Isso faz com que os principais jogadores brasileiros e até as futuras promessas do esporte acabem indo jogar em outro país, os clubes nacionais não tem condições de

oferecer os mesmos valores para os jogadores. Na Tabela 14, fica evidente o aumento da transferência de jogadores brasileiros para o exterior.

ANOS	FUTEBOL	
	P/ EXTERIOR	P/ BRASIL
1989	132	-
1990	136	-
1991	137	-
1992	205	-
1993	321	-
1994	207	-
1995	254	157
1996	381	177
1997	556	242
1998	530	258
1999	658	313
2000	701	352
2001	736	351
2002	659	350
2003	852	344
2004	857	499
2005	870	484

Tabela 14 - Transferências internacionais entre 1989 e 2005. Fonte: CBF.

A Figura 34 mostra os efeitos da Lei Bosman no Brasil, o número de transferências de jogadores brasileiros para a Europa até 1995 era bem menor se comparado ao número de transferências após essa data, e vem tendo um crescimento significativo a cada ano. Na figura também é percebido um acréscimo no número de transferências após cada Copa do Mundo, claro que apenas as de 1998 e 2002 por que a Lei Bosman, que possibilitou esse aumento no número de transferências, é posterior a Copa de 1994. Com isso é possível que ao final de 2006 e 2007 esse número aumente¹¹.

¹¹ É claro que levando-se em conta que as condições para as transferências de jogadores entre o Brasil e os outros países não se altere.

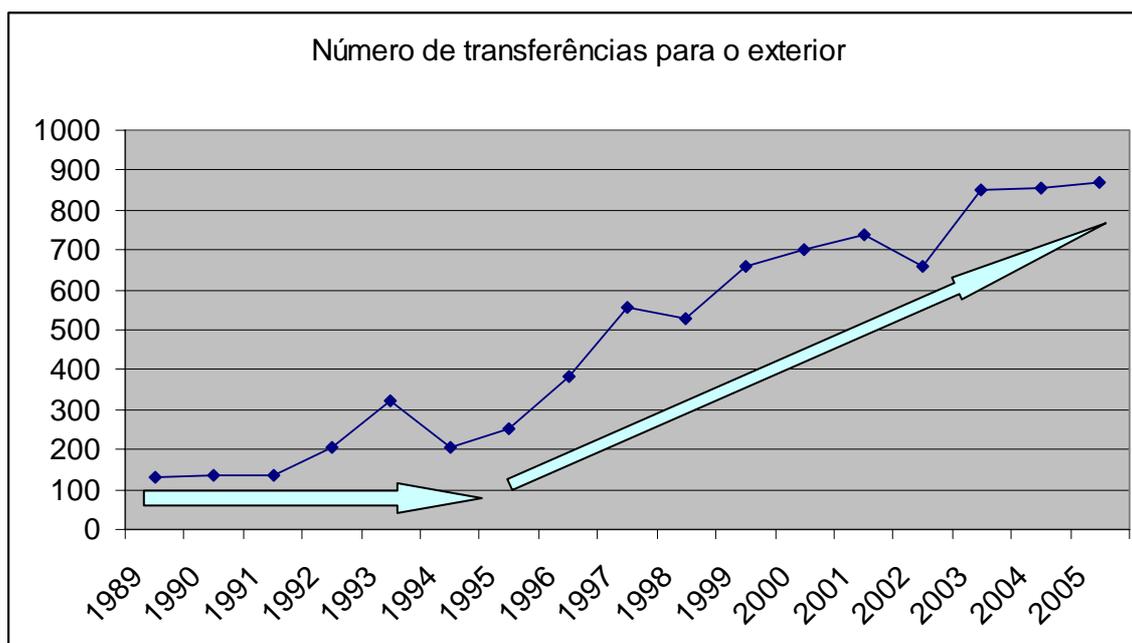


Figura 34 - Total de transferências do Brasil para o exterior de 1989 a 2005. Fonte Adaptado de CBF (2006).

De 2002 a 2005, de acordo com os números divulgados pela CBF, foram transferidos para o exterior 3085 jogadores, sendo que destes 1710 para a Europa, ou seja, 55% de todos os jogadores transferidos. A Ásia vem em seguida com 21% ou 675 jogadores. Os números podem ser melhor vistos na Tabela 15.

	Europa	Ásia	América do Sul	América do Norte	América Central	África	Oceania	Total
2002	377	134	80	38	26	7	1	663
2003	471	185	124	31	32	12	3	858
2004	464	205	95	45	34	13	1	857
2005	398	151	86	36	26	7	3	707
Total	1710	675	385	150	118	39	8	3085

Tabela 15 - Total de transferências do Brasil para o exterior de 2002 a 2005. Fonte O autor.

Só no ano de 2005 um total de 804¹² jogadores foram autorizados pela CBF para serem transferidos e assim poderem jogar no exterior, sendo que 441 desses jogadores para a

¹² A CBF divulgou no dia 13 de dezembro de 2005 que 870 jogadores deixaram o Brasil e 484 atletas vieram do exterior para o Brasil, incluindo jogadores repatriados. Em 2004 a CBF realizou 849 transferências para o exterior e 499 jogadores retornaram para o Brasil. Porém o último boletim de transferências internacionais disponibilizado pela CBF é de 21 de janeiro de 2006, e não contempla todos esses números.

Europa, enquanto que o total de jogadores estrangeiros ou “repatriados”¹³ foi de 453, sendo que 223 da Europa. Os cinco maiores mercados da Europa (Inglaterra, França, Espanha, Alemanha e Itália) foram responsáveis pela importação de 429 jogadores, como pode ser visto na Tabela 16.

Europa	2002	2003	2004	2005
Alemanha	44	56	30	20
Itália	33	29	27	34
França	14	18	23	21
Espanha	9	25	20	24
Inglaterra	7	8	5	3
Total	107	136	105	112
%	28,4%	28,9%	22,6%	25,4%

Tabela 16 - Transferência de jogadores para os 5 maiores mercados europeus. Fonte: Adatado de CBF.

Porém, a maior parte dos jogadores que são transferidos do Brasil vai para Portugal, de acordo com a FIFA, só em Portugal, em 2005, estão inscritos 150 jogadores brasileiros nos 18 times da primeira divisão, que dá uma média de quase 8 jogadores por time. Sendo que o clube Marítimo Funchal possui 17 atletas. Ou seja, os jogadores brasileiros representam mais de 30% do total de jogadores inscritos (450). Nos últimos 4 anos Portugal importou 541 jogadores, ou seja, mais de 17% do total dos jogadores brasileiros que foram transferidos para o exterior. Os dados dos últimos anos podem ser vistos na Tabela 17.

Europa	2002	2003	2004	2005
Portugal	130	141	132	138
%	34,5%	29,9%	28,4%	31,3%

Tabela 17 - Transferência de jogadores para Portugal. Fonte Adaptado de CBF.

Essas transferências apenas são possíveis através de intermediação dos agentes FIFA, que só no Brasil, são 109 (o maior número na América). No total são 2654 agentes FIFA, este número em 2004 era de 1700 agentes. Os países dos principais times da Europa possuem mais de 40% do total de agentes FIFA, são 1144 agentes na Alemanha (137), na Espanha (279), na França (129), na Inglaterra (291) e na Itália (308).

¹³ O jogador repatriado é aquele que é transferido de um clube estrangeiro para um clube brasileiro, seja por venda ou empréstimo.

Como acontece com a maioria dos trabalhadores brasileiros, seja qual foi sua profissão, a primeira porta da Europa, para a conquista da independência financeira, é Portugal, devido principalmente ao idioma e as relações de amizade entre Brasil e Portugal, muitas vezes os jogadores brasileiros se valorizam acabam se transferindo, posteriormente, para outros países também da Europa, porém já acostumados e aclimatados com a Europa.

Cabe então aos clubes brasileiros descobrir atletas (talentos) para que num futuro, cada vez mais próximo, sejam vendidos para clubes do exterior. Mas do que isso é aceitar que é desta maneira que deve ser feito, como foi percebido pelos clubes da Bélgica, segundo DEJONGHE (2005), que não tinham como “brigar” com as potências do futebol europeu, servindo apenas de fornecedores de jogadores.

DEJONGHE (2005) afirma que como não era possível segurar os jogadores com os salários mais altos sem estourar o orçamento, foi necessária a importação de jogadores. O campeonato belga conta com 407 jogadores inscritos, sendo quase a metade deles de estrangeiros (201). Na necessidade de se encontrar jogadores de salários mais baixos os clubes buscaram jogadores franceses das divisões mais baixas e também os africanos, 32 e 68, respectivamente, de um total de 201 estrangeiros.

4.3.1.2 VENDAS DOS DIREITOS DE TRANSMISSÃO

Os direitos de transmissão têm sido uma das principais fontes de receitas dos clubes, estando diretamente relacionada com o desempenho e participação nos principais campeonatos, no caso dos clubes brasileiros a Libertadores da América, o Campeonato Brasileiro, a Copa do Brasil e os Campeonatos Regionais. E o valor da cota varia de acordo com o clube, os clubes da Série A do Campeonato Brasileiro têm cotas superiores aos clubes das Séries B e C.

Para a Série A, o Clube dos 13¹⁴ se encarrega de negociar os direitos de transmissão dos clubes com as empresas de TV envolvidas, no caso a Rede Globo de Televisão. Essa empresa é única rede de televisão que transmite o campeonato nacional, monopolizando o mercado e evitando a competição pela transmissão dos jogos. No ano de 2004, o valor pago pelos direitos de transmissão total foi de R\$ 280 milhões.

Além de cotas maiores para os clubes da Série A, o Clube dos 13 garante 50% da cota de TV que o clube receberia, no primeiro ano de rebaixamento para a Série B, 30% no segundo e 25% no terceiro.

Já para a Série B, a encarregada de fazer essa negociação foi a empresa FBA, e o valor total a ser distribuído para os clubes foi de R\$ 13,7 milhões, apenas 4,9% dos R\$ 280 milhões arrecadados para a Série A. Fonte: Jornal O Globo, em 12/12/2004.

4.3.1.3 BILHETERIAS E CONSUMO NOS ESTÁDIOS

Esta receita corresponde à arrecadação dos clubes nos estádios, levando-se em consideração os gastos diretos – os ingressos – e os indiretos – alimentação, produtos licenciados, etc.

No estudo apresentado foi considerado apenas a arrecadação com os ingressos, por que, segundo a legislação esportiva brasileira, apenas o borderô do jogo tem obrigatoriedade de ser divulgado para o público, e o valor arrecadado nas bilheterias é um dos itens do borderô, o que facilita o seu controle. Além disso, os demais gastos muitas vezes não rendem nada ao clube já que não são gastos com produtos licenciados do clube.

¹⁴ Clube dos 13, a União dos Grandes Clubes Brasileiros, é uma instituição que tem como missão de representar, coordenar, assistir e promover os clubes brasileiros, atualmente conta com 20 membros porém presta a serviços a todos os clubes brasileiros que se interessarem. Fazem parte do Clube dos 13: Atlético-MG, Atlético-PR, Bahia, Botafogo, Corinthians, Coritiba, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Goiás, Grêmio, Guarani, Internacional, Palmeiras, Portuguesa, São Paulo, Santos, Sport, Vasco e Vitória.

A receita líquida para um clube arrecadada em um jogo representa de 25% a 30% do valor total arrecadado, HARA *et al.* (2003), o restante é absorvido pelas despesas incorridas (aluguel de campo, remuneração de quadro móvel, seguro do público pagante etc.) e demais participações sobre o total, tais como: Federação Local, Fundo para Série C, Governo Federal entre outros.

No Brasil, no ano de 2005, a média de público foi de 13.9 mil, com o valor do ingresso em média, US\$ 3,00, o valor arrecadado por partida foi, em média, US\$ 41,7 mil. Na mesma temporada, de 2004/2005, na Inglaterra, a média de público foi de 33.9 mil pessoas/jogo e o valor arrecadado foi de US\$ 1,86 milhão/jogo e na Espanha a média de público foi 27,8 mil pessoas/jogo e a arrecadação de US\$ 864 mil/jogo. Na Europa o gasto dos torcedores por jogo é bem alto, a média nesses dois países foi de US\$ 52,80 e US\$ 30,00, respectivamente.

O fato do ingresso no Brasil (US\$ 3,00) ser, em média, 10 vezes mais barato que o inglês (US\$ 30,00) e 7 vezes mais barato que o espanhol (US\$ 20,80) não é suficiente para explicar por que no Brasil a arrecadação é inferior à europeia (PELÉ SPORTS, 2001).

A principal diferença entre as bilheterias no Brasil e na Europa é que a infra-estrutura dos estádios é muito melhor que no Brasil, enquanto que nos estádios europeus existem lojas, restaurantes e outros tipos de comércio na maioria dos estádios ainda existem problemas com a segurança dos torcedores e com as instalações precárias (sanitários, comércio de alimentos, etc.). Isso faz com que a média de público e o consumo sejam menores que o consumo no futebol europeu.

4.3.1.4 PATROCINIOS

No Brasil, grandes empresas patrocinam os principais clubes do futebol brasileiro, apenas o Clube de Regatas Vasco da Gama e o Paraná Atlético Clube, não possuem patrocinadores, como pode ser visto na Tabela 18.

Clube	Principal Anunciante
Atlético-PR	Kyocera
Atlético-MG	MRV Engenharia
Bahia	Muriel
Botafogo	Supergasbras
Corinthians	Samsung
Coritiba	Claro
Cuzeiro	Siemens
Figueirense	Fame
Flamengo	Petrobras
Fluminense	Unimed
Grêmio	Banrisul
Goiás	Fiat
Internacional	Banrisul
Juventude	Videolar
Palmeiras	Pirelli
Paraná Clube	Não Possui
Paysandu	Muriel
Ponte Preta	CNA
Santos	Panasonic
São Caetano	Consul
São Paulo	LG Eletronic
Vasco da Gama	Não Possui
Vitória	Muriel

Tabela 18 – Principais patrocinadores dos clubes brasileiros. Fonte: Adaptado de NÄVEKE & PINTO (2005)

Como exemplo, no ano de 2005, o Corinthians, atual campeão brasileiro, teve o patrocínio da Samsung, no valor de R\$ 15 milhões/ano (o maior do país), o valor de exposição na mídia chegou a R\$ 2 bilhões, segundo os dados da Informídia.

Além do patrocínio que fica exposto no material utilizado pelo clube, no mundo ainda existe o patrocínio dos estádios, esta modalidade de patrocínio ainda não foi utilizada em grande escala no Brasil o único clube que fez isso foi o Atlético-PR, que cedeu os direitos sobre o nome do estádio para a Kyocera, o estádio então passou a se chamar Arena Kyocera, neste caso o patrocínio foi de US\$ 3,3 milhões para a cessão do nome de 2005 a 2008, com opção para extensão do contrato até 2010. E nesse contrato de patrocínio não havia exclusividade, ou seja, o clube poderia assinar outros contratos de patrocínio.

Essa prática é muito comum nos EUA, os principais estádios dos quatro mais populares esportes americanos (beisebol, basquete, futebol americano e hóquei no gelo), têm seu nome cedido a empresas, e os valores são astronômicos. Como pode ser visto na Tabela 19 os valores pagos e os tempos de cessão do nome dos estádios são muito maiores que o único exemplo no Brasil.

Nome do estádio	Patrocinador	Times	Valor por ano (em milhões de dólares)	Ano de fim do contrato
FedEx Field	Federal Express	Washington Redskins	7,6	2025
Bank of America Stadium	Bank of America	Carolina Panthers	7	2024
Lincoln Financial Field	Lincoln Financial Group	Philadelphia Eagles	6,7	2022
American Airlines Center	American Airlines	Dallas Mavericks, Stars	6,5	2031
Invesco Field at Mile High	Invesco Funds	Denver Broncos	6	2021
Minute Maid Park	Coca Cola	Houston Astros	6	2030
Staples Center	Staples	Los Angeles Lakers, Kings, Clippers, Sparks	5,8	2019
M & T Bank Stadium	M & T Bank	Baltimore Ravens	5	2018
FedEx Forum	Federal Express	Memphis Grizzlies	4,5	2023
Gaylord Entertainment Center	Gaylord Entertainment	Nashville Predators	4	2018
RBC Center	RBC Centura Banks	Carolina Hurricanes	4	2022
Pepsi Center	PepsiCo	Denver Nuggets, Colorado Avalanche	3,4	2019
U.S. Cellular Field	U.S. Cellular	Chicago White Sox	3,4	2025

Tabela 19 – *Naming rights* nos principais estádios americanos. Fonte: espn.com (29/07/2004).

4.3.1.5 LICENCIAMENTOS / VENDA DE PRODUTOS

No Brasil, no fim do século 20 e início do século 21 as principais parcerias neste modelo foram entre o Flamengo e a ISL, o Corinthians e a Hicks & Muse, o Cruzeiro e Hicks & Muse¹⁵ e o Vitória e o Banco Excel. Porém problemas na administração destas parcerias fez com que hoje o Vitória se encontre na terceira divisão do campeonato brasileiro, no Flamengo a dívida que era de R\$ 35 milhões em 1996 foi para R\$ 215 milhões em 2002. Sendo que a parceria rendeu ao Flamengo US\$ 62 milhões (Fonte: Gazeta Esportiva, Rebaixados e Promovidos, acesso em dezembro 2005. Jornal Lance! 6 de julho de 2005).

Além disso, as parcerias da Hicks & Muse com o Corinthians e com o Cruzeiro causaram até uma mudança na lei, já que não havia anteriormente nada na lei que

¹⁵ Por falta de legislação proibindo que uma mesma empresa fizesse contrato com dois os mais clubes, o que poderia causar conflito de interesses. Atualmente isto não é mais possível.

proibisse que uma empresa pudesse ter contrato de parcerias com dois clubes que disputassem o mesmo campeonato.

Somando-se os fatores citados acima, alguns outros fatores são evidenciados para que no Brasil os clubes não lucrem como os europeus na venda de produtos licenciados, são eles: o valor do produto em relação ao poder de compra do brasileiro, alguns produtos similares e a pirataria.

- O valor do produto em relação ao poder de compra no Brasil: atualmente uma camisa de um clube custa em torno de R\$ 100,00, o que equivale a um terço do salário mínimo brasileiro.
- Produtos semelhantes de melhor qualidade e menor preço: com a exceção do uniforme do clube de futebol (a camisa, o short e as meias), todos os outros produtos oferecidos pelo clube podem ser encontrados produtos semelhantes pelos torcedores, os produtos fornecidos pelos clubes não oferecem vantagens para que sejam utilizados, a não ser a vantagem de ser do clube, mas que muitas vezes é suplantado em função do preço.
- Pirataria: Sem dúvida, o maior vilão dos clubes é a pirataria, pois os produtos piratas, apesar de não terem a qualidade do produto fornecido pelo clube, têm a “marca” do clube. Muitas vezes é o que importa. O vínculo emocional entre o torcedor e o clube-jogador é “atendido” quando se compra uma camisa do clube, seja ela falsificada ou não.

Em 2004, segundo a ABRALEME (Associação Brasileira de Lojistas de Equipamentos e Materiais Esportivos), a pirataria corresponde a 12% do mercado de produtos esportivos, sendo que os produtos mais falsificados são os tênis e as camisas de clubes de futebol. São R\$3,4 bilhões de um mercado total de R\$28,8 bilhões¹⁶.

¹⁶ Estes números são do mercado esportivo no Brasil, engloba todos os produtos relacionados aos esportes, não apenas o futebol.

4.3.1.6 PREMIAÇÕES

Existe outra fonte de receitas que é a premiação por títulos conquistados, a maior competição de futebol da América Latina, a Copa Libertadores da América, organizada pela Conmebol, premia o campeão em até R\$ 11 milhões (algo em torno de 4 milhões de Euros) o campeão da Copa dos Campeões Europeus de 2004, competição que equivale a Copa Libertadores recebeu mais de 30 milhões de euros. Fonte: Conmebol e UEFA.

4.3.1.7 SÓCIOS

Outra fonte de receita dos clubes brasileiros vem do pagamento de mensalidades dos sócios. Por essa taxa, os sócios utilizam a infra-estrutura do clube, como piscina, quadras, churrasqueira etc.

Para alguns clubes como Flamengo, Santos e São Paulo o valor pago pelos sócios chega a 10% da arrecadação anual, em contra-partida esses valores arrecadados são, quase em sua totalidade, gastos para manter a infra-estrutura dos clubes.

4.3.1.8 PARCERIAS DE CO-GESTÃO

A parceria entre um clube e uma empresa não foi um dos principais fatores que geraram receita para os clubes brasileiros em 2004, porém no ano de 2005 houve uma parceria entre o Corinthians e a MSI que foi importante para o futebol brasileiro. Além disso, outra importante parceria ocorreu na década de 90 que modificou o cenário brasileiro, a parceria Palmeiras-Parmalat.

Esse tipo de parceria é conhecido como co-gestão com os clubes, a empresa não atua apenas como patrocinadora, mas também como co-gestora de times profissionais. Segundo SANTOS *et al.* (1997):

“Os motivos que levam as empresas a trabalhar em sistema de co-gestão com os clubes são os problemas de organização e administração encontrados. Fazem, assim, contratos de co-gestão que interessam as duas partes, clubes e empresas. Em geral, essas empresas são auditadas internamente, possuem departamento de marketing altamente profissionalizado e têm uma visão mais empresarial, na qual metas e objetivos são traçados para se chegar a um determinado resultado.”

No Brasil, esse modelo se iniciou com a parceria da Sociedade Esportiva Palmeiras com a empresa Parmalat, a parceria durou 8 anos, foi de 1992 a 2000. Neste acordo, a Parmalat emprestou ao Palmeiras o dinheiro suficiente para montar um time forte, em co-gestão, da administração do futebol do clube. Para essa administração um profissional da área de esporte, representando a Parmalat foi contratado. No caso, José Carlos Brunoro, ex-jogador de vôlei brasileiro, acabou sendo o responsável não apenas no Brasil, abrangendo também esta prática pelo resto do mundo (HELENA JÚNIOR, 1996).

Essa parceria rendeu bons frutos para o clube, sendo um marco na história do esporte brasileiro. Dentro de campo o clube foi vice-campeão no mundial de clubes, já que ganhou a competição sul-americana mais importante, a Copa Libertadores, foi campeão da Copa Mercosul (outra competição sul-americana, porém de menor importância), foi duas vezes Campeão Brasileiro, foi campeão da Copa do Brasil, foi campeão da Copa dos Campeões; foi três vezes campeão paulista e foi campeão do Torneio Rio - São Paulo. Conquistou alguns outros vice-campeonatos também.

Segundo BRUNORO & AFIF (1997), “podemos afirmar que o patrocínio do futebol, no Brasil, possui duas fases: antes e depois da Parmalat. A entrada da multinacional no esporte foi para atender a uma estratégia de marketing que visava, inicialmente, melhorar sua imagem institucional. Por experiência própria, vivida na Europa, essa empresa já sabia que o esporte é o melhor caminho para atender suas aspirações”.

Atualmente a principal parceria é entre o Corinthians e a MSI, que rendeu ao clube, em 2005, um total de R\$ 53,1 milhões e o que já rendeu ao clube paulista o título do Campeonato Brasileiro. Nos mesmos moldes que a parceria Palmeiras-Parmalat existe um representante da MSI responsável pela gestão do futebol no Corinthians, que é o iraniano Kia Joorabchian. Mas neste caso, o objetivo da MSI não é divulgar sua marca, como era o objetivo da Parmalat, mas sim lucrar com a negociação de jogadores, com os direitos de transmissão de jogos, com a arrecadação das bilheterias e dos contratos de patrocínio.

Porém, estes investimentos foram provenientes de um parceiro internacional, a Media Sports Investment (MSI), o total de investimentos, segundo a Casual Auditores foi de R\$ 53,1 milhões. Este tipo de parceria não dá garantias de que o clube vá se manter no topo, pois ao final da parceria os jogadores adquiridos, que são da MSI, e não do Corinthians, são “levados embora”, ou seja, são vendidos ou emprestados para outros clubes. A MSI investiu no futebol brasileiro para lucrar, e não necessariamente para ter sucesso esportivo. Apesar de que, na forma que é disputada o campeonato brasileiro, rodízio duplo, segundo POIT (2004) ou por pontos corridos¹⁷ como é popularmente chamado, faz com que os times mais fortes (ou mais competitivos) sejam privilegiados.

Todas essas parcerias foram importantes fontes de receitas para os clubes, porém, ao final delas os clubes passaram por dificuldades, os principais jogadores não pertenciam aos clubes, e com o fim da parceria são levados embora. O clube é obrigado a reformular o time por completo, tendo como principal fonte os times das categorias de base. Utilizando-se do exemplo do Palmeiras, o time foi rebaixado na temporada de 2002, indo jogar na segunda divisão do campeonato brasileiro.

¹⁷ Nessa forma de disputa de campeonato cada clube joga com os demais adversários duas vezes, uma no seu estádio e outra no estádio do adversário.

4.3.2 PRINCIPAIS FONTES DE DESPESAS DOS CLUBES

Como foi visto anteriormente, no futebol profissional, ou seja, o futebol *business* o clube ao final de cada temporada deve apresentar lucro operacional, ou seja, as suas despesas devem ser menores que suas receitas.

No futebol brasileiro nem sempre isso é verdade, no ano de 2004, por exemplo, dos 19 clubes analisados pela Casual Auditores apenas 7 clubes obtiveram lucro operacional, sendo que em apenas 5 clubes este valor superou 1 milhão de reais. Fonte: Casual Auditores.

As despesas no futebol brasileiro são em grande parte referente aos fatores esportivos (salários de jogadores, comissão técnica etc.), chegando a quase 50%. Além disso, uma parte fica reservada para os acordos trabalhistas que os clubes têm com ex-jogadores, ex-técnicos etc., os demais são gastos operacionais, de fatores de mercado, para manter o clube (manutenção de infra-estrutura, material, viagens etc.) e gastos com tributos (LEONCINI & SILVA, 2005 e LEONCINI, 2001).

Um problema evidente dos clubes é o endividamento, são dívidas trabalhistas e dívidas com o governo federal.

Alguns clubes fizeram acordos com a Justiça do Trabalho, para que essas dívidas fossem quitadas. Para isso, 15% de suas receitas seriam penhoradas para o pagamento dessas dívidas.

Em relação ao governo federal os problemas aumentam, os clubes devem hoje ao INSS, somando-se todas as dívidas um total de R\$ 352,4 milhões, sendo que o C.R. Flamengo lidera esse ranking com R\$ 37,4 milhões. A Tabela 20 apresenta a dívida dos clubes com o INSS.

TIME	Valor em Milhões	TIME	Valor em Milhões
Flamengo	R\$ 37,4	Santos	R\$ 10,7
Portuguesa	R\$ 22,4	Sport	R\$ 8,8
Fluminense	R\$ 17,9	Grêmio	R\$ 8,7
Botafogo (RJ)	R\$ 15,1	Internacional (RS)	R\$ 8,2
Atlético (MG)	R\$ 11,9	Vasco	R\$ 6,6
Palmeiras	R\$ 11,4	Náutico	R\$ 5,9
São Paulo	R\$ 11,2	Guarani	R\$ 4,4

Tabela 20 – Dívida dos clubes com o INSS. Fonte: Jornal Lance!, 24/4/2004

Esse endividamento faz com que os clubes sejam obrigados a adiantar as receitas dos anos seguintes com cotas de TV e patrocinadores, fazendo com que os problemas não sejam resolvidos, apenas postergados.

4.4 FUTEBOL BRASILEIRO ATUALMENTE

Portanto, o futebol brasileiro “fora de campo” está caracterizado pelas grandes dívidas dos clubes com o governo, o que gera a necessidade do adiantamento das receitas e, conseqüentemente, o aumento do poder de barganha das empresas de TV.

Dentro de campo, a venda dos principais jogadores, e conseqüente queda da qualidade dos clubes, associados as péssimas condições dos estádios faz com que o cliente (torcedores e fãs) esteja insatisfeito. A Figura 35 apresenta resumidamente a situação atual do futebol brasileiro.



Figura 35 – Situação atual do Futebol Brasileiro. Fonte: LEONCINI (2001).

4.5 TIPOS DE CLUBES NO FUTEBOL BRASILEIRO

Com o detalhamento das receitas e despesas dos clubes brasileiros e com a apresentação da situação atual do Futebol Brasileiro é possível, então, se encontrar 2 tipos de clube no futebol brasileiro, os “clubes grandes” e os “clubes pequenos”¹⁸.

Ambos se utilizam da transferência de jogadores como uma das principais fontes de receita, assim como a “Fábrica de Jogadores”, mas ao mesmo tempo, alguns desses clubes, os clubes grandes, são conhecidos nacionalmente e alguns deles são representados pelos Clubes dos 13, e, por isso, recebem um alto valor relacionado aos direitos de transmissão.

A exemplo do futebol europeu, os clubes que buscam classificação para a série C e os próprios clubes da série C, que são os “sobreviventes” do futebol brasileiro, não foram considerados nesse trabalho. Esses clubes são totalmente dependentes do resultado esportivo. Caso o clube não consiga a classificação para série C, nos campeonatos regionais, as equipes são desmontadas e são remontadas 6 meses depois para a disputa do próximo campeonato regional. Os contratos firmados com os jogadores são de apenas 3 meses para que o clube não corra o risco de ter que pagar os salários sem receber nenhuma receita.

Utilizando-se as categorias propostas pela AT Kearney (2004), temos para o futebol brasileiro os seguintes tipos de clube, conforme o Quadro 7.

¹⁸ Essa nomenclatura foi utilizada por já ser utilizada no futebol brasileiro, porém, a escolha dessa nomenclatura foi a posteriori, não influenciou o preenchimento do quadro de características dos clubes.

Modelo de Negócio	Clubes Pequenos	Clubes Grandes
Características dos clubes adotantes deste modelo	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente pequenos clubes regionais, com poucos torcedores. • Sem ambição de se tornar estrela internacional ou mesmo nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos torcedores a nível nacional. • Classificam-se entre os primeiros de suas ligas regionais. • Participam regularmente das competições sul americanas. • Sucesso comercial a nível nacional.
Objetivos principais	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar-se auto-sustentável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vencer nacionalmente e ter boa participação em competições sul americanas. • Gerar altas receitas a nível nacional.
Principais fontes de receita	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de jogadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferências de jogadores. • Direitos de TV.
Principais características	<ul style="list-style-type: none"> • Divisões de base bem desenvolvidas, com seleção e treinamento de jovens jogadores. • Melhores jogadores vendidos para os grandes clubes, jogadores inferiores vendidos para ligas menores. • Jogadores vendidos substituídos por emergentes das divisões de base. • Base de torcedores local. • Alto valor de dívidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elenco com estrelas nacionais antes do ápice da carreira. • Jogadores vendidos aos melhores clubes perto antes dos ápices das carreiras. • Base nacional de torcedores. • Alto valor de dívidas.
Forças	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena ou nenhuma despesa na transferência. • Baixos salários (típicos de primeiro contrato). • Espírito de equipe. • Suporte da comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Base leal de torcedores nacionais. • Principal atração para anunciantes e mídia nacionais.
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados inconsistentes. • Acesso e descenso constantes. • Limitação nas cotas de TV. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerável a quedas súbitas de desempenho.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Maximização do retorno obtido com a venda dos principais jogadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venda dos principais jogadores para o futebol internacional.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do mercado de transferências • Receitas voláteis em anos de “seca” 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do mercado de transferências. • Competição acirrada por jogadores promissores contra clubes nacionais e internacionais.
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> • Times da série B e alguns times da série A (onde o descenso a série B e o acesso a série A são rotineiros e não fazem parte do Clube dos 13 ou fazem parte do Clube dos 13 mas estão nas divisões inferiores há mais de duas temporadas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Maioria dos times da série A.
Principais desafios para alcançar este estágio	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer estrutura profissional de base e parcerias com clubes formadores. • Organizar e conduzir forte processo de prospecção de talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar e desenvolver base nacional de torcedores e empresarial. • Maximizar fontes tradicionais de receita.

Quadro 7 – Caracterização dos clubes brasileiros.

5 MODELOS DE NEGÓCIO PARA OS CLUBES EUROPEUS E BRASILEIROS

Neste capítulo são apresentados os modelos de negócio para os times do futebol europeu e do futebol brasileiro, descritos no capítulo anterior.

5.1 MODELOS DE NEGÓCIO DO FUTEBOL EUROPEU

Utilizando-se os casos europeus expostos por AT Kearney (2004) e Martins & Marquez (2002) e o modelo de negócio genérico para a indústria do futebol temos para cada um dos casos (Fábrica de Jogadores, Estrela Nacional e Estrela Internacional) um modelo de negócio. Para os clubes chamados de “Sobreviventes”, classificados e caracterizados assim por Martins & Marquez (2000), não foi feito um modelo de negócio por se tratarem de clubes amadores, das divisões inferiores, não sendo o objeto desse trabalho.

Para os clubes chamados de “Fábrica de Jogadores”, utilizando-se as características apontadas por AT Kearney (2004) e Martins & Marquez (2002), temos o modelo de negócio apresentado na Figura 36.

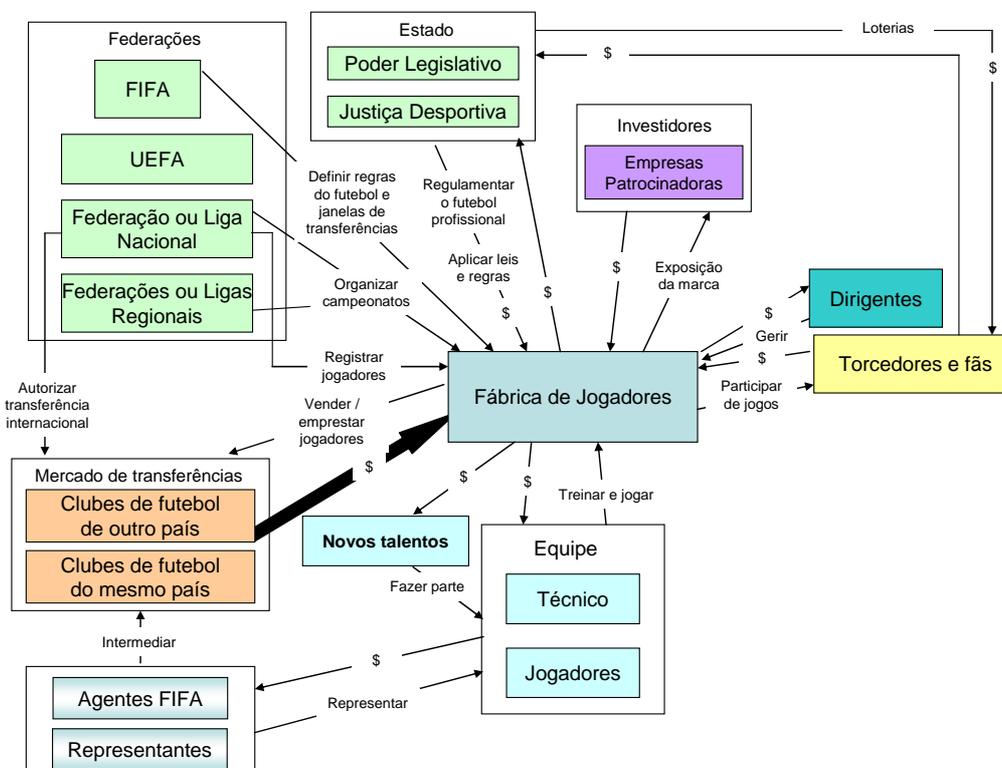


Figura 36 – Modelo de negócio para os clubes “Fábrica de Jogadores”. Fonte: o autor.

Esse modelo de negócio se caracteriza por ser fortemente dependente do binômio “formar e vender” jogadores, baixa receita proveniente dos torcedores e fãs, assim como dos patrocinadores.

Analogamente, para os clubes “Estrela Nacional”, tem-se o modelo de negócio na figura Figura 37.

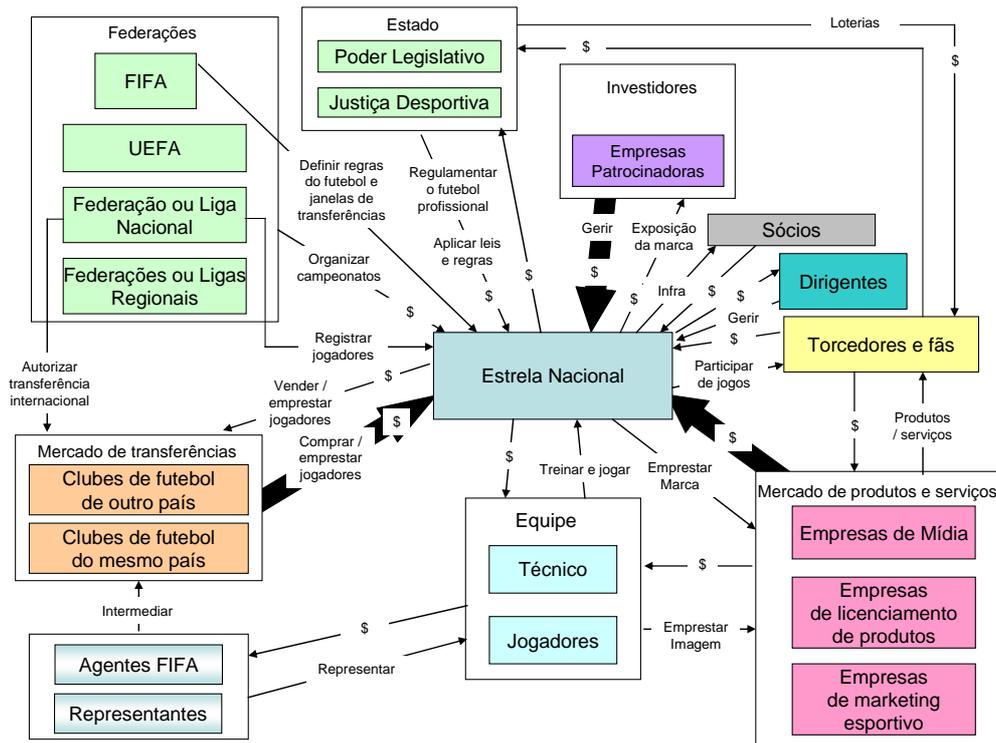


Figura 37 - Modelo de Negócio para os clubes “Estrela Nacional”. Fonte: o autor.

Esses clubes são dependentes das receitas das competições européias, dependentes do mercado de transferências, nos campeonatos conseguem posições melhores que os clubes “fábrica de jogadores” mas não como os clubes chamados de “marca internacional”. A marca desses clubes é conhecida nacionalmente apenas, ou seja, possuem pouca entrada no mercado mundial.

Já para os clubes de “Marca Internacional” o modelo de negócio está apresentado na Figura 38.

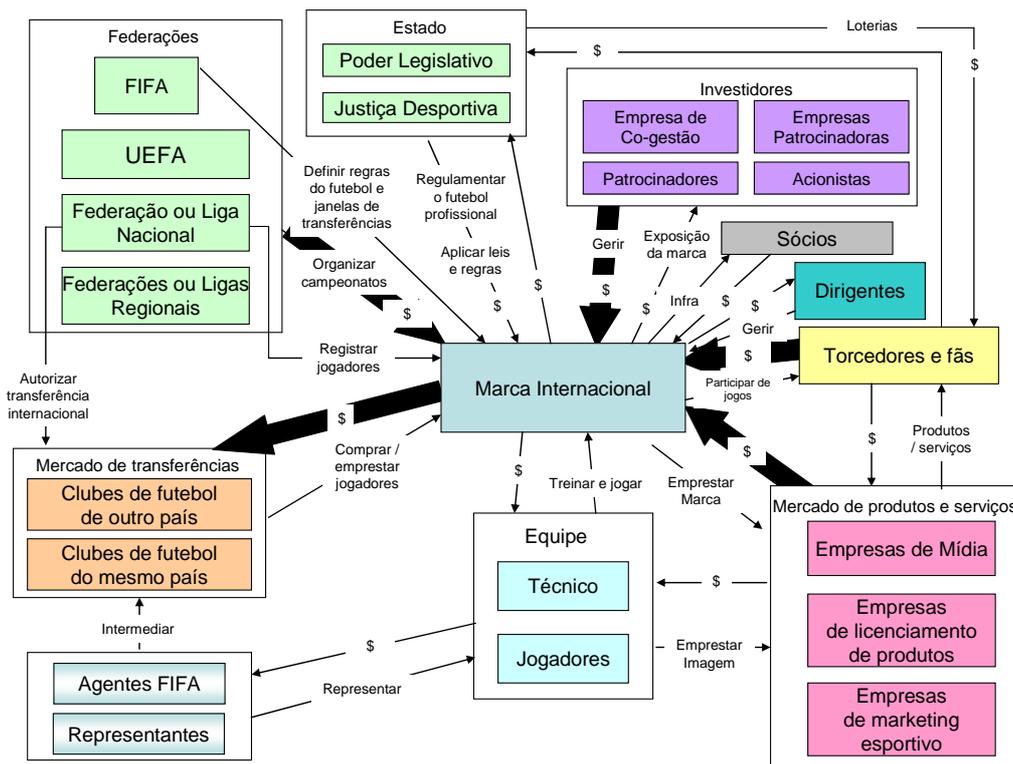


Figura 38 - Modelo de Negócio para os clubes "Marca Internacional". Fonte: o autor.

Caracterizado pelo equilíbrio e alto valor das receitas, e altos valores, por comprar jogadores e por pagar altos salários a eles. Tem os melhores contratos com a TV, aumentando assim suas receitas.

Esses clubes possuem suas marcas reconhecidas mundialmente, o que acarreta em grande número de torcedores, aumentando assim os gastos com o clube. A estrutura destes clubes geralmente é melhor, tornando o estádio um local onde vários eventos são realizados durante todo o ano, não apenas nos dias de jogos. Alguns desses clubes têm o capital aberto nas bolsas de valores.

5.2 MODELOS DE NEGÓCIO DO FUTEBOL BRASILEIRO

Como pode ser visto anteriormente, o futebol brasileiro apresenta dois tipos de clubes, os clubes pequenos e os clubes grandes (já que os “sobreviventes” brasileiros não serão tratados nesse trabalho). Cada tipo de clube possui o seu modelo de negócio para o futebol. O modelo de futebol para os “Clubes Pequenos” está representado na Figura 39.

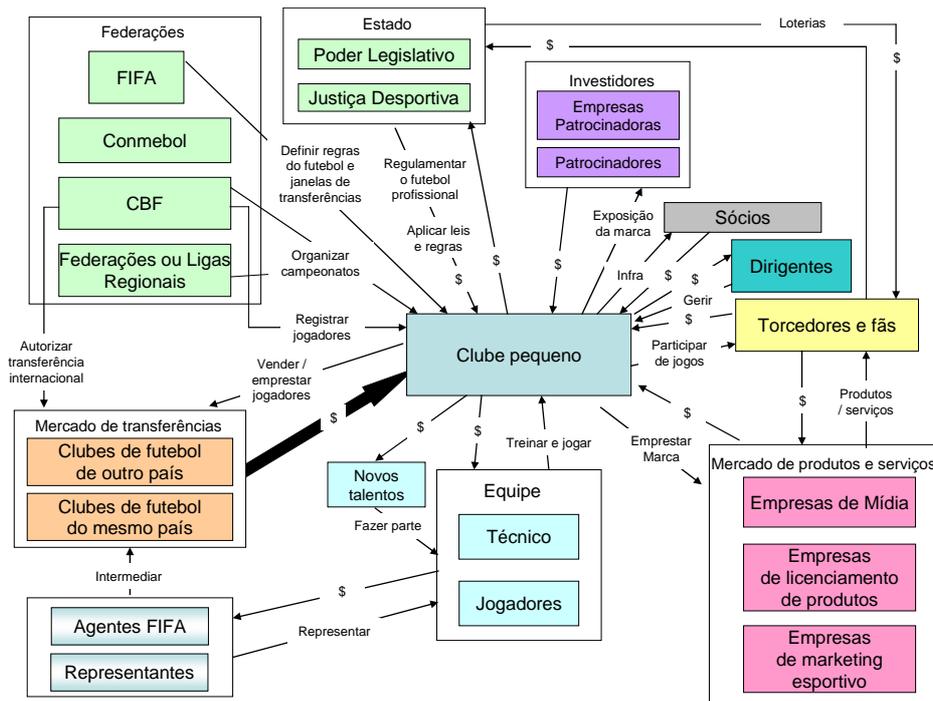


Figura 39 - Modelo de negócio para os clubes “pequenos”. Fonte: o autor.

Os “Clubes Pequenos” caracterizam-se pela forte dependência do mercado de transferência para sua sobrevivência financeira, já que os valores de patrocínio e direitos de TV são baixos, além disso, formam seus elencos principalmente com jogadores que vem das categorias de base, pois não podem competir com os grandes clubes brasileiros no mercado de transferências.

Já para os “Clubes Grandes”, o modelo de negócio está representado na figura Figura 40.

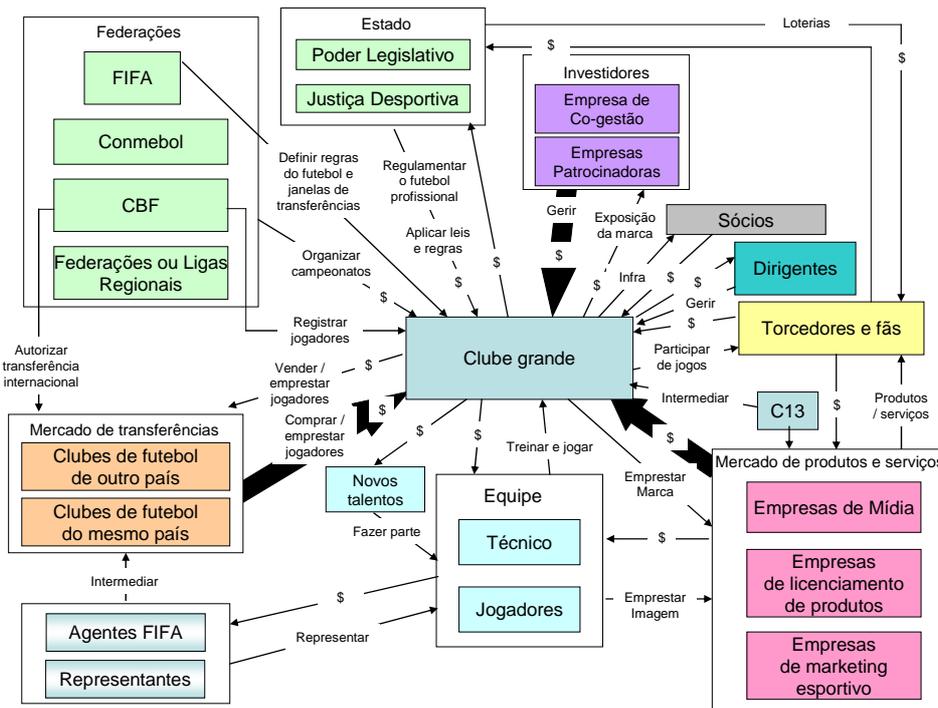


Figura 40 - Modelo de negócio para os clubes "grandes". Fonte: o autor.

Caracterizado não só pela importância do mercado de transferência como também pela importância dos valores pagos pelos direitos de transmissão. Nesse caso, os valores discutidos são intermediados pelo do Clube dos 13. Em relação ao mercado de transferências, esses possuem algum poder de barganha dentro do mercado nacional, porém tem total desvantagem em relação aos clubes internacionais.

6 ANÁLISE DOS MODELOS DE NEGÓCIO

Analisando-se os cinco modelos de negócio para os clubes do futebol brasileiro e do futebol europeu percebe-se que existem algumas semelhanças e algumas diferenças entre os atores do futebol europeu e brasileiro, assim como nos principais relacionamentos.

6.1 FEDERAÇÕES

As federações e o estado têm papel semelhante em todos os modelos de negócio, era previsível, uma vez que o Futebol é hierarquicamente ligado a FIFA, e cada Liga deve respeitar as leis de cada país sobre a regulamentação do futebol. Esses limites são claros e sempre respeitados.

A variação encontra-se apenas no valor pago com as premiações, os clubes europeus recebem valores maiores aos comparados aos brasileiros.

Na Europa, os clubes de “Marca Internacional” alcançam as primeiras colocações nas competições nacionais e nas européias, fazendo com que adquiram o direito de disputar a competição organizada pela FIFA, o campeonato mundial de clubes e com isso, recebem grandes valores referentes a essas competições.

Já os clubes denominados “Estrela Nacional” normalmente conseguem se classificar para as competições européias, mas raramente classificam-se para o campeonato mundial de clubes. Os valores recebidos com as premiações variam a cada ano, em função da colocação nas copas européias.

O “Fábrica de Jogadores” concentram sua participação nas ligas nacionais, muitas vezes das divisões inferiores. O valor recebido com as premiações é baixo ou nenhum. As competições que cada clube participa estão descritas na Figura 41.

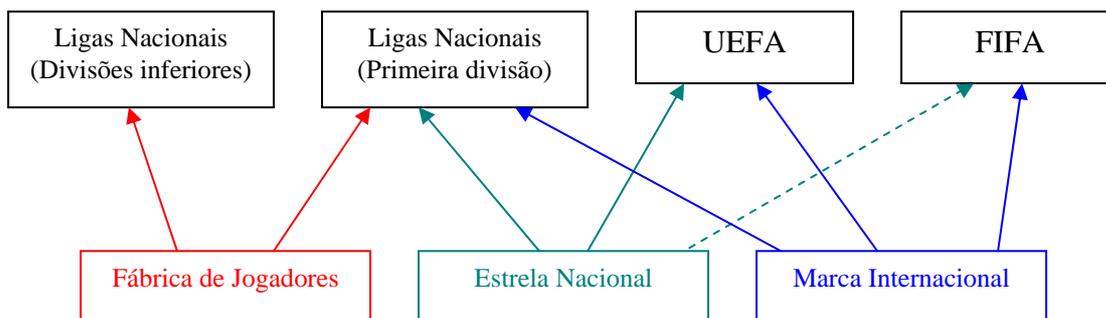


Figura 41 – Competições que os clubes europeus participam.

No Brasil, os “Clubes Grandes” disputam apenas a Série A, além disso, estão constantemente na Copa do Brasil ou¹⁹ na Copa Libertadores da América, esses clubes estão constantemente no campeonato realizado pela FIFA. As premiações significantes provém apenas da Copa Libertadores e do Mundial de clubes organizado pela FIFA, fazendo com que essas competições sejam o objetivo de todos os clubes participantes da Série A e da Copa do Brasil.

Já os “Clubes Pequenos” disputam a Série B constantemente e, algumas vezes, disputam a Série A, esses clubes também disputam a Copa do Brasil constantemente, pois esse campeonato conta com a presença de 64 clubes. A participação dos clubes brasileiros nas principais competições pode ser vista na Figura 42.

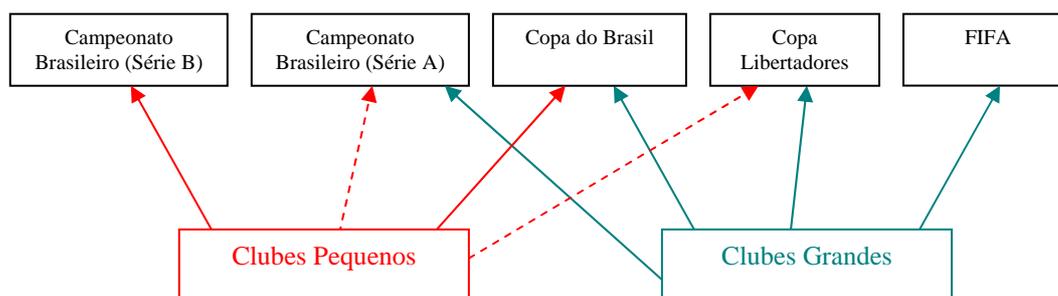


Figura 42 – Competições que os clubes brasileiros participam.

¹⁹ De acordo com as atuais regras do campeonato brasileiro, os clubes classificados para a Copa Libertadores não disputam a Copa do Brasil. Contudo, essa regra pode ser extinta para o próximo campeonato brasileiro.

6.2 MERCADO DE TRANSFERÊNCIAS

Em relação ao Mercado de Transferências, fica claro que os clubes têm posicionamentos distintos, são percebidos três tipos de atuação. Existem clubes que são apenas fornecedores de jogadores, outros que são clientes e fornecedores de jogadores ao mesmo tempo e outros que são apenas clientes desse mercado de transferências, conforme Figura 43.

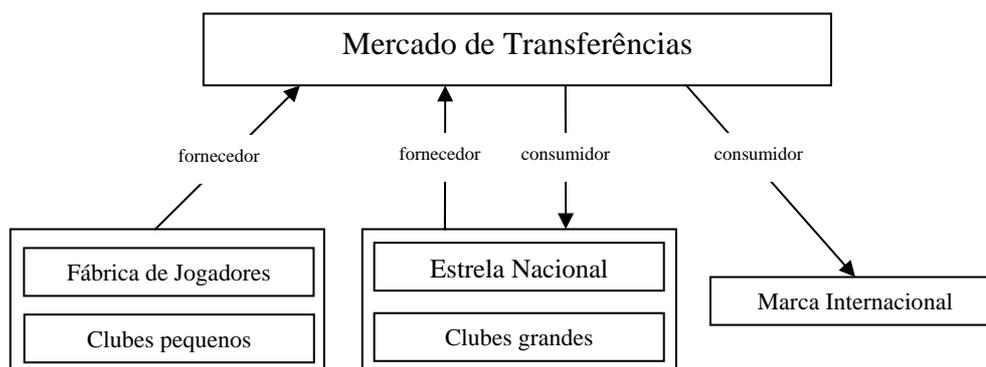


Figura 43 – Os Clubes e o Mercado de Transferências

Os clubes “Marca Internacional” tem a capacidade de comprar os melhores jogadores, medidos através do preço dos direitos federativos (o antigo passe) e de seus salários. Já os “Clubes Grandes” e “Estrela Nacional” são os principais fornecedores dos clubes “marca internacional”, esses clubes vendem seus jogadores próximo ao ápice da carreira. Ao mesmo tempo, compram jogadores principalmente dos clubes “Fábrica de Jogadores” e “Clubes Pequenos”, por que não têm como competir pelos melhores e mais caros jogadores com os clubes “Marca Internacional”.

6.3 EQUIPES

Os “Clubes Pequenos” e a “Fábrica de Jogadores” dependem das receitas provenientes da venda dos talentos formados pelo clube. Apesar de não dependerem exclusivamente desse mercado de transferência dos novos talentos, os “Clubes Grandes” e “Estrela Nacional” formam novos talentos para utilizar no elenco.

Os clubes “Marca Internacional” preferem montar seus elencos através do Mercado de Transferências, uma vez que tem o poder de barganha sobre os outros clubes em função de suas receitas elevadas.

6.4 MERCADO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

O mercado de produtos e serviços é comum a todos os modelos de negócio, a diferença encontra-se nos valores repassados aos clubes e na amplitude de cada clube no mercado. Apenas os clubes de “Marca Internacional” tem alta penetração nos mercados fora da Europa, além do mercado europeu.

Os “Clubes Grandes” e as “Estrelas Nacionais” têm o seu mercado quase todo nacional e por isso os valores dos contratos assinados com as empresas são menores. Já os “Clubes Pequenos” e os “Fábrica de Jogadores” tem um alcance regional apenas, recebendo baixos valores das empresas.

6.4.1 DIREITOS DE TRANSMISSÃO

Os direitos de transmissão pagos aos clubes europeus, como foram mostradas anteriormente, são bem maiores que os valores oferecidos para os clubes brasileiros, até mesmo se comparado aos “Estrelas Nacionais”.

Isso se deve por dois motivos, primeiro pelo fato de que o espetáculo dos campeonatos europeus é melhor que o espetáculo brasileiro, já que os melhores jogadores do mundo jogam na Europa. O segundo motivo é o fato de que existem diversos canais que disputam a compra dos direitos de televisão dos clubes, fazendo com que o valor aumente.

Porém a principal diferença entre os “Marca Internacional” para os demais é que o valor das receitas de TV, para os “Marca Internacional”, é apenas mais uma receita, enquanto

que para os demais clubes o valor proveniente dessas receitas é uma das principais fontes de receita do clube.

6.4.2 IMAGEM DO JOGADOR

Os únicos clubes que conseguem alguma vantagem sobre a imagem do jogador são os clubes de “Marca Internacional”. Nos contratos firmados com seus jogadores existem cláusulas que garantem ao clube parte dos contratos de imagem que o jogador assinar com outras empresas. Além disso, os clubes utilizam a imagem desses jogadores para aumentar a venda de produtos, aumentar o número de sócios, etc, ou seja, em prol do desenvolvimento do clube. A utilização da imagem do atleta em prol do desenvolvimento do clube também é realizada pelos clubes de “Marca Internacional”.

No Brasil, o contrato de imagem assinado com o jogador serve apenas para a redução do valor pago dos direitos trabalhistas. Portanto, não é considerado salário, livrando o clube das sanções que poderia sofrer caso o valor pago fosse atrasado em três meses. No caso de atraso de três ou mais meses do valor do salário, o jogador pode solicitar o passe livre na justiça, segundo a Lei Pelé.

6.5 TORCEDORES E FÃS / SÓCIOS

Os torcedores e fãs se comportam de forma igual tanto no Brasil como na Europa, ou seja, quanto melhor o espetáculo, maior será o número de interessados em pagar por esse espetáculo. Esse espetáculo é dependente dos clubes e dos jogadores que fazem parte do elenco dos clubes.

Já em relação aos sócios existe uma pequena diferença, pois alguns clubes de “Marca Internacional” ou até mesmo “Estrela Nacional” possuem muitos sócios sem ter uma infra-estrutura, esses sócios atuam como “patrocinadores” dos clubes.

6.6 INVESTIDORES

Novamente, o valor pago pelos investidores é crescente de acordo com os tipos de clube, com os maiores valores ficando para os clubes de “Marca Internacional” que naturalmente trazem um maior retorno aos patrocinadores.

Os clubes europeus também devem distribuir dividendos ao final de cada temporada. Esse tipo de relação é nova para o futebol, por que independente do resultado que o clube tenha “dentro de campo” os investidores vão receber seus dividendos.

Comparando-se Brasil e Europa, o valor pago pelos patrocinadores é maior para os clubes “Estrela Nacional” em relação aos “Clubes Grandes” do Brasil. O mercado brasileiro ainda não está estruturado de forma a tornar o investimento no futebol brasileiro atrativo para os patrocinadores (investidores), os patrocinadores não tem garantias de que haverá o retorno esperado.

7 PROPOSTAS DE MELHORIA

Mesmo que o futebol hoje seja tratado como um negócio, e deve ser tratado como negócio, o lado esportivo não pode ser abdicado em função do sucesso financeiro. Conforme afirmaram MARQUEZ & MARTIN (2000), que o sucesso financeiro e o sucesso esportivo estão conectados através de um ciclo virtuoso e também segundo BURGER & WALTERS (2003) que afirmam que o desempenho do time e o tamanho do mercado que o clube está inserido afetam diretamente as receitas dos clubes, e assim, afeta a capacidade do clube de contratar e manter no time os talentos do futebol.

Na verdade existe uma correlação direta entre resultado financeiro e resultado esportivo, sendo que essa correlação pode ser positiva (ciclo virtuoso) ou negativa (ciclo vicioso), como foi visto anteriormente. Além disso, existe uma correlação entre esses ciclos, uma vez que na mesma liga, nem todos os clubes podem ser os mais ricos, já que a distribuição das receitas não é igualitária.

O que acontece na maioria das vezes é que este ciclo, que se completa a cada temporada, pode tornar-se uma espiral, positiva ou negativa, uma vez que a cada ano a distância entre os clubes mais ricos (por conseguinte com os melhores jogadores) e os mais pobres (com os piores jogadores) tende a aumentar o *gap* citado por MARQUEZ e MARTIN (2000), deixando assim a liga que estão inseridos, desequilibrada dentro e fora de campo.

As propostas para os clubes brasileiros, e para o futebol brasileiro, devem atender a essa condição, de deixar os campeonatos cada vez mais equilibrados e competitivos, para que eles possam ser auto-sustentáveis, não devem seguir o rumo do futebol europeu exposto anteriormente.

Com essas condições apresentadas é possível então realizar a análise dos modelos de negócio dos clubes europeus e dos clubes brasileiros. Percebe-se que existem algumas melhorias que poderiam ser realizadas por parte dos clubes para melhorar o desempenho

financeira, reduzindo assim as dívidas, aumento o poder de barganha no mercado de transferências e tornando, assim, o time mais competitivo.

Para isso, é necessário que, primeiro, os clubes segurem seus os melhores jogadores e, caso necessitem ou desejem vendê-lo, o façam quando o jogador estiver próximo ao seu ápice da carreira e não logo após formado, como acontece hoje, formando assim um time mais competitivo. Essas mudanças dariam aos clubes maior poder de barganha em relação ao mercado de transferências. Para auxiliar os clubes na manutenção dos principais jogadores é necessário também que a lei atualmente em vigor que regulamenta o futebol seja alterada.

Com um time mais competitivo, tantos os “Clubes Pequenos” como para os “Clubes Grandes”, é possível que os clubes explorem, ao máximo, todas as potencialidades dos modelo de negócio atual (como melhores contratos dos direitos de TV, contratos de patrocínio e aumento da venda de produtos e das bilheterias).

Além disso, os “Clubes Grandes” podem criar novos relacionamentos com base no modelo de negócio dos clubes de “Marca Internacional”, como a exploração da imagem do jogador, por exemplo. Essa exploração total do modelo de negócio deve ser auxiliada pela transformação do clube em empresa. Os “Clubes Pequenos” devem ter como espelho o modelo de negócio dos “Clubes Grandes”.

É importante também que a exploração melhor do modelo de negócio atual ou o desenvolvimento para outro modelo de negócio alimentem a manutenção dos principais jogadores e a compra de jogadores melhores tecnicamente, pois o quanto melhor for o elenco melhor serão os retornos em relação aos contratos firmados com os atores do modelo de negócio adotado. O conjunto de propostas de melhoria e a temporalidade entre elas pode ser visto na Figura 44.

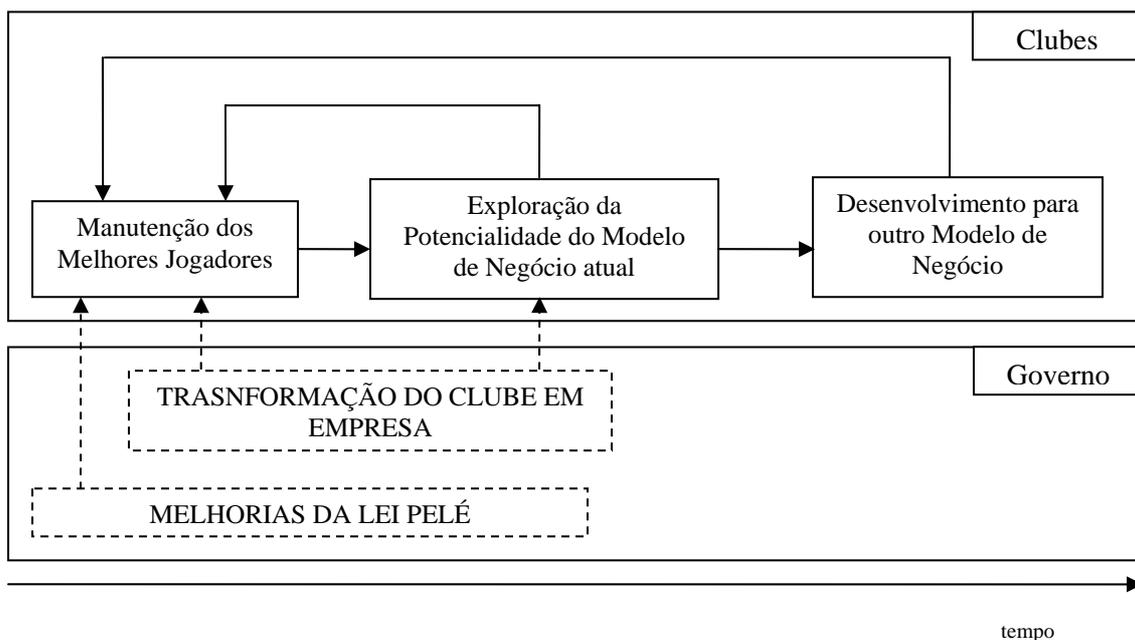


Figura 44 – Propostas de Melhorias para os Clubes Brasileiros.

A transformação do clube em empresa não depende apenas dos clubes, depende também do governo para a elaboração de uma lei específica que direcione os clubes para essa transformação, atualmente, a transformação do clube em empresa é facultado aos clubes e não obrigatório, assim como as transformações da Lei Pelé, que dependem inteiramente do governo. Já a manutenção dos melhores jogadores e da exploração das potencialidades do modelo de negócio dependem inteiramente dos clubes.

7.1 MANUTENÇÃO DOS MELHORES JOGADORES

A manutenção dos melhores jogadores está dividida entre uma parte que é responsabilidade do clube (melhor negociação dos contratos) a outra que é responsabilidade do governo (alterações na Lei Pelé).

7.1.1 MELHORIA DOS CONTRATOS ENTRE OS JOGADORES E O CLUBE

O passe, segundo RODRIGUES (2003), é a importância devida por um empregador a outro pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou depois de seu término, observadas as normas desportivas vigentes. O passe prendia o jogador a um

determinado clube, o clube que era dono de um passe era na verdade dono de um jogador.

Ao fim de um contrato (que deveria ter um mínimo de dois meses e um máximo de dois anos) o clube, dono do passe do jogador, podia vendê-lo, emprestá-lo, ou, ainda, assinar um novo contrato com este jogador. Isso fazia com que o valor de seu salário fosse mantido baixo, pois, mesmo que um outro clube oferecesse um salário maior ao jogador, o clube, dono do passe do jogador, poderia não querer negociá-lo. Caso mais de um clube quisesse comprar um jogador haveria um leilão pelo seu passe, com grande parte do montante revertida para o clube.

A legislação atualmente em vigor, especificamente a Lei Pelé, revogou a Lei do Passe, de 1976, acabando assim com o passe e introduziu os direitos federativos do atleta. Isso significa que ao fim de um contrato o jogador pode negociar, livremente, um novo contrato com qualquer outro clube, sem obrigação nenhuma com o anterior. Isso fez com que os jogadores pudessem valorizar seus salários, e mais do que isso, fez com que outro ator ganhasse força no futebol brasileiro, os empresários dos jogadores.

Hoje, quando termina o contrato de um jogador com o clube, pode haver um leilão por esse jogador, porém não é mais pelo seu passe, é pelo seu salário, ou seja, os clubes passaram a não lucrar com a venda de jogadores. A venda de jogadores não foi extinta, porém em função da legislação teve uma diminuição considerável.

As principais características do contrato do jogador de futebol com o clube, introduzidas pela Lei Pelé e apontadas por RODRIGUES (2003), são:

- Prazo de contrato de trabalho sempre determinado, durando de 3 (três) meses a 5 (cinco) anos, não se prorrogando automaticamente por prazo indeterminado.
- Cláusula penal (multa) obrigatória para as hipóteses de descumprimento, rompimento ou rescisão unilateral.

- Valor de cláusula penal (multa) livre, mas com limite máximo de cem vezes o montante da remuneração anual pactuada entre o jogador de futebol e o time em que ele jogue, reduzido automaticamente de acordo com o tempo (ano) integralizado do contrato de trabalho e da seguinte maneira (progressivamente, e não cumulativamente): 10% após o primeiro ano, 20% após o segundo ano, 40% após o terceiro ano e 80% após o quarto ano.
- Remuneração pactuada em contrato formal de trabalho firmado com entidade de prática desportiva (os clubes de futebol).

Atualmente o contrato do jogador com o clube pode ter duração entre 3 (três) meses e até 5 (cinco) anos. Porém a cultura do futebol brasileiro de não planejar faz com que os contratos tenham duração de até 1 (um) ano, muitas vezes a duração é a mínima permitida, 3 (três) meses. As contratações muitas vezes são apenas para “completar” o elenco, são feitas durante alguma competição e não existe muita preocupação com os anos seguintes, apenas com a competição em andamento. Agir dessa maneira para algumas posições, como exceção, não é problema, o problema é tornar esta exceção como regra.

Neste momento é que os empresários, que são mais ágeis e mais adaptados à nova legislação que os clubes, atuam. Conseguem encontrar novos valores e oferecem contratos longos, de 5 (cinco) anos, e emprestam aos clubes ou até mesmo negociam os direitos federativos do atleta com outro clube.

No contrato com o atleta uma multa rescisória é implementada. Essa multa, que pode chegar a cem vezes o valor do salário (anual) de um atleta, é o que pode impedir a transferência de um atleta entre clubes nacionais. Pois, a legislação diz que é necessário que um clube nacional deposite o valor total da multa rescisória, ou seja, não há nenhum tipo de negociação.

Porém, a negociação dos direitos federativos de um atleta apenas pode acontecer quando o interessado no atleta é um clube estrangeiro ou então um grupo de empresários representando algum clube estrangeiro. Para este caso a Lei Pelé afirma que não é necessário o pagamento total da multa rescisória, diz que o valor pode ser negociado entre as partes envolvidas, o que facilita a transação de um jogador para o exterior. Esta característica da lei ajuda a caracterizar o país como sendo de exportador de talentos.

A Lei Pelé, em seus termos, afirma que é melhor e mais lucrativo para um clube vendê-lo antes do final de seu contrato para um time do exterior, caso contrário, não receberá nenhum valor. Dificilmente um clube brasileiro conseguirá pagar o valor integral da multa rescisória do atleta, buscará outro atleta que esteja sem contrato, ou fim de contrato. O Quadro 8 apresenta o resumo das condições de transferência de jogadores para o futebol nacional e internacional de acordo com a Lei Pelé.

Transferência de um jogador de um Clube Brasileiro para:	Clube Brasileiro	Clube Estrangeiro
Antes do fim do contrato	- Valor integral da multa rescisória	- Valor negociável entre os clubes
Após o fim do contrato	- Jogador livre para negociar sua transferência	- Jogador livre para negociar sua transferência

Quadro 8 – Resumo das condições de transferência nacional e internacional. Fonte: o autor.

Os jogadores e seus empresários têm um alto poder de barganha para a transferência para o exterior, uma vez que o atleta, caso uma transferência que lhe interesse não seja aceita pelo clube, pode decidir cumprir seu contrato integralmente com o clube original, o que não traria retorno para o clube. O que existe na lei é uma compensação financeira pela formação do atleta, que é bem menor que o valor da transação.

Na lei não há nenhuma proteção para os clubes brasileiros, essa proteção tem que ser criada pelo clube, com contratos mais longos que os atuais, claro que, de acordo com os interesses do atleta.

Outro fator que é catalisador dessa equação é o fato dos salários pagos pelos clubes do exterior serem bem maiores que os pagos pelos clubes do Brasil. Isso pode ser comprovado apenas pelo fato de que as receitas dos clubes do exterior são bem maiores que as dos clubes nacionais e que o comprometimento das receitas com os salários também é maior dos clubes do exterior, como foi visto anteriormente.

O salário do atleta hoje tem que ser pactuado em contrato, porém, quase sempre é dividido entre o salário, que é declarado neste contrato, e o que ele pode receber como direito de imagem. Esta divisão causa desvios nas contabilidades dos clubes segundo COSTA JÚNIOR (2003), porém, não há nada de ilegal uma vez que a Constituição Federal e a Lei Pelé afirmam que o direito de imagem pertence exclusivamente ao atleta, mas que pode ser negociado livremente com os clubes.

A solução para os clubes é o planejamento para dentro de campo, não é necessário que se tenha os melhores jogadores em todas as posições, porém deve-se ter alguns bons jogadores, já terem sua técnica reconhecida, para algumas posições, esses jogadores devem formar a base do time, e com eles definir contratos de longo prazo. Pois assim, por mais que o jogador tenha assédio de outros clubes no fim da temporada a saída será dificultada pela multa rescisória, isso não irá impedir a transferência do jogador, porém permitirá ao clube um valor de ressarcimento, em caso de transferência.

Foi o que aconteceu com o Santos na temporada de 2005. O time conseguiu segurar o seu maior astro dos últimos tempos (Robinho) dessa maneira, fez um contrato longo, que terminaria apenas em 2008, mas o vendeu para o Real Madrid da Espanha por US\$ 30 milhões²⁰.

Na Europa os principais jogadores possuem contratos longos, os seus clubes não aceitam perdê-los, a não ser que em contrapartida recebam os valores totais (ou bem

²⁰ Este é também um exemplo do poder de barganha do atleta, o valor total da multa era de US\$ 50 milhões, o Santos recebeu US\$ 20 milhões a menos do que deveria receber e o atleta se recusou a atuar por um tempo, até ser concluído o negócio.

próximos) das multas contratuais. Isso pode ser visto em alguns jogadores da seleção brasileira, o contrato do Ronaldinho Gaúcho, do Barcelona, por exemplo, foi renovado até 2010 e com prioridade de renovação pelo Barcelona, há a possibilidade de ser estendido até 2014, a cláusula rescisória é de EUR \$ 125 milhões, segundo o próprio clube catalão.

Para os jogadores que são desconhecidos, ou que não seja esperado um bom rendimento, que foi contratado devido às necessidades e limites do clube, ou até mesmo para aqueles jogadores que apenas “completam o elenco”²¹, não é necessário, nem justificado, um contrato longo. Deve-se ter um número de posições e de jogadores que variem de temporada para temporada. Caso algum desses jogadores agrade ao clube uma renovação pode ser discutida, o contrato de curto prazo dá mais liberdade para o jogador e para o clube, porém não garante que o jogador renovará por mais tempo, caso interesse ao clube.

Para os jogadores formados nas divisões de base também é importante que sejam feitos contratos longos, para que o clube possa usufruir este investimento o maior tempo possível. A legislação brasileira garante, além do primeiro contrato de até cinco anos, a prorrogação por mais dois. Muitas vezes os jogadores são vendidos antes de completar 18 anos, recém promovido do time de juniores, o que impede o clube de aproveitá-lo no time profissional.

A transferência para clubes do exterior de atletas que não atingiram a maioria ainda, ou seja, 18 anos, é liberada com o atendimento das seguintes condições, implementadas pela FIFA:

- por regra geral, quando a mudança de residência da família do jogador ao novo país do novo clube, não tenha relação com o futebol; ou
- sempre que a transferência se produza dentro da União Européia (UE) / do Espaço Económico Europeu (EEE), e se trate de jogadores entre a idade laboral

²¹ Apesar do futebol ser jogado com 11 jogadores é normal que os clubes tenham em seus elencos mais de 25 jogadores que podem ser utilizados em competições longas, devido a suspensão, contusão e, até mesmo, transferência de outros.

mínima no país do novo clube formador e os 18 anos, quando o novo clube formador garantir um retorno adequado para a sua formação desportiva e educação escolar.

Essa condição imposta pela FIFA é simples e fácil de ser burlada: os clubes normalmente arranjam um emprego para os pais do atleta na cidade do clube, e em seguida oferecem um contrato para o jogador, o que atende as condições impostas pela FIFA.

O caso mais recente e significativo no futebol brasileiro foi do jogador Anderson do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre, que, aos 16 anos, foi promovido para a equipe principal, e ao completar 18 anos, foi vendido para um grupo de empresários, que representam um time português, o Porto. Ele jogou apenas uma temporada no time profissional do Grêmio. O valor da transação foi de EUR \$ 4 milhões. Fonte: Jornal Lance!. Essa transferência não ocorreu antes, por que o jogador possuía problemas de relacionamento com sua mãe, o que impediu o clube de oferecer emprego para ela.

7.1.2 ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO ATUAL DO FUTEBOL, A LEI PELÉ

Como este trabalho é da área de Engenharia de Produção e não da área de Direito Esportivo o trabalho limita-se a apresentar as mudanças necessárias na Lei Pelé.

A nova Lei Pelé deveria permitir que os talentos brasileiros permanecessem no país, nos clubes brasileiros e caso os clubes quisessem se desfazer dos seus talentos deveriam receber justos valores por essa transação. Utilizando-se o quadro descrito anteriormente sobre a Lei Pelé, propõe-se então:

- 1) Inverter a obrigatoriedade da multa de rescisão, os clubes estrangeiros deveriam, para tirar um atleta do Brasil, pagar o valor integral da multa, ou esperar o fim do contrato do jogador. Já os clubes brasileiros poderiam negociar o valor da multa rescisória. Esta medida iria aumentar as transferências internas de jogadores e inibir as transferências internacionais.

2) Criar uma idade mínima para transferência internacional, 21 anos. Essa medida também iria inibir as transferências internacionais de talentos muito jovens, que hoje saem do Brasil antes de completarem 18 anos, antes do ápice profissional.

3) Penalizar além dos dirigentes os clubes, o que obrigariam os clubes a se tornarem mais profissionais em sua gestão, fortalecendo a necessidade da transformação do clube em empresa.

7.2 A EXPLORAÇÃO DA POTENCIALIDADE DO MODELO DE NEGÓCIO ATUAL

A exploração da potencialidade do modelo de negócio atual é dependente da manutenção dos melhores jogadores e, em parte, da transformação do clube em empresa. O principal produto do futebol é o jogo, e o cliente são os torcedores e os fãs de futebol.

Com o maior interesse dos clientes sobre o produto é possível então para o clube melhorar seus contratos com o Mercado de Produtos e Serviços para que possa manter os principais jogadores e possa adquirir melhores jogadores, para a cada temporada formar um elenco mais competitivo.

7.2.1 CELEBRAÇÃO DE MELHORES CONTRATOS DE DIREITOS DE TRANSMISSÃO

Hoje, uma das principais fontes de receita para os clubes é provenientes dos contratos de venda direitos de TV, mas nem por isso esse relacionamento não merece um melhor relacionamento.

Os direitos de transmissão hoje são discutidos entre o Clube dos 13 e a Rede Globo, que monopoliza o mercado de transmissões no Brasil. Esse monopólio de uma TV apenas

controlar a transmissão de uma liga foi o fator responsável pelo não crescimento do futebol belga e francês, segundo DEJONGHE (2005) e ANDREFF (2005).

Mesmo assim, o maior interesse dos clientes pode fazer com que os clubes negociem melhor esses contratos, aumentando assim as cotas a que tem direito.

Além desse melhores contratos, os clubes deveriam buscar outros meios para negociar os seus direitos de transmissão, poderiam ser criados canais exclusivos dos clubes e conteúdos exclusivos de internet, estes poderiam ser negociados diretamente com os torcedores, que pagariam um valor mensal por esses conteúdos. Dentre os produtos e serviços ofertados, poderiam ser transmitidos os jogos do time, os treinos, os jogos históricos, os principais gols, entrevistas etc. Ou seja, não há uma limitação do que oferecer ao torcedor, e sim uma limitação do meio em que é oferecido o serviço.

7.2.2 VALORIZAÇÃO DA MARCA DO CLUBE E DA IMAGEM DOS ATLETAS

COSTA JÚNIOR (2003) afirma que os clubes atualmente não sabem como se deve declarar o passe contabilmente, aliado a este problema vem o da imagem do atleta, que é alugado ao clube para fins de questões trabalhistas, uma vez que da imagem do atleta não podem ser cobrado tributos e ao mesmo tempo, caso o clube não pague três meses o direito de imagem, o jogador não pode exigir a liberação do passe.

Por outro lado, o clube, que aluga a imagem do atleta, não a utiliza. Qualquer ação que o clube faça com a imagem do atleta é válida, uma vez que já esta contratada. O atleta poderia ser utilizado em campanhas de marketing do clube para atrair novos sócios ou para aumentar as receitas.

Para o futuro, os clubes poderiam fazer com os atletas mais talentosos o que alguns clubes da Europa fazem. Os clubes inserem no contrato, que é celebrado entre o clube e o jogador, uma cláusula que diz que qualquer contrato de imagem a ser celebrado entre

o atleta e uma empresa, uma parte do valor vai para o clube, que está projetando a imagem do atleta. Dependendo do jogador, o clube, às vezes, recebe ao invés de pagar para ter o jogador no elenco.

Os patrocínios atualmente negociados com os clubes são bem abaixo do retorno, como foi visto com o patrocínio da Samsung com o Corinthians. Com o campeonato nacional tendo 42 jogos por clube, sendo realizado de abril a dezembro de cada ano, o retorno de mídia é muito alto em relação ao que é pago ao clube. A melhoria desses contratos deveria ser negociada, em função da marca do clube e do elenco.

7.3 LEI DO CLUBE-EMPRESA

Deveria ser criada uma lei específica para transformar o clube em empresa, essa lei hoje não existe, e o que existe está “retalhada” em outras leis. Essa lei deveria trazer as características de um clube-empresa, quais as obrigações do clube e assim como os demais componentes para a transformação do clube em empresa.

Em andamento vem sendo criada uma lei para definir uma loteria que traria novas receitas para os clubes, a Timemania, dentro dessa lei tentou-se criar artigos para a transformação do clube em empresa, porém, até o momento, esses artigos foram retirados.

Associado a essa lei deveria ter um plano de ação para essa transformação, os clubes deveriam ter um tempo para essa transformação, além do que, pela lei brasileira, os clubes não podem se transformar em empresa caso estejam com dívidas com o governo, e como foi mostrado anteriormente está dívida dos clubes com o governo é alta.

A lei de criação da Timemania, ainda em discussão, apresenta em seu texto uma proposta para que o pagamento das dívidas dos clubes com o governo federal seja paga em 180 meses, ou seja, 15 anos. Portanto, a criação de uma lei específica para o clube-empresa no Brasil, poderá ser demorada.

8 CONCLUSÃO

Para a realização deste trabalho algumas dificuldades foram encontradas, causando algumas limitações. A principal delas foi a falta de bibliografia nacional sobre o negócio futebol, muito em fruto das recentes transformações na legislação e do “amadorismo” como esse esporte é tratado no país.

Outro componente destas delimitações é o fato de que, como o futebol no país é muito popular no Brasil, os principais meios de comunicação divulgam muitas informações especulativas, muitas vezes desassociadas da realidade.

Mesmo com essas limitações, nesse trabalho foi possível apresentar um modelo de negócio genérico para o futebol que auxilia os clubes, tanto do Brasil como da Europa, a entenderem os atores, onde estão inseridos e quais são seus principais relacionamentos. Mostrou também quais são os modelos de negócios existentes no Brasil e na Europa, suas principais semelhanças e diferenças.

Para isso, foram retratados o histórico e a situação do futebol brasileiro e do futebol europeu. Foi apresentado que o futebol brasileiro se mostra, atualmente, mercado exportador de talentos, subordinado e dependente do mercado europeu. Apesar disso ainda é o país com maior número de títulos mundiais e os grandes jogadores da seleção brasileira são estrelas nos principais campeonatos pelo mundo, apontando que o problema não está nos jogadores e sim nos clubes.

Foi feito, também, um levantamento de todo o legislativo esportivo brasileiro, principalmente no que se volta para o futebol. As grandes mudanças que aconteceram na parte legislativa, tanto no Brasil como na Europa tiveram uma importância significativa neste retrato da situação atual do futebol. Uma vez que, na última versão da Lei Pelé, dentre algumas características, acabou com o passe e não deu proteção aos clubes e aos jogadores, praticamente os entregando aos empresários de futebol, os Agentes FIFA.

A transformação dos clubes em empresa deve ser repensada e estruturada, uma vez que no Brasil ainda não existe uma lei específica, apenas retalhos em diversas leis. Pela cultura brasileira é difícil de imaginar um grande clube sendo rebaixado para a última divisão dos campeonatos que disputa ou até mesmo extinto, “apenas” por que pediu “falência”. Quais as características que devem ser adotadas por um clube para se transformar em empresa? Em quanto tempo pode ser feito? Como deve ser feito? Quais são as penalidades dentro e fora de campo? E para os dirigentes? O que deve a empresa apresentar? Essas e muitas outras perguntas devem ser respondidas antes de se tornar obrigatório a transformação dos clubes em empresas.

Existem algumas saídas que foram apresentadas nesse trabalho, que podem ser adotadas pelo futebol brasileiro, umas pelos clubes, para que, dentro dessa realidade de exportador, seja bem sucedido, dentro e fora de campo, econômica e tecnicamente.

Outras são atitudes que devem ser tomadas em conjunto, Governo, CBF, Clube dos 13 e Clubes para que o futebol brasileiro possa se reestruturar e voltar a crescer, e quem sabe ser o mercado importador e não mais exportador de talentos. Os talentos para o futebol nós já temos, falta, então, uma estrutura para que eles possam permanecer atuando nos clubes brasileiros.

Como desdobramentos para esse trabalho seria a validação destes modelos de negócio para o futebol brasileiro com os clubes, já que mesmo dentro de cada modelo de negócio podem haver especificidades em cada clube, como região geográfica, influência de outros esportes e os relacionamentos com empresas governamentais, por exemplo. Ou seja, devem ser customizados modelos de negócio para os clubes brasileiros baseados nos modelos de negócio dos clubes grandes e pequenos.

Além disso, deveria haver um trabalho no campo do direito esportivo para apresentar um detalhamento das sugestões de modificações e criações de lei, para transformar o que foi proposto em legislação esportiva.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Antonio Carlos Kfourir. *A Transformação do Modelo de Gestão no Futebol*. São Paulo: FGV, 2000.

AIDAR, Antonio Carlos Kfourir; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José de (orgs). *A Nova Gestão do Futebol*. 2ª ed. São Paulo: FGV, 2002.

ANDREFF, Wladimir. “The Financial Crisis in French Soccer: about a french senate report”. In: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SPORTS ECONOMICS CONFERENCE, 7. 2005, Ottawa. *Proceedings...*, Ottawa: University of Ottawa, 2005.

ANDREFF, Wladimir; STAUDOHAR, Paul D. “The Evolving European Model of Professional Sports Finance”. *Journal of Sports Economics*, v.1, n. 3, pp. 257-276, ago 2000.

ANTONIONI, Peter; CUBBIN, John. “The Bosman Ruling and the Emergence of a Single Market in Soccer Talente”, *European Journal of Law and Economics*, v. 9, n. 2, pp. 157-173, mar 2000.

AQUINO, Rubim Santos Leão de. *Futebol: uma Paixão Nacional*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

AT KEARNEY. *Playing for Profits: Winning Strategies for Football in Europe and Around the Globe*. Disponível em www.atkearney.com. 2004.

BACK, Tekla V.; BLATTER, Philippe; BUGHIN, Jacques R. “Playing to Win, in the Business of Sports”. *McKinsey Quarterly*, jul 2004,

BESANKO, David *et al.* *A Economia da Estratégia*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

BRASIL. Lei nº 6.354 de 2 de setembro de 1976. Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, p. 11.880, 09 set 1976. Seção 1

_____. Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, p. 1, 16 mai 2003. Seção 1

_____. Lei nº 10.672, de 15 de maio de 2003. Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, p. 3, 16 mai 2003. Seção 1

_____. Lei nº 8.650, de 22 de abril de 1993. Dispõe sobre as relações de trabalho do Treinador Profissional de Futebol e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, p. 5.265, 23 abr 1993. Seção 1

_____. Lei nº 9.615, de 24/03/1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, p. 1, 25 mar 1998. Seção 1

BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antônio. *Futebol 100% Profissional*. São Paulo: Editora Gente, 1997.

BURGER, John D.; WALTERS, Stephen J. K. “Market Size, Pay and Performance: A general model and application to Major League Baseball”. *Journal of Sports Economics*, v. 4, n. 2, p. 108-125, mai 2003

CHIARINI, A. “A indústria do esporte movimenta R\$ 25 bilhões e emprega 300 mil”. *O Estado de São Paulo Online*, São Paulo, 19 mai 2002.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). *O Futebol Brasileiro*. Disponível em: <http://cbfnews.uol.com.br/cbf.jhtm>. Acesso em julho de 2005.

COSTA JUNIOR, Jorge Vieira da. “Futebol S/A: como tratar contabilmente o passe?”. *Boletim IOB*, n. 44, pp. 1-8, out 2003.

DACOSTA, Lamartine Pereira (org.). *Atlas do Esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: Shape, 2005.

DEJONGHE, Trudo. “Football in Belgium from Centre to Semi-periphery: analyzing the financial ground”. In: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SPORTS ECONOMICS CONFERENCE, 7. 2005, Ottawa. *Proceedings...*, Ottawa: University of Ottawa, 2005.

DELOITTE & TOUCHE. *Annual Review of Football Finance*. Manchester: Deloitte & Touche Sport, 2004.

DUARTE, Orlando. *História dos Esportes*. 3ª edição, São Paulo: Senac, 2004.

DUCREY, Pierre *et al.* *UEFA and Football Governance: A new model. Adaptations for the challenges of modern football*. Centre International d'Etude du Sport, 2003

ECO, Humberto. *Como se Faz uma Tese*. 16ª edição, São Paulo: Perspectiva, 1977.

GARRATT, Ted. *Motivação Esportiva: aumentando o desempenho nos esportes*. São Paulo: Madras, 2000.

GUARAGNA, Frederico Mandelli. "A Gestão do Marketing Esportivo no Futebol - parte 1 caso Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense". *Revista Eletrônica Sports Magazine*, n. 10. Acesso em janeiro de 2006.

HAAN, Marco; KONING, Ruud H.; WITTELOOSTUIJN, Arjen van. "Market Forces in European Soccer". *SOM Reserch School Research Report*, n. 02F18, 2002.

HARA, Lídia Naomi *et al.* "Uma Análise sobre as Práticas Contábeis nos Clubes de Futebol Profissional". São Paulo, 2003

HELENA JÚNIOR, Alberto. *Palmeiras, a Eterna Academia*. São Paulo: DBA, 1996.

KONING, Ruud H. "Balance in competition in Dutch soccer". *The Statistician*, vol. 49, n. 3, pp. 419-431, set 2000

LEAL, Júlio César. *Futebol, Arte e Ofício*. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

LEIS do Esporte e Estatuto do Torcedor. 1ª ed. São Paulo: Manole, 2003.

LEONCINI, Marvio Pereira. *Entendendo o Negócio Futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LEONCINI, Marvio Pereira & SILVA, Márcia Terra da. “Entendendo o Futebol como um Negócio: um estudo exploratório”. *Revista Gestão e Produção*, v. 12, n. 1, pp. 11-23, jan-abr 2005.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico; MARINHO, Elza. “Fome de Bola: o futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva”. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 4, n. 1, jan/mar 2005.

MANCHESTER UNITED. *Manchester United Annual Report 2001/2002*. Manchester, 2002

MARQUEZ, Monica; MARTIN, Heliodoro. *The New Football Business: a challenge for elite followers – a case study for IFK Göteborg*. Master Thesis – School of Economics and Commercial Law, Göteborg University, Göteborg, 2000.

MARTURELLI JUNIOR, Mauro. *A Organização do Trabalho de Treinadores de Futebol: estratégias de ação e produtividade de equipes profissionais*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MATTOS, Amir. *Enciclopédia do Futebol*. Belo Horizonte: Literatura, 2002.

MELO, Luiz Martins de. “O Esporte como Fator Dinâmico na Indústria do Entretenimento”. In: EARP, Fábio Sá (org.). *Pão e Circo: fronteiras e perspectivas da economia do entretenimento*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Palavra e Imagem, 2002, p. 75-96.

MELO FILHO, Álvaro. “O Impacto da Legislação e Justiça Desportiva no Fenômeno Social Desportivo”. 2005. In: CONGRESSO NACIONAL DE JUSTIÇA DESPORTIVA, 1. 2005, Curitiba. *Anais...*, Curitiba: Paraná Esporte, 2005.

MELO NETO, Francisco Paulo de. *Marketing Esportivo*. Rio de Janeiro, Record, 2000.

MENARY, Steve. *The Impact of Champions League on European Clubs: big money talks – small is not beautiful*. Disponível em: www.playthegame.com. Acesso em dezembro de 2005.

NÄVEKE, Klaus M.; PINTO, Ricardo D. *A Nova Gestão do Futebol e o Marketing Esportivo*. Projeto de Fim de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

PEDACE, Roberto. “Earnings, Performance and Nationality Discrimination in a Highly Competitive Labor Market: an analysis of the english professional soccer league”. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE WESTERN ECONOMIC ASSOCIATION INTERNATIONAL, 80. 2005, San Francisco. *Proceedings...*, San Francisco: University of California, 2005

PELÉ SPORTS. “Soccer as an Economic Sector: current situation and outlook in latin america and the caribbean”. In: SPORT AS A MEANS FOR ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT. 2001, Santiago de Chile. Washington: IADB, 2001.

PEREIRA, Carlos Alberto *et al.* “A Gestão Estratégica de Clubes de Futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional”. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4. 2004, São Paulo. *Anais...*, São Paulo: USP, 2004.

PITTS Brenda G.; STOTLAR David K. *Fundamentos de Marketing Esportivo*. 1ª ed. São Paulo: Phorte, 2002.

PLACAR ESPECIAL, “O Melhor do Brasileiro”, Editora Abril, Dezembro 2005.

POIT, Davi Rodrigues. *Organização de Eventos Esportivos*. 3ª ed. São Paulo: Phorte, 2004.

REIS, Samira Dias dos. *Sustentação ou ruptura? Mudanças tecnológicas na indústria de televisão: considerações sobre seu impacto à luz das transformações nos modelos de negócio*. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

RODRIGUES, Décio Luiz José. *Direitos do Torcedor e Temas Polêmicos do Futebol*. 1ª ed. São Paulo: Rideel, 2003.

SANTOS, Angela Maria Medeiros Martins *et al.* “Esportes no Brasil: situação atual e propostas para desenvolvimento”. *BNDES Setorial*, n. 6, set 1997.

SZYMANSKI, Stefan; KUYPERS, Tim. *Winners and Losers: the business strategy of football*. London: Viking, 1999.

VOGEL, Harold L. *Entertainment Industry Economics: a guide for financial analysis*. 6^a ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.

YIN, Robert K. *Case Study Research*, Newbury Park: SAGE, 1994.

ZOUAIN, Deborah Moraes; ALVES, José Antônio Barros Alves (coords.). *Relatório Final do Fórum de Discussão Permanente de Políticas de Esporte*. São Paulo: FGV, 2004.

Sites consultados:

www.folha.com.br

www.bundesliga.com.br;

www.estadao.com.br;

www.espn.com;

www.worldsoccer.com;

www.uefa.com;

www.conmebol.com;

www.espn.com.br.