



EMPRESA X ASSOCIAÇÃO

O DEBATE
QUE O FUTEBOL
BRASILEIRO NÃO TEVE

BRUNO MENEGON NOSSIG

Em homenagem aos que nos deixaram durante a pandemia de Covid-19. Não esqueceremos.

Índice

INTRODUÇÃO	5
PARTE I: NEOLIBERALISMO NO FUTEBOL	
- As mudanças da década de 70.....	13
- A transformação obrigatória na Europa.....	18
- A busca pelo futebol espetáculo.....	26
- O desencaixe do mercado: o torcedor-consumidor.....	35
PARTE II: MUDANÇAS DO FUTEBOL BRASILEIRO	
- A formação dos clubes brasileiros.....	44
- As mudanças Legislativas em 1990.....	51
- O atual cenário do clube-empresa no Brasil.....	65
PARTE 3: O DEBATE	
- O modelo de negócio resolve o problema?.....	76
- Clubes como armas política.....	88
- 50% mais um: Não agrada nem um, nem outro.....	100
- A Alternativa da Democratização.....	109
Notas.....	115
Referências.....	122

Agradecimentos

Este livro não seria possível sem a ajuda e disponibilidade de todas as fontes que cederam o seu tempo para conceder entrevista e me ajudar com um tema tão complexo. Agradeço também as conversas de redação com Vitor Birner, que deu a ideia inicial para que o livro-reportagem fosse levado à cabo. Agradecimento especial para o Irlan Simões, Rodrigo Capelo, Luiz Gustavo Haas, Daniel Vinícius Ferreira e Victor de Leonardo Figols que me encaminharam nomes e referências para me atualizar no assunto. Agradeço também a Vitor Blotta pelos comentários e orientação neste difícil projeto. Para Bruna Pereira de Arimathea posso apenas dizer obrigado pela paciência e calma de me ouvir constantemente falar do livro e do tema. Assumo que não foi fácil. André Martins Gonçalves e Henrique Votto, agradeço pela longa caminhada na ECA-USP, com os quais tive uma trajetória parecida na graduação e me ajudaram chegar até aqui. Ao caro André, preciso agradecer não só aos comentários que fez para me auxiliar na versão final, mas também pelas quatro artes que estampam o livro. Para finalizar agradeço a todo mundo que me ajudou a chegar a este momento, em especial a minha mãe, Márcia Menegon Nossig, e ao meu pai, Henry Nossig, que me apoiaram nesta doida paixão que é o jornalismo. A eles, além da minha irmã, Carolina Menegon Nossig, as minhas avós, Rosa e Henny, e aos meus avôs, Nelson e Robert, agradeço por terem me moldado na pessoa que sou hoje, que no final, sempre será mais importante que um diploma.

INTRODUÇÃO

Os clubes brasileiros deixaram há anos de ser relevantes em escala mundial. Tornou-se uma mera obra saudosista lembrar da época em que os grandes times encantavam o imaginário de diversos torcedores, desde o Santos de Pelé, Flamengo de Zico ou do São Paulo de Telê Santana. Enquanto ainda é ingênuo e precipitado dizer que o Brasil deixou de ser relevante no mundo do futebol, já que diversos atletas seguem impressionando em nível mundial, é evidente que o Campeonato Brasileiro teve sua relevância colocada em xeque, com clubes sufocados por dívidas milionárias e sem condições financeiras de segurar os principais jogadores frente à atratividade do continente Europeu e mesmo asiático.

O jornalismo esportivo não costuma abrir muito espaço para a discussão de gestão profissional de clubes de futebol, mas o ano de 2019 foi emblemático nesta área. Após um projeto de boa gestão que perdurou cerca de seis anos, o Flamengo conquistou o Campeonato Brasileiro e a Copa Libertadores; enquanto o Cruzeiro, que sofreu com a péssima administração de seus diretores, acabou rebaixado pela primeira vez na sua história para Série B.

Apesar de ainda ser pequeno, a cobertura jornalística sobre gestão e negócios de clubes de futebol ganhou espaço na mídia esportiva brasileira. Palavras como compliance, governança corporativa, responsabilização financeira e transparência cravaram cada vez mais espaço no vocabulário esportivo após 2019, se tornando constantes temas de uma mídia que costumava a ignorar o assunto.

Em 2020, a crise sanitária do novo coronavírus abalou a economia do mundo, afetando também a área dos esportes, provocando ainda mais problemas financeiros para os clubes brasileiros, que já se encontravam, em sua maioria, em situações economicamente instáveis. Nesse sentido, existe um debate no futebol brasileiro que

teve seu início com fervor na década de 90, experiências nos anos 2000, mas ainda é visto como um caso que não foi encerrado, o chamado clube-empresa. A ideia de que a parte de futebol precisa ser gerida por uma empresa é um debate que segue no imaginário de muitos envolvidos no esporte, mas é visto como uma conversa que nunca foi resolvida porque, de fato, não houve um debate profundo.

É exatamente por esse motivo que este livro se chama *Empresa x Associação: O debate que o Futebol Brasileiro não teve*. A imprensa, nas poucas tentativas de debater o tema, se apoiou em jargões fáceis e debates rasos para argumentar que a gestão empresarial seria melhor do que a atual forma de associações sem fins lucrativos.

Em diversas ocasiões, projetos foram apresentados no Congresso Nacional, com aprovação da Lei Zico, Lei Pelé e o Profut, como ideias para revolucionar o futebol, mas que não cumpriram o seu objetivo. Ao longo dos anos, presenciamos diversos casos no mundo e alguns clubes brasileiros apostando na ideia, mas a efetividade da mudança jurídica não foi investigada. O debate em si não existiu. Apesar de ser um tema em pauta forte no futebol brasileiro desde 1990, não se discute se a transformação seria positiva ou não.

Admito ao leitor que não era um tremendo conhecedor do debate “clube-empresa” antes da confecção deste livro. A ideia nasceu entre uma das conversas que tive com Vitor Birner na redação da ESPN Brasil, enquanto ele dava sua opinião sobre o tema e dizia teorias, se autoproclamado um “não-especialista”. Naquele momento, surgiram em minha cabeça algumas perguntas que precisavam ser respondidas, e sobre a qual, eu como não especialista precisava ajudar a responder. Um tema, cuja imprensa tradicional não conseguia responder sozinha e, cujo debate, como vimos não existiu de forma concreta e pura.

O assunto é difícil porque não é natural. Assim como a imprensa esportiva brasileira, estou muito mais acostumado com aquilo que apaixona milhões de

torcedores do futebol, como dribles, defesas milagrosas, gols e, até mesmo, disposição tática, do que com aquilo que fica *background*, o mundo econômico e jurídico do esporte, e apesar de ser tão importante quanto, não está presente nas discussões tradicionais e, evidentemente, não encanta tanto quanto um chute de fora da área que acerta a forquilha - causando comentários de milhões: “Nossa, acertou onde a coruja dorme”.

O primeiro passo, foi ver como os detentores de opinião, seja defensores do clube-empresa ou do lado que pregava o ódio a forma jurídica empresarial viam um possível debate, que na verdade, se parece mais um monólogo de cada lado. Atualmente, assim como a maioria dos debates em escala política, o clube-empresa é uma discussão bipolar. Existe um lado que acredita que a transformação jurídica bem aplicada resolveria diversos problemas do futebol brasileiro, alavancaria alguns clubes para o topo mundial e impediria o êxodo absurdo de jovens jogadores para a Europa. Do outro lado, existem aqueles que acreditam que a empresarização pode levar à uma ruína do futebol com a destruição de clubes e, assim, ao fim de um time que move com o coração de milhões de torcedores.

O desafio era, em um debate caracterizado pela bipolaridade, fazer concessões na escrita, para que ambas as ideologias pudessem ficar claras e evidentes ao leitor, ao mesmo tempo que o cenário crítico de ambas tivessem presentes. Como uma investigação, a meta era apresentar provas de sucesso e de fracasso, ao mesmo tempo que um júri qualificado, exigiria cada vez mais contraprovas, ao qual tinha que estar atento, tentando apresentar cada vez mais recursos para análise.

Existe uma certa tendência no mundo do futebol de buscar “soluções únicas” para resolver os problemas de todos os clubes com a mesma fórmula, enquanto se ignora qualquer outra saída. Diversidade é sempre algo positivo para o esporte. Assim como não existe apenas uma fórmula tática para se jogar futebol (equipes podem optar por jogar recuadas nas famosa "retranca", dominarem a posse de bola, controlarem os

espaço e executarem pressão), também não existe apenas uma forma de gerir um clube.

Se analisarmos os chamados “Superclubes”, clubes cuja receita é muito maior do que a média e com grande destaque no campo esportivo, existem grandes diferenças em seu funcionamento. O Barcelona é uma associação sem fins lucrativos com alto índice democrático em sua formação, sendo reconhecido por seu sucesso esportivo e como o clube mais caro do mundo, quebrando a barreira dos 800 milhões de euros. Já o Real Madrid, segundo clube nessa lista, também é uma associação sem fins lucrativos, mas é conhecido por excluir a maioria de sua massa torcedora de sua gestão. O Manchester United, cujo patrimônio é de 711,5 milhões de euros, foi comprado pela família norte-americana Glazer, se tornando propriedade de um dono. Já o Bayern de Munique, último campeão da Champions League, também abriu seu capital ao investidor, mas mantém uma carga associativa, já que a associação segue como dona majoritária da área que gere o futebol.

No entanto, o que aconteceu no mundo foi a perda da variedade, já que o processo de empresarização se deu de forma obrigatória (como veremos na Parte I), desta forma os clubes europeus viveram de forma mais unânime a transformação jurídica. No Brasil, houve uma resistência de uma elite aristocrática do futebol, que impediu que clubes fossem obrigados a virarem empresas. A mesma estrutura do futebol, dominada sempre por pequenos grupos, impede que projetos de empresarização ou de abertura democrática aconteçam. São raros casos dentro do futebol brasileiro, sendo que os que foram aprovados se deram quando a situação foi vista como insustentável. A transformação jurídica no Botafogo aprovada em 2020 é um grande exemplo, assim como o processo de democratização do Bahia na década de 2010.

O intuito deste livro é apresentar diversas visões sobre a mudança jurídica de clubes e administração da parte do futebol por empresas. A obra está dividida em três partes. Na primeira parte, intitulada *Neoliberalismo no Futebol*, será analisado o atual

mundo deste esporte, cujas transformações caminharam juntas com o surgimento de uma nova ideologia política: o neoliberalismo. As mudanças após a década de 1970 tiraram de vez o cenário amador do esporte e o inseriram no mundo capitalista de busca intensa pelo lucro, com novas formas de obtenção de renda, como vendas dos direitos de transmissão, patrocínios nas camisas e o crescimento da área de marketing.

No início, é observado a linha do tempo das diversas mudanças legislativas ao redor do mundo, que, em sua maioria, obrigaram a transformação jurídica dos clubes de futebol em empresas. Partiremos depois para uma análise de como as partidas, transformadas em uma obra da indústria do entretenimento, tornaram-se espetáculos, obrigando as equipes a contratarem os principais jogadores do mundo para valorizarem os campeonatos nacionais e, logo, os seus próprios clubes.

A introdução de uma competição capitalista no cenário de gestão das equipes acaba afetando o que seria o principal trunfo do esporte: a torcida. O último capítulo será destinado a analisar exatamente o relacionamento distorcido que os torcedores de futebol adquiriram na atual indústria do futebol, passando a serem vistos como consumidores, ao mesmo tempo que ainda possuem um relacionamento de paixão incondicional com o esporte e suas equipes.

Na Parte II desta obra, *Mudanças no Futebol Brasileiro*, sairemos de uma escala mundial para focar exatamente no que acontece em escala nacional. Primeiramente, será analisada algumas incoerências das associações sem fins lucrativos que formam os clubes brasileiros, que possuem algumas características de sua fundação, como a manutenção de uma elite que segue dominando as equipes de forma aristocrática.

No segundo capítulo da parte II, entenderemos o que aconteceu durante os anos 90, com as primeiras mudanças legislativas sobre o assunto, com a Lei Zico e Lei Pelé. A aprovação das normas deu fôlego para as primeiras mudanças dentro de alguns clubes brasileiros, que firmaram parcerias com empresas no final de 1990 e início de 2000, mas esta primeira onda fracassou em sua intenção. Para encerrar o

trecho, uma análise de como está o cenário atual dos projetos de lei que visam promover um novo cenário para o clube-empresa no Brasil - com dois projetos atualmente encaminhados para serem votadas no Senado

A Parte III é auto explicativa: O Debate. O principal ponto é entender até que ponto o modelo de negócio influencia a gestão, se a transformação jurídica consegue garantir benefícios, assim como os malefícios que o clube-empresa oferece. Será importante compreender quem são os atuais donos das equipes de futebol e como o investimento de comprar ações de uma equipe também é uma manobra política, com o peso que o esporte adquire dentro da comunidade.

Para finalizar, será analisada uma forma jurídica de extremo interesse. A ausência da Alemanha na linha do tempo presente no primeiro capítulo do livro é intencional, já que será analisada em um capítulo à parte, exatamente no final da obra. O modelo de 50%+1 (no qual a associação precisa manter no mínimo 50%+1 das ações para seguir tendo poder gerencial sobre o clube), simboliza a história de clube-empresa no país alemão. Ao mesmo tempo, o modelo passa por um sistema de incoerência por não agradar nenhum dos lados: já que os defensores do clube-empresa acreditam que deveria ser permitido que o clube venda todo o seu capital, ao mesmo tempo que os que defendem a associação acreditam que vender uma parte também traz problemas ao clube.

Para encerrar, entraremos em uma nova área: A democratização. O atual debate passa sobre os problemas enfrentados pelos clube brasileiros, que em sua atual estrutura seguem dominados por um pequeno grupo de políticos. Uma nova onda de teóricos aponta um maior plano de democratização como uma solução para a evolução estrutural dos clubes, alternativa que se opõe à ideia de clube-empresa como única saída para o cenário atual do futebol.

Vale lembrar que o intuito do livro não é se debruçar sobre os detalhes jurídicos e econômicos que formam um clube-empresa ou de que forma a legislação poderia

fornecer mecanismos para o seu crescimento. A parte que podemos chamar de “burocrática” da discussão foi deixada de lado, primeiro, por não ser o objetivo final da obra, já que se pretende entender a efetividade da solução empresarial no futebol. Segundo, porque o autor do livro não se julga um especialista no âmbito do direito, e logo, não seria de bom proveito adentrar neste assunto, já que o intuito do livro é um debate sobre associação e clube-empresa.

Espero, assim, que a obra cumpra o seu papel de elucidar um debate sobre o cenário de clube-empresa no futebol e que o livro seja de bom proveito ao leitor.



PARTE 1

NEOLIBERALISMO NO FUTEBOL

As mudanças da década de 70

A Copa do Mundo de 1970 é um passo fundamental para a fixação da visão do futebol-negócio e da idealização do esporte como uma mercadoria a ser explorada. O evento foi a primeira transmissão de dezenas de partidas internacionais via satélite e em cores, permitindo em diversos países o acesso aos jogos em tempo real. Apesar da atuação das grandes corporações midiáticas de televisão e publicidade, a mercantilização no futebol acontece com a atuação da FIFA. As mudanças se tornaram visíveis em 1974, quando o brasileiro João Havelange se tornou presidente da entidade máxima do futebol. O mandatário deixava evidente a sua guinada ao futebol-negócio em busca de parceiros para a construção de um império mercadológico: “Vim para vender o produto chamado futebol”¹.

Havelange começa a explorar o universo do marketing e de transmissão de jogos para o seu projeto de campanha de ampliação do mercado futebolístico. Um exemplo é que, logo durante a sua eleição, ele articulou seu apoio dentro das federações africanas e asiáticas prometendo investimentos na formação de atletas, financiamento de novos estádios, além do aumento de número de vagas para a Copa do Mundo, contando com uma maior participação de países que tinham futebol em fase de desenvolvimento. Um dos segredos para o sucesso do projeto de João Havelange foi estabelecer uma parceria com a Adidas e Coca-Cola.

Como a FIFA não possuía estrutura física e pessoal gabaritado para responder aos novos desafios, a concepção e organização do primeiro campeonato mundial de juniores, realizado em Túnis, em 1977, ficou por conta dos profissionais da Adidas e da Coca-Cola. Em seguida, a Coca-Cola investiu uma soma inédita, US\$ 8 milhões, para patrocinar a Copa do Mundo da Argentina, em 1978. Segundo Simson e Jennings, a boa avaliação do futebol como veículo de publicidade e merchandising abriu o caminho para que outras empresas se interessassem pela promoção de competições importantes e para que grandes redes europeias de televisão passassem a pagar mais caro pelos direitos de transmissão².

Luiz Guilherme Burlamaqui (2019), trouxe outro ponto de vista em “A dança das cadeiras: a eleição de João Havelange”. Para o historiador, a noção de ruptura criada em cima do brasileiro - como o fundador de uma cultura do futebol reinada pela gigantesca quantidade de dinheiro e pela corrupção - foi desenhada por sua oposição quando Havelange chegou à presidência. Segundo Burlamaqui, o britânico Stanley Rous, antecessor do brasileiro, foi o inaugurador deste período, sendo responsável pela venda dos direitos de transmissão da Copa do Mundo de 1966 e 1970, o que para o historiador, tem um peso maior do que os acordos entre a FIFA, a Coca-Cola e Adidas. Desta forma, argumenta que o primeiro não-europeu a se tornar mandatário da FIFA ganhou um peso excessivo na história.

Fato é que o futebol foi guiado a uma completa transformação com a evolução nos rendimentos da FIFA com transmissão dos jogos da Copa do Mundo, tornando o peso da indústria televisiva um expoente extremamente relevante. Em 1987, a ISL (empresa de representação comercial criada pela Adidas) negociou os direitos de transmissão das Copas de 1990, 1994 e 1998 com um consórcio de emissoras internacionais recebendo mais de US\$ 240 milhões. Com a Copa do Mundo do Japão/Coréia do Sul de 2002, a FIFA recebeu US\$ 1,04 bilhão, enquanto a Copa do Mundo da Alemanha lhe rendeu US\$ 1,2 bilhão³.

Se comparados a Copa de 1970, a FIFA vendeu o direito de transmissão a um consórcio de emissoras brasileiras (Globo, Tupi, Bandeirantes e Record) pelo preço de US\$ 715 mil, que se forem atualizados aos valores atuais, seriam equivalentes a US\$ 4,7 milhões, o equivalente a R\$25,7 milhões⁴. Atualmente, a Globo negocia seu contrato com a FIFA, que lhe deu exclusividade sobre a Copa do Mundo da Rússia 2018 e do Catar de 2022, além de outras competições, incluindo a Copa do Mundo Feminina e de categorias de base. A emissora concordou em pagar cerca de US\$ 684 milhões (o equivalente a R\$ 3,7 bilhões) pela exclusividade dos torneios que vão de 2015 a 2022.

O novo alcance permitido pelo avanço da transmissão de jogos de futebol é perceptível. Em 1981, foi autorizado que logomarcas fossem expostas nas camisas dos times de futebol. Na época, a Juventus chegou a um acordo de US\$ 800 mil dólares pagos pela Ariston, uma fabricante de cozinhas e eletrodomésticos, enquanto o Milan exibiu a marca da Pooh Jeans em seu uniforme em um acordo que rendeu US\$ 400 mil para o clube.

No final da década de 90, quase todas as grandes equipes européias e brasileiras exibiam os seus principais patrocinadores na camisa. Os valores parecem minúsculos perto dos registros da atual indústria do futebol. Em 2016, o Real Madrid recebia cerca de US\$ 158 milhões por ano da Adidas para usar uniformes da marca, enquanto a Emirates, companhia aérea dos Emirados dos Árabes Unidos, pagava US\$ 34 milhões para ter sua marca no centro da camisa. No mesmo ano, o Manchester United recebeu US\$ 107 milhões da Adidas e US\$ 80 milhões da Chevrolet.

A mudança na forma de transmissão permite a criação do que Manzenreiter (2007, p. 2) chamou de “sport industrial complex”. É possível ver uma mudança na produção, consumo e marketing dos esportes, com o surgimento de uma nova dinâmica econômica, que engloba: direitos de imagem, publicidade, marketing esportivo, eventos, campeonatos, canais de televisão e programação visando a cobertura do esporte. Além disso, o novo sistema afeta outros mercados de forma secundária, como turismo, transporte e finanças. A partir de 1990, o futebol se tornou uma indústria que comercializa em todos os setores. A busca pelo lucro se tornou uma regra de um esporte que antes era dominado por uma ideologia pseudo-amadora. Os jogadores de futebol já eram profissionalizados nas principais ligas década de 1960, mas os clubes, federações e confederações seguiam com administrações amadoras e com pouco profissionalismo na gestão.

Em 1960, os principais times do mundo buscavam maneiras de capitalizar e solucionar os problemas administrativos. A renda adquirida com a venda de ingressos não servia para pagar as despesas que os clubes possuíam, o que acarretava em um

gigantesco problema de dívidas, cuja solução não estava em vista. Com o crescimento e a transformação do futebol em um mundo do negócio, o problema de saúde financeira dentro dos clubes não foi resolvido, e a solução encontrada era a guinada rumo a um profissionalismo maior dentro das gestões esportivas.

Ao mesmo tempo, a indústria acreditava que a solução estava em um “remédio” neoliberal, sendo necessária uma transformação jurídica dos clubes de futebol, de associação sem fins lucrativos para sociedades limitadas e ilimitadas. A ideia era que o formato de associação estava ultrapassado, já que não era permitido a entrada de dinheiro de investidores dentro de um clube de futebol. Ou seja, era necessária a transferência dos clubes para as mãos de empresas privadas, que conseguiriam sanear os problemas financeiros e apresentariam uma evolução nas gestões esportivas.

O início da mudança no futebol caminha com a abertura de espaço político para essas ideias neoliberais. Presente desde o final da Segunda Guerra Mundial, o neoliberalismo constitui uma ideologia contraposta ao Estado de bem-estar surgido na Europa, ao mesmo tempo que combatia de forma recorrente o New-Deal americano. Um dos textos que dá origem ao pensamento neoliberal é *O Caminho da Servidão*, escrito em 1944 por Friedrich Hayek. De forma sucinta, ele atacava qualquer mecanismo de limitação por parte do Estado, já que o via como uma ameaça para o crescimento econômico e político.

Como revela Perry Anderson, professor de História e Sociologia na Universidade da Califórnia: "seu propósito era combater o keynesianismo e o solidarismo reinantes e preparar as bases de um outro tipo de capitalismo, duro e livre de regras para o futuro." Para os idealizadores do neoliberalismo, o problema do sistema capitalista estava no alto poder dos sindicatos e dos operários, que reivindicavam maiores salários e cobravam maiores gastos sociais. O objetivo era criar um Estado forte, mas que tivesse menores intervenções econômicas e gastos sociais mais escassos. Sendo assim, o modelo tem como premissas teóricas a diminuição da atuação do Estado na economia,

uma abertura econômica para a facilitação do fluxo de mercadorias e a privatização de empresas estatais.

A ditadura de Augusto Pinochet no Chile é visto como um primeiro laboratório das políticas neoliberais, principalmente movido na força dos Chicago Boys. Em 1979, começa uma série de vitórias do movimento neoliberal. Naquele ano, Margaret Thatcher ganhou as eleições na Inglaterra e o país tornou-se o primeiro governo europeu capitalista empenhando com este ideário político-econômico. Em 1980, Ronald Reagan venceu as eleições para presidente dos Estados Unidos; em 1982, Helmut Kohl se tornou Chanceler da Alemanha, e em 1983, Poul Schlüter conquistou a posição de primeiro-ministro da Dinamarca.

Como pontua Perry Anderson, os anos 80 podem ser vistos como uma vitória do movimento neoliberal, já que todos os países da Europa Ocidental, com exceção de Áustria e Suécia, foram guiados por governos de direita, que priorizavam valores de liberdade individual e econômica em detrimento de igualdade e justiça social. A vitória ficaria ainda maior com a queda da União Soviética em 1991, resultando em uma nova força para as políticas neoliberais. Com isso, o modelo passa a impactar o mundo dos esportes e, dentre eles, aquele que conseguiria atingir o maior “mercado consumidor”: o futebol, “o esporte mais popular do mundo”.

A doutrina neoliberal tem uma gigantesca relação com a narrativa do futebol-negócio, e coincide também com o argumento de que as associações sem fins lucrativos não tinham mais espaço no esporte cada vez mais mercantilizado. O que foi visto foi uma mudança com um carácter privatizador. O termo privatização não é absolutamente correto, já que as associações eram restritas aos seus sócios. Mas a transformação empresarial obrigatória tirou o clube de seus torcedores, deixando a gestão restrita aos poucos donos e grupos de investidores, com o torcedor exposto a uma posição de consumidor.

A transformação obrigatória na Europa

A ideia de que empresas precisam cuidar do futebol para promover uma melhor gestão e garantir um maior poder de investimentos ganha espaço na Itália, onde se consolida e se espalha pelo resto da Europa. Na metade da década de 1970, o cenário do futebol italiano era preocupante. Os clubes possuíam dívidas com a Previdência e diversas denúncias de "lavagem de dinheiro" pela Máfia fizeram com que o Estado fiscalizasse a atividade mais de perto. A solução encontrada foi a Lei de Società per Azioni (SpA), em 1981, Lei nº 91, de 23 de Março de 1981. A lei estabelecia que "apenas os clubes desportivos constituídos sob a forma de sociedade por ações ou sociedade de responsabilidade limitada podem celebrar contratos com atletas profissionais"⁶.

Ou seja, a Itália estabeleceu que a única forma para salvar o seu futebol era a abolição do sistema de associações sem fins lucrativos, estabelecendo que clubes tivessem "donos" - obrigando a criação de uma nova personalidade jurídica para o gerenciamento do futebol. É necessário pontuar que somente em 1996 a Federação Italiana de Futebol (FIGC) adotou outra mudança, optando por uma estrutura que facilitasse ainda mais a operação de empresas dentro da gestão dos clubes de futebol. A partir daquele ponto, a Lei nº 586 de 1996 estabeleceu uma meta de lucro para as empresas esportivas do país.

Apesar de iniciar uma sequência de mudanças na Europa, a Itália não pode ser vista como um caso de completo sucesso. A temporada de 2016/17 representou a primeira vez desde 1999/00 que os clubes italianos registraram um balanço positivo em suas contas, com o conjunto registrando um superávit de 3 milhões de euros. Uma temporada antes, em 2015/16, os clubes italianos haviam registrado um déficit de 222 milhões de euros, que já representava um avanço em relação a 2014/15, quando o prejuízo chegou a casa de 365 milhões de euros⁷.

O atual cenário do futebol italiano revela uma dura realidade para a indústria capitalista do futebol e para os investidores que pretendem ser “donos de clubes”. Enquanto o futebol-negócio gera lucro em muitas instâncias do mercado (mídia, publicidade, marketing, confederações, FIFA...), clube de futebol segue sendo uma atividade que não gera dividendos para as partes interessadas, se tornando muito mais um investimento político do que econômico⁸.

A abertura de clubes de futebol para o mercado criou um ambiente desregulado e propício para o mundo capitalista, estabelecendo um lugar de vencedores e perdedores em gestão. O resultado deste ambiente pode ser observado durante os 40 anos da mudança legislativa no futebol italiano, com diversos clubes falidos rebaixados para a última divisão. Ao mesmo tempo, outros eram repassados de "dono em dono" sem obter resultado esportivo ou financeiro, caindo em oceanos profundos de dívidas, além de manter o que já era um gigantesco problema da década de 70: o envolvimento em atividades ilícitas e manipulação de resultados.

Na Inglaterra, o processo é diferente do italiano. Os clubes ingleses já podiam se configurar como empresa desde o começo e o nascimento do futebol inglês não teve como tradição a fundação de clubes em formato jurídico de associação sem fins lucrativos. Ainda assim, o futebol tem uma dura transformação na década de 80, durante o governo de Margaret Thatcher. Na época, a primeira-ministra da Inglaterra buscou revolucionar o futebol inglês promovendo uma gentrificação dentro da torcida com o argumento de combate ao *hooliganismo*⁹.

O estopim desta luta acontece após o Desastre de Hillsborough, no qual 96 torcedores faleceram e outros 766 ficaram feridos por conta da superlotação dos estádios. Após a tragédia, o governo utilizou o desastre como um argumento para lutar contra a violência nos estádios e delimitar as regras visando um processo de gentrificação. Mas, após diversas investigações ficou comprovado que o causador da situação foi a superlotação do antigo estádio, deixando torcedores esmagados nas grades que separavam o campo do arquibancada de Hillsborough.

O evento foi utilizado para levar as reformas à cabo por meio do Relatório Taylor, no qual recomendava uma reforma nos estádios para promover maior segurança à torcida. O projeto era uma maneira de diminuir a violência entre torcedores de futebol, impedindo a participação dos *hooligans* nos estádios, mas também tinha como intuito excluir a camada popular dos torcedores com o preço dos ingressos cada vez mais alto.

As altas dívidas geradas nas reformas nos estádios fez com que muitos clubes passassem a negociar ações no mercado, em busca de investimento externo como uma solução para os déficits. Desta forma, equipes antigas e tradicionais inglesas passaram a ter muitos donos estrangeiros e estranhos a sua comunidade de torcedores, como a atual família norte-americana Glazer que comanda o Manchester United. Outro exemplo é o Manchester City, que pertence ao City Group, um conglomerado de clubes de futebol do qual 78% das ações pertencem ao Abu Dhabi United Group, propriedade do Sheik Mansour bin Zayed Al Nahyan, membro da Família Real de Abu Dhabi e Ministro dos Assuntos Presidenciais para os Emirados Árabes Unidos

Por outro lado, a França tomou um caminho parecido com o da Itália, ao aplicar a *Lei Avice* em 1984, que em sua redação original obrigou a transformação dos clubes em sociedades anônimas, caso eles participassem de competições esportivas que cobrassem ingressos. Após algumas alterações no "Código do Desporto" francês, foi estabelecido que os clubes teriam um ano para promover a transformação jurídica, caso tivessem uma receita maior que 1,2 milhões e um gasto salarial maior que 800 mil euros.

A Espanha é outro país com forte influência italiana na sua mudança legislativa. Em 1970, os clubes espanhóis possuíam altas dívidas e se encontravam em um cenário parecido ao dos outros clubes europeus. Além disso, o contexto era similar ao

do futebol brasileiro pós-1990, já que os times espanhóis faziam mais dinheiro com transação de jogadores do que com patrocinadores e cotas televisivas.

O primeiro movimento ocorreu em 1985, quando o Consejo Superior de Deportes executou um grupo de trabalho para estudar as dívidas dos clubes que, segundo os jornais da época, o valor acumulado chegava próximo de "21 milhões de pesetas". A Liga de Fútbol Profesional (LFP) estudava a alteração jurídica dos clubes e queria promover uma mudança de administração amadora para profissional. O tema levantava grande interesse do *Ministerio da Economía*, pois a *Hacienda* era a maior credora dos clubes, com dívidas acumuladas de 4,276 milhões de pesetas¹⁰.

A discussão começou em 1987, mas a mudança legislativa só aconteceu de fato em 1990 com aprovação da Ley de Deporte. A lei estabelecia a obrigatoriedade dos clubes ou suas equipes que participavam oficialmente de competições desportivas profissionais se constituírem em Sociedades Anónimas Deportivas (SADs). Javier Gómez-Navarro, Secretario de Estado de Deportes, deixava claro a influência do exemplo italiano no projeto, afirmando que a solução "era a única saída válida para o esporte profissional, como na Itália"¹¹.

No entanto, o forte poder político de Real Madrid e Barcelona impediu que a obrigatoriedade de transformação jurídica se aplicasse a todos os clubes. Enquanto o primeiro tinha medo de ser comandado por um "estranho da comunidade", a equipe da Catalunha temia se tornar suscetível a uma intervenção do poder central de Madri, por conta do histórico de violência sofrido durante o governo do ditador Francisco Franco e também porque o clube representava um símbolo do movimento catalão.

A formação associativa é extremamente importante para a identidade do Barcelona e a entrada de um "dono" tiraria o poder dos sócios, o que, para o clube, seria um duro golpe. Outro ponto é que ambas as equipes estiveram envolvidas em casos de não declaração de imposto de renda de jogadores. Uma transformação para

empresas representaria uma perda fiscal, pois os dois times enfrentariam uma maior taxaço.

Desta forma, a lei estabeleceu que os clubes que registraram um saldo patrimonial líquido desde a temporada 1985/86 poderiam manter a sua forma jurídica de associação sem fins lucrativos. Assim, apenas Real Madrid, Barcelona, Osasuna e Athletic Bilbao (que representa o movimento nacionalista basco e, assim como o Barcelona, tinha medo de se tornar suscetível ao poder de Madri) ficaram de fora da obrigatoriedade da Ley do Deporte. A expectativa do governo espanhol era que, apesar de terem a oportunidade de se manter como associaçoes sem fins lucrativos, os clubes optariam de forma voluntária por uma transformaçao jurídica em SADs. Mas isto não ocorreu, com os quatros clubes se mantendo em seu formato original e rejeitando a transformaçao empresarial.

Observando os outros exemplos europeus, o sistema português adota a figura de sociedade anônima em 1995 na DL n.146/95, que proibiu a distribuiço de lucros para os seus acionistas. Ou seja, o funcionamento era muito parecido a uma associaço sem fins lucrativos, pois os dividendos deveriam permanecer sob comando do clube. A mudanço não rendeu o sucesso esperado, já que nenhuma equipe optou pela transformaçao jurídica.

Com isso, surge a DL. 67/97 - Regime Jurídico das Sociedades Anónimas Desportivas (RSJAD) - que pretendia mudar a situaço. A lei permitiu a distribuiço de lucros, aproximando o regime das sociedades anónimas empresarias desportivas das sociedades anónimas previstas no Código Comercial Português. Ainda assim, o projeto manteve a mudanço jurídica como facultativa e o número de times que optam pela transformaçao é pequeno, com pouco mais de 30 clubes se constituindo como sociedades anónimas em 16 anos de RSJAD.

Em 2011, o governo português executou um grupo de estudos para analisar a legislaço vigente, que apontou a necessidade da aprovaço de um novo regime

jurídico para os clubes. Em 2013, é aprovada a Lei das Sociedades Desportivas (LSD), que impõe a obrigatoriedade da transformação em sociedades. Assim, a lei dava a opção de clubes portugueses se configurarem de duas maneiras: Sociedade Anónima do Futebol (SAD) (modelo semelhante ao espanhol) ou Sociedade Anónima por Quotas (SDUQ) - modelo novo em que a titularidade da estrutura esportiva não é partilhada.

O caso português é de interessante análise porque aponta para um uso político do futebol. A ideia era abrir o mercado para investimento e tentar mercantilizar o esporte, garantindo aos clubes ferramentas que potencializam a comercialização. Ao mesmo tempo, se acreditava que, excluindo a gestão dos dirigentes amadores que comandavam os clubes mais por uma paixão irracional de torcedor do que com o profissionalismo desejado, o endividamento dos clubes diminuiria. A intenção disso era, principalmente, diminuir as altas quantidades de dívidas que as equipes registravam com o poder público.

O caso português também aponta para uma marca na narrativa de clube-empresa: os clubes formados em associação sem fins lucrativos nunca optam de forma convincente e unânime pela transformação jurídica em sociedade anônima. Em Portugal, a mudança não ocorreu facultativamente. Foram necessárias três alterações legislativas, com uma lei prevendo a obrigatoriedade de transformação em sociedades anônimas, para que a mudança fosse levada à cabo.

Na América Latina, o principal símbolo da transformação é o Chile. O futebol no país também ganhava força após a formação de clubes em formato de associações sem fins lucrativos. Em 1980, a política neoliberal passa a dominar o Chile, buscando assentar os moldes do livre mercado e reduzir o tamanho do Estado, o que culminou na privatização de empresas estatais. A política encontra seu ápice no futebol em 2005, com a publicação da Lei n. 20.019, que regulamenta as ações das *Sociedades Anônimas Desportivas Profissionais (SADP)*.

A aprovação aconteceu após um momento extremamente turbulento que vivia o futebol chileno, com administrações polêmicas e a falência dos dois principais clubes do país, o Colo-Colo, em 2002, e a Universidad do Chile, em 2004. A ideia da Lei não era só conseguir sanar os problemas econômicos dos clubes, mas também fazia parte de uma ideologia neoliberal presente na sociedade chilena. Ainda assim, os objetivos econômicos desejados não foram alcançados.

No dia 8 de junho de 2007, a Corporacion Fútbol de la Universidad de Chile (Corfuch) firmou um acordo com a Azul Azul Sociedad Anónima (AA S.A), dando à empresa o direito de administração da Universidad do Chile. A concessionária pagou 3,3 bilhões de pesos chilenos referentes ao valor a falência, e recebeu uma dívida que, segundo os registros internos da Azul Azul S.A, equivale a 3,8 bilhões de pesos. Em 2019, os balanços financeiros da AA S.A mostraram um prejuízo de 3,6 bilhões de pesos, o que no dia 15 de novembro de 2019 equivalia a R\$ 4,38 milhões.

No caso do Colo-Colo, a Corporación Club Social Deportivo (CSD) firmou um acordo com a Colo-Colo Blanco y Negro (BN S.A), dando poder à empresa na administração no dia 24 de junho de 2005. Assim, a concessionária teve que pagar 7,5 bilhões de pesos chilenos e assumiu as dívidas do clube com a receita federal, totalizando cerca de 14,5 bilhões de pesos chilenos. O acordo entre as partes não deu o retorno esperado, já que a BN S.A segue com uma dívida fiscal de 9,6 bilhões de pesos¹².

Em 2019, diversos protestos contra a grande desigualdade social tomaram conta do Chile, colocando o sistema neoliberal que se mantinha no país em crise. O resultado final é vivenciado em 2020, quando o país enterrou a antiga Constituição formada no governo do ditador Augusto Pinochet. É evidente que a mentalidade neoliberal presente no país tem afetado o mundo do futebol.

Clubes não conseguem se manter saudáveis em seu molde empresarial e a Lei n.20.019 é muito criticada por ter omitido a função social da SADP, o que facilitou a

vida dos investidores, que não foram obrigados a gastar dinheiro com escolas de futebol e times de base. Como resultado, o Chile tem revelado poucas promessas em escala mundial e foi colocado em risco a manutenção do alto nível de sua seleção nacional. Apesar de ótimos resultados em anos recentes, como o título da Copa América de 2015 e 2016, o Chile não se classificou para a Copa do Mundo de 2018.

No Brasil, a Lei Zico de 1991 foi a primeira a permitir a transformação de clube em empresa, mas também previa facultatividade à mudança. Em 1998, foi a vez da Lei Pelé, em sua primeira proposta, movida pelo movimentos neoliberais crescentes no Brasil e na Europa, prever a obrigatoriedade de transformação de clube em empresa no país. Ainda assim, como veremos na Parte II deste livro, os clubes se movimentaram para acabar com a exigência, e apesar dos casos nos anos 2000 e dos clubes-empresas que existem no Brasil atualmente, nunca houve um movimento unânime quanto a eles dentro da elite nacional do futebol.

Antes de partir para a análise do futebol brasileiro, é necessário observar outras questões que afetam o mercado do futebol mundial. Atualmente, o esporte não é apenas uma atividade física capaz de mexer com a emoção de milhões de pessoas, mas passou a se encaixar na indústria do entretenimento, culminando na formação da lógica de futebol-espetáculo.

A crescente desigualdade entre os clubes do futebol moderno

Como apresentado, o futebol sofreu uma gigantesca transformação, saindo do seu nascimento original como o “jogo do povo” e sua caracterização amadora para uma indústria focalizada pela busca extrema de lucro. Grande parte desta mudança e da integração ao sistema capitalista está associada a uma guinada que o futebol tomou rumo à construção de uma indústria multibilionária do mundo do entretenimento.

Os números deixam evidentes como a indústria futebolística cresceu. A receita do mercado europeu na temporada 2018/19 totalizou 28,9 bilhões de euros, o que representa um aumento de 2% em relação a 2017/18. Se considerarmos o início do século XXI, a evolução nas receitas do futebol europeu é ainda mais assustadora. No início dos anos 2000, os times da UEFA registraram uma receita total de 6,6 bilhões de euros por ano, menos de um quarto do alcance econômico atual.

A entrada do mercado televisivo é de extrema importância para o estabelecimento de um produto com um maior alcance de torcedores, que também teve gigantesca influência para o estabelecimento do esporte como indústria do entretenimento. O processo de globalização acelerou a mercantilização do futebol, com a obrigação de vender o espetáculo (a partida) para cada vez mais espectadores ao redor do planeta. Pensando nessa necessidade, os principais clubes do mundo precisam contar com grandes estrelas em seu plantel - não só por uma questão de sucesso esportivo, mas buscando aumentar ainda mais a sua receita com a possibilidade de vender o espetáculo cada vez mais caro, porque ali será jogado o “melhor futebol possível.”

Na década de 80 e início dos anos 90, os principais clubes europeus já tentavam adquirir os melhores talentos mundiais, sendo que o futebol brasileiro já vinha tomando o seu rumo como um mercado exportador de atletas. No final de 80, a Itália já continha os maiores jogadores do mundo e, na década de 90, a Série A ficou conhecida por ser o melhor campeonato do planeta.

Em 1993, a RAI, emissora de rádio e televisão estatal, chegou a um acordo de transmissão por três anos no qual pagaria US\$ 112 milhões por cada temporada do futebol italiano. Mas, foi apenas após a Lei Bosman de 1995, que o futebol mundial seguiu para um total desequilíbrio monetário em questão de um mercado microeconômico (a diferença financeira entre clubes de diferentes divisões nacionais) e macroeconômicas (a diferença na capacidade financeira que clubes de diferentes países).

No final de 1995, a Corte Européia mudou completamente o funcionamento do mercado do futebol ao tomar uma decisão em favor de Jean-Marc Bosman¹³. O jogador reivindicava o direito de atuar em um clube de sua escolha, decisão que havia tomado em 1990. Naquele ano, Bosman tentou deixar o RC Liège, da Bélgica, e se mudar para França, após sofrer uma drástica redução de salário. Após ser impedido de fazer a transferência, o jogador belga recorreu na justiça comum. A batalha perdurou por cinco anos, Bosman venceu e recusou o pagamento de US\$ 1,4 milhão que a UEFA ofereceu em troca de sua derrota na justiça. No Brasil, a Lei Bosman encontraria uma correspondente na Lei Pelé, que terminou com a chamada “lei do passe” e garantiu uma maior autonomia para os atletas profissionais. E, como pontua Proni:

A decisão a favor de Bosman, ao estabelecer nova jurisprudência, não deixou dúvida quanto à posição contrária do Supremo Tribunal Europeu a duas regras fundamentais que regem o futebol profissional durante décadas, a saber: (i) a exigência de que a equipe à qual o atleta estivesse vinculado deveria fornecer um atestado liberatório para a transferência deste para uma outra equipe, mesmo depois de encerrado o prazo contratual; e (ii) a proibição de que uma equipe registrasse jogadores estrangeiros acima de um dado número-limite, o que se justificava como uma espécie de “reserva de mercado” para os atletas naturais do país.¹⁴

O efeito da mudança legislativa foi o estabelecimento do domínio da Europa no futebol. Os melhores jogadores do mundo passaram jogar em clubes europeus, com as grandes promessas deixando seus países cada vez mais jovens para atuar no Velho Continente. Além disso, existiu uma centralização financeira da *Big Five* - as cinco principais ligas europeias (Premier League, LaLiga, Serie A, Ligue 1 e Bundesliga) - que não só contam com os melhores times e clubes do mundo, como possuem a maior capacidade de investimento e dominam o mercado de transferências.

O que o mundo do futebol presenciou foi o final de uma ideologia de competição “saudável”. Os times entraram em uma briga capitalista dos financeiramente mais poderosos, o que gerou um efeito “bola de neve”. Como dito, a Europa já começava a centralizar os melhores jogadores no final da década de 80, e a Lei Bosman serviu para facilitar a transferência de estrangeiros, construindo prateleiras de ligas exportadoras e importadoras de talento. As ligas da *Big Five* centralizam a importação de grandes talentos, enquanto os outros países europeus mantêm um maior poder de sedução econômica do que mercados descentralizados.

A Europa segue sendo um atrativo, apesar do crescimento econômico de ligas asiáticas e do Oriente Médio. Ao mesmo tempo, as equipes latino-americanas perdem talentos para mercados europeus “menores” (como Holanda, Portugal, Grécia, Croácia e Ucrânia) e passam a não ter o poder financeiro do crescente futebol asiático e do Oriente Médio.

As vendas de jogadores brasileiros em 2020 exemplificam a situação. O atacante Antony, de 20 anos, deixou o São Paulo para jogar no Ajax, da Holanda, por 29 milhões de euros¹⁵. O meia Pedrinho, também de 20 anos, saiu do Corinthians para o Benfica, de Portugal, por 20 milhões de euros¹⁶, mesmo caminho do atacante de 24 anos Éverton Cebolinha, que foi vendido pelo Grêmio por 22 milhões de euros¹⁷.

O exemplo mais surpreendente e revelador é do lateral-direito Rafinha. O jogador de 35 anos havia conquistado o Campeonato Brasileiro e a Copa Libertadores

em 2019 com o Flamengo, mas preferiu a mudança para o Olympiacos, da Grécia, porque o clube conseguiu oferecer uma proposta economicamente mais atrativa do que o rubro-negro carioca¹⁸.

Esse efeito de “bola de neve” também acontece cada vez mais em uma questão microeconômica. Os times da divisão de elite ganham mais dinheiro com transmissão e constroem equipes muito melhores. Apesar da Bundesliga ter uma visão mais competitiva com vendas igualitárias de transmissão, a LaLiga permite que cada clube venda a sua própria transmissão. Ou seja, os melhores clubes conseguem mais dinheiro, o que obviamente implica em uma maior capacidade de contratar mais atletas.

Na Premier League, 50% dos direitos econômicos são distribuídos igualmente, 25% são dados para cada clube quando os jogos são transmitidos na televisão e os outros 25% são de mérito - pagamentos de acordo com a posição final na tabela. Assim, apesar de ser menos desigual do que o acordo do Campeonato Espanhol, a Premier League também permite uma desigualdade na capacidade financeira de cada clube. Além disso, os times que se mantêm no topo de suas divisões conseguem se diferenciar ainda mais dos adversários, recebendo dinheiro da Uefa em transmissões da Champions League e Europa League, o que garante um maior potencial econômico.

O Annual Review of Football Finance 2020 da Deloitte evidencia a desigualdade presente no futebol atual. O futebol europeu registrou uma receita de 28,9 bilhões de euros, da qual 17 bilhões pertenciam às ligas da *Big Five*, o que representa 59% do todo. O interessante é que existe um aumento da participação dos principais campeonatos europeus, pois na temporada 2015/16, a *Big Five* acumulou 13,4 bilhões de euros de receita, totalizando 54% da receita do futebol europeu.

Se considerarmos a temporada de 2018/19, os outros principais campeonatos da Europa acumularam 5,6 bilhões de euros, o equivalente a 20% do total da receita. Outro detalhe é que divisões inferiores (segunda, terceira e quarta divisão) têm um

peso cada vez mais reduzido. Segundo o relatório da Deloitte, as divisões inferiores dos países da Big Five tiveram uma receita de 2,9 bilhões de euros (10%), enquanto as divisões inferiores de mercados europeus secundários registraram 700 milhões de euros, o equivalente a 2% do total.

A formação de uma “bola de neve” que segue crescendo é evidente. Com maior ganho e atração de receita, os times das principais ligas europeias conseguem contratar os melhores jogadores do mundo, o que permite que eles melhorem o futebol-espetáculo apresentado e possam vender o seu produto por preços cada vez maiores. O estabelecimento de uma marca é importante, já que consegue atrair fãs em toda a parte do globo, deixando uma escala local para a mundial. A bola segue girando girando, ano após ano, permitindo então que a desigualdade aumente recorrentemente.

Em um artigo de Matt Andrews (2016), da Universidade de Harvard, o autor nos introduz ao conceito de superclubes, que seriam as equipes que possuem uma maior receita que a média, com grandes chances de terminarem o ano vitoriosos e acumulando títulos, além de terem uma maior probabilidade de influência nas economias locais. A conclusão do estudo indica um futuro incerto, mas existe um certo pessimismo para que o aumento da desigualdade continue: "Alguém imagina se outros clubes de futebol serão relegados a "outro" status no futuro, e se o futebol nunca mais será jogado em um campo nivelado¹⁹. Nesse cenário, o resultado esportivo serve para exemplificar a construção de doutrinas financeiras no futebol mundial.

Na Itália, a Juventus venceu as últimas nove edições da Série A. O mesmo domínio é visto na Alemanha, onde o Bayern de Munique tem oito conquistas seguidas da Bundesliga, com nove nos últimos 11 anos. Na França, o PSG chegou à sua terceira Ligue 1 consecutiva, e acumula sete troféus nas últimas oito edições da competição. Na Espanha, o Barcelona e o Real Madrid têm dividido o domínio da LaLiga. Nas últimas 16 edições do Campeonato Espanhol, apenas o Atlético de Madrid conseguiu um título (2013-14), enquanto os outros ficaram nas mãos dos rivais da

Catalunha e de Madri, com o Barcelona levantando dez troféus e o Real vencendo cinco edições.

A Premier League, apesar de ser a liga europeia mais equilibrada, tem o estabelecimento do *Big Six* - onde Liverpool, Manchester City, Arsenal, Manchester United, Chelsea e Tottenham tem maior capacidade financeira do que os outros times e costumam a dominar os troféus regionais. Desde a fundação da Premier League, na temporada 1992/1993, apenas duas equipes fora do *Big Six* conquistaram o Campeonato Inglês: o Blackburn Rovers, em 1994/95, e o Leicester, em 2015/16. As outras edições ficaram divididos nos principais clubes, com o Manchester United liderando com 13 conquistas em 28 edições.

A evidente desigualdade entre os clubes do continente europeu fez com que a Uefa cogitasse a formação de uma liga somente com os principais clubes da Europa. Recentemente, a FIFA tomou a responsabilidade da organização deste torneio, que seria chamado de European Premier League. Como reportou a Sky Sports²⁰, Manchester United e Liverpool já estariam em conversas para participar da competição que teria um financiamento de US\$ 6 bilhões, aproximadamente R\$ 33,66 bilhões²¹.

É necessário pontuar que a Lei Bosman também representou um problema na obtenção de renda e acúmulo de lucros para os clubes de futebol. A lei permitiu uma maior autonomia dos jogadores sobre o seu próprio destino, dando a eles uma capacidade maior de negociação de seus contratos, o que fez com que clubes tivessem que gastar cada vez mais dinheiro nas transações. O futebol em seu maior nível, nas principais divisões do mundo, apresenta um cenário incomum dentro de indústrias capitalistas, pois os jogadores de elite (visto como trabalhadores) costumam ter um poder excessivo nas regras de trabalho, deixando os donos de clube rendidos a oferecerem salários cada vez mais altos e que costumam a gerar déficits nas contas. Assim, os times de futebol precisam contar com uma maior entrada de dinheiro dos direitos de transmissão e publicidade, enquanto torcem para uma quantidade maior de recursos dos seus investidores.

Na temporada de 2012/13, a Premier League registrava uma receita 3,6 bilhões de euros, mas terminou o ano com uma dívida de 3,4 bilhões. Nessa temporada, os salários dos jogadores do Campeonato Inglês chegaram a 2,5 bilhões de euros, o que representa 70% do total da receita e um aumento de 11% em relação a 2011/12. As evoluções das dívidas da Premier League também apontam para a dificuldade de manter lucro.

Na temporada de 2018/19, os clubes ingleses registram uma dívida líquida de 3,5 bilhões, um aumento em relação à temporada 17/18, no qual encerram o ano com uma dívida líquida de 2,9 milhões de euros. Como revela o relatório da Deloitte de 2020: “O lucro operacional combinado (que exclui lucro na negociação de jogadores, amortização de taxas de transferência de jogadores e custos financeiros) dos clubes da Premier League reduziu pelo segundo ano consecutivo, à medida que o ritmo de aumento dos custos salariais ultrapassou a taxa de crescimento da receita e outros custos operacionais cresceram.”

Segundo o relatório da Deloitte de 2013, a Premier League apresenta uma tendência, na qual 80% do crescimento de receita anual é absorvido por salários dos jogadores. Esse problema salarial não é exclusivo da Liga Inglesa. Em 2012/13, os salários da Série A tomaram 75% da receita, os da Ligue 1 assumiram 74% da receita total e os salários da LaLiga absorviam 60%. A grande exceção é a Bundesliga, na qual o salário dos jogadores tomavam conta de 51% da receita total.

Nesse caso, é interessante comparar a indústria do futebol com as ligas dos Estados Unidos (NFL, MLB, NBA e NHL)²². Os mercados esportivos estadunidenses serviram como um modelo para que a indústria futebolística saísse de um esporte movido apenas pela paixão amadora e entrasse em um mundo onde seria conectado ao torcedor como um espetáculo.

As ligas tiveram um nascimento próximo do profissionalismo e de um sistema com uma fundação mais ligada ao capitalismo, com a formação inicial de franquias que possuíam donos, ao invés das associações sem fins lucrativos. O esporte profissional dos Estados Unidos sempre existiu uma construção associada ao esporte-espetáculo, e por isso precisava ser mercantilizado e vendido ao consumidor. Nesse sentido, o futebol importou algumas características para a formatação do espetáculo, como, por exemplo, a incorporação de mascotes de times, DJs nos estádios e shows nos intervalos.

Ainda assim, existe uma grande diferença econômica na constituição do mercado do futebol e das ligas estadunidenses. O primeiro ponto é que o direito de transmissão é dividido de forma igualitária, o que aumenta a competitividade de mercados pequenos com os maiores e permite que times com menor torcida, como o Green Bay Packers da NFL, criem receitas parecidas com times de cidades com mercados mundiais, como o New York Giants. Para além dessa competitividade, existem outras questões, como o Draft, no qual o último colocado é o primeiro a escolher, o que permite que ele tenha o melhor jogador universitário daquele ano²³.

No sentido de garantir um maior equilíbrio, as ligas estadunidenses também impuseram um teto salarial para as franquias, o que impede que um time contenha os melhores jogadores, pois não conseguem arcar com os gastos salariais de muitas estrelas. No futebol, as regras do Fair Play Financeiro, impostas pela FIFA, buscam impedir que clubes gastem quantias absurdas nos mercados de transferências e consigam arcar com as suas despesas salarias. Só que a proposta não tem rendido como o esperado, pois diversos casos saíram sem nenhuma punição, como em 2020, com a CAS (Corte Arbitral do Esporte) revertendo a decisão da Uefa de punir o Manchester City por burlar regras do Fair Play Financeiro²⁴.

Desta forma, enquanto o mercado futebolístico possui um pensamento visando uma guerra financeira no âmbito de gestão, com clubes tentando obter cada vez mais dinheiro para adquirir os melhores jogadores, as ligas norte-americanas disputam

gestão em um âmbito esportivo, com escolhas certas em Draft, contratações e trocas de jogadores entre equipes. Ou seja, MBL, NFL, NBA e NHL possuem mecanismos para a construção de uma igualdade competitiva entre as franquias.

No âmbito econômico, o limite salarial imposto para manter a competitividade impede que as franquias não obtenham lucro, pois os times não podem entrar em uma gigantesca guerra para contratar os principais jogadores e, assim, não oferecem salários que no final do ano geram déficits. Como aponta Sebastian Adi-Oula no artigo *Football Will Eat Itself: Why Uefa Need to Start Capping Salaries Now*, os dez times do futebol europeu com maior gasto salarial:

Têm uma folha de pagamento média de € 200 milhões, que é 189 por cento maior do que sua contraparte esportiva norte-americana da Major League Baseball (€ 105,6), 214 por cento maior do que a National Football League (€ 94 milhões), 338 por cento maior do que a National Basketball Association (€ 59,2 milhões) e 390 por cento maior do que a National Hockey League (51,2 milhões).²⁵

Outro ponto que provoca uma gigantesca diferença no mercado do futebol e das ligas norte-americanas é a relação que ambas possuem com o torcedor. Enquanto o mercado estadunidense tem um apelo de cidades e sempre envolveu a torcida em um relacionamento de consumidor, a ideia mercadológica ainda é algo novo para o torcedor de futebol. E, como veremos no próximo capítulo, segue sendo uma incoerência da mercantilização do esporte.

O torcedor-consumidor

O futebol foi integrado à indústria do entretenimento com a criação de um espetáculo que precisava ser vendido ao consumidor, papel ocupado pelo torcedor. É importante entender que o esporte tem suas especificidades, e o futebol, como o jogo que move a maior quantidade de pessoas no mundo, precisa ser avaliado dentro de um universo próprio.

Com a capacidade de mexer com o coração de milhões de torcedores, os clubes de futebol possuem uma fidelidade que empresas e marcas (tanto fora do esporte como dentro dele) tentam conseguir para manter os seus negócios. A paixão é uma condição fundamental do relacionamento de um torcedor. As pessoas fanáticas pelo seu time do coração continuarão consumindo os jogos de futebol e os produtos do clube, independente do pensamento de ser um entretenimento mais fraco em relação às outras ligas. Ou seja, um torcedor corintiano ou são-paulino não deixará de ver um clássico entre os dois clubes mesmo se um jogo da Premier League, que contém jogadores muito melhores, estiver passando no mesmo horário.

Em um artigo de 2002 intitulado “Supporters, Followers, Fans e Flauêniers: A Taxonomy of Spectators Identity in Football”, o professor, Richard Giulianotti da Universidade de Loughborough, definiu a atual situação dos torcedores de futebol dividindo eles em classes. O torcedor “tradicional” seria aquele cuja conexão com o clube é extremamente profunda, chegando a uma paixão irracional, tendo uma relação às vezes mais próxima com o seu time do que com um membro da família. A outra forma seriam os chamados “seguidores”. Eles não teriam uma conexão passional com os clubes, mas se mantêm informados e seguem os clubes e jogadores que lhe interessam.

A terceira forma de torcedor seriam os “fãs”. Segundo Giulianotti, eles demonstram uma identificação com o clube que não se dá por localidade, mas provam o seu relacionamento com o time e jogadores consumindo os produtos relacionados à

equipe. Por fim, temos os chamados “flâneurs”. Conhecidamente uma classe burguesa e com poder aquisitivo, essa classe de torcedores seria capaz de consumir diversos produtos do futebol, na tentativa de ter diversas experiências e pelo seu amor com o esporte, não possuindo necessariamente uma conexão com diversas equipes.

Com exceção dos torcedores “tradicionais”, cuja paixão é próxima a dos fanáticos, as outras classes consomem muito menos o produto disponível de uma equipe só. Nesse caso, o consumo depende de sucesso esportivo e de títulos para que eles comprem mais ingressos, consumam jogos na televisão, além de camisas do time. Para esses tipos de torcedor, é interessante também entender que os mercados de ligas competem entre si para a venda de seu produto.

Como revela Pedro Henriques, ex-vice-presidente do Bahia, o futebol brasileiro passa a ter que disputar o torcedor menos fanático com outras ligas, pois, esse sim, irá preferir comprar a camisa do PSG ou do Manchester United ao invés de comprar a do time de coração. Uma relação parecida com a que os clubes nordestinos enfrentaram na década de 80 e 90, com diversos torcedores mistos tendo um time regional e um do eixo Rio-São Paulo.

“Nos anos 80 e 90, havia uma facilidade de conteúdo dos times do Rio de Janeiro e de São Paulo na região Nordeste, que os próprios clubes da região não tinham. Essa mesma realidade agora está se dando em escala global”, afirmou Pedro Henriques. “Os times de fora trazem muito mais conteúdo, muito mais ídolos, inclusive para os torcedores brasileiros, do que os times daqui. Flamengo, São Paulo, Corinthians vão começar a se preocupar com PSG, Manchester City, Real Madrid, Barcelona. Assim como os times do Nordeste deveriam ter se preocupado em algumas décadas atrás com os times de Rio e São Paulo. Quem não se atentar a isso vai perder.”

Para ele, essa diferença se dá porque o futebol brasileiro não é pensado como uma parte da indústria do entretenimento. Apesar de conter as etapas que levam a

essa integração (como explicado anteriormente), o Brasil não possui características presentes na Europa, na qual ligas e clubes tentam inovar na venda de seus produtos, com eventos de promoção do campeonato e com eventos do clube para chamar os torcedores.

A indústria do entretenimento futebolística também provoca uma incoerência no relacionamento de consumidor e produtor. Isso acontece porque o torcedor também é parte produtora do futebol que consome. Ele faz parte da construção do espetáculo com bandeirões, cantos, gritos de gols, de apoio e vaias. Antes da pandemia, partidas que não podiam contar com torcida perdiam o seu glamour e muito da sua atratividade.

Ao mesmo tempo que a pandemia passou a criar um “novo normal” nos esportes, onde não existem pessoas no estádio, o jogo perdeu um pouco de sua emoção e paixão que a torcida costumava a fornecer ao espetáculo. Desta forma, a indústria futebolística não pode ser comparada a qualquer negócio empresarial, pois existe uma relação nebulosa entre o consumidor e o produto:

Os torcedores de futebol continuam a ser em parte produtores, enquanto desempenham um papel muito maior do que o de consumo no funcionamento geral do clube. Os torcedores "ajudam" a produzir futebol, não só aumentando a atmosfera nos dias de jogos e exercendo influência na própria partida, mas também alargando o papel e a importância do futebol para a comunidade local através do diálogo e debate após o jogo, retomado e disseminado através da Internet e da mídia local. Além disso, os torcedores continuam a "consumir" futebol mesmo quando a "mercadoria" se mostra "insatisfatória" ou sem sucesso²⁶.

Futebol é um artigo da comunidade e a identificação também atinge esse escopo. Os torcedores querem fazer parte do seu clube de futebol e se sentem “donos do time”. De fato, isso acontece em associações sem fins lucrativos mais democráticas, onde uma grande parte dos torcedores tem participação efetiva na votação para eleger os diretores do clube, como acontece no Internacional e no Grêmio, de Porto Alegre.

Em outras , o torcedor não tem a mesma facilidade de se tornar sócio, ou precisa provar uma quantidade de renda para se eleger ao cargo de presidente, como é o caso do Real Madrid.

O domínio das ações de um clube por um “estranho à comunidade”, que garante a ele a possibilidade de decidir o futuro da equipe (contratações, patrocínios, uniforme, investimento, estádio), costuma a ser um ponto decisivo para que o amor pela equipe acabe. Um exemplo é a fundação do FC United of Manchester (FCUM) em 2005. Um grupo de torcedores se revoltou com a gestão do Manchester United, que foi comprada pela família estadunidense Glazer.

A saída aconteceu porque eles não sentiam que suas opiniões eram ouvidas, além de acreditarem que o novo comando não respeitava as tradições do clube, priorizando o lucro rápido ao invés de um senso de comunidade (Brown, 2007). Assim, o grupo preferiu fundar um novo clube, que atualmente não está em nenhuma liga inglesa e, em 2015, dez anos depois de sua fundação, 4,000 torcedores estiveram presentes no estádio para um amistoso contra o Benfica, de Portugal.

O caso do clube de futebol Os Belenenses é um grande exemplo de problema entre a gestão de um novo dono com os antigos sócios e torcedores do clube. A empresa Codecity, de Rui Pedro Soares, passou a controlar as ações do clube de futebol, formando o time Belenenses Sociedade Anónima Desportiva (SAD). A nova gestão começou a bater de frente com a sua principal “commodity”, os fãs, gerando diversas turbulências, que começaram em 2014 quando os jogadores Miguel Rosa e Deyverson não foram escalados por uma questão contratual que a gestão desconhecia e os torcedores não receberam nenhuma explicação. O conflito chegou ao ápice quando um segurança da SAD agrediu um torcedor e ex-sócio após ele manifestar o seu descontentamento com a nova gestão profissional do clube.

Com uma menor paixão associada ao time profissional e perdendo valor de identidade que antes os moviam, os torcedores e sócios passaram por um processo de

desligamento em relação à SAD. Em 2018, em uma Assembleia Geral, optaram por deixar a liga profissional, o que efetivamente aconteceu no centenário do clube, em setembro de 2019, quando abandonaram o processo do Belenenses SAD, deixando a Liga Nós (primeira divisão portuguesa), o que implicou o rebaixamento para última divisão distrital e, atualmente a equipe disputa a 1ª Divisão Distrital da Associação de Futebol de Lisboa. Com a cisão, o clube social Belenenses, uma associação sem fins lucrativos, passou a ficar com direitos de uso das questões tradicionais de identidade, como camisa e o Estádio Restelo, enquanto o time Belenenses SAD teve que mudar o local das partidas e o seu uniforme²⁷.

O interessante é que o mundo vive uma reação à transformação de clubes de futebol em empresa, enquanto Belenenses e United FC são dois exemplos das movimentações de torcedores contrárias à identidade de lucro e falta de senso comunitário que os novas gestões tomaram. Mas, mesmo na MLS, a liga norte-americana de futebol, que tem um nascimento empresarial do futebol com a formação de franquias (assim como outras ligas norte-americanas), a participação dos torcedores é um grande diferencial para o sucesso esportivo e de gestão.

Como afirma Mike Gastineau no livro Soccer: Sucesso em Seattle, a participação dos fãs do Seattle Sounders foi extremamente importante para que o clube conquistasse rápido sucesso esportivo e financeiro. Isso aconteceu porque a gestão do clube, associada ao time da NFL Seattle Seahawks, optou por dar mais voz aos torcedores, organizando eventos, reuniões e ouvindo o que eles achavam da gestão e do time em si - algo incomum em muitos clubes europeus e brasileiros.

Em contraponto, o torcedor enfrenta uma dura realidade: a elitização no consumo e nos estádios de futebol. O esporte, apesar de seu nascimento na classes elitizadas (como aconteceu no Brasil), foi posteriormente assimilado pelas classes trabalhadoras, sendo conhecido como o “jogo do povo”. Mas, como vimos na Premier League e em outras ligas, incluindo o Brasileirão, a venda de transmissão passou a se dar em canais fechados de televisão e pay-per-view. No caso do Campeonato Inglês,

não existe transmissão de TV aberta no país natal, o que impede que muitos torcedores tenham acesso fácil aos jogos.

No Brasil, os direitos de transmissão se tornaram ainda mais nebulosos após a Medida Provisória 984 aprovada pelo presidente Jair Bolsonaro em 2020²⁸, mas os torcedores seguem com dificuldades de ver os jogos dos seus times, com a maioria passando nos canais pay-per-view e apenas um jogo por rodada do Brasileirão em TV aberta, na Rede Globo. O processo de exclusão de classes trabalhadoras também se deu nos estádios, com a introdução de arenas com “padrões FIFA”, o aumento no preço dos ingressos e a extinção das arquibancadas “gerais” nos estádios brasileiros - locais que tinham preços mais baratos.

Como apresentado em uma reportagem de Rodrigo Capelo em 2015, o Brasil tem o ingresso mais caro dentro de todas as ligas do mundo. A comparação foi feita por Oliver Seitz, atual Chefe de Análise de Dados do Athletico Paranaense. Para estabelecer uma base igualitária, dividiu-se o salário mínimo e carga horária de cada país, e depois pelo preço de ingresso mais barato disponível nos jogos.

Os preços em 2015 eram assustadores: o Athletico liderava com a entrada mais cara, sendo necessário 20 horas e 35 minutos trabalhados para comprar o ingresso, enquanto o torcedor do São Paulo, que na época vivia péssima fase esportiva e tinha ingressos mais baratos, precisava trabalhar quatro horas e sete minutos para assistir no Morumbi.

Os números são gigantescos se comparados com outros países. Um torcedor do Bayern de Munique, da Alemanha, precisa trabalhar 1 hora e 48 minutos para comprar um ingresso, enquanto o torcedor do PSG, da França, trabalha por 2 horas e 36 minutos. Na Argentina, um torcedor do Racing fica 3 horas e meia no trabalho para cada ingresso comprado, enquanto o do Benfica, de Portugal, permanece 4 horas e 12 minutos, e o do Barcelona, da Espanha, por 6 horas e 42 minutos. Nenhum dos

números da Big Five ou de ligas secundárias do mundo se aproxima dos altos preços times brasileiros.

Em tempos de pandemia, em que nenhuma equipe consegue obter renda com a venda de ingressos, este aspecto se tornou mais secundário na discussão atual. Mas, como é perceptível em comparação com outras ligas, clubes brasileiros terão dificuldade de obter mais renda com ingresso, pois já cobram muito nas entradas para os jogos. Ao mesmo tempo, o Brasil não consegue vender e atrair outros países a comprarem o direito de transmissão da Série A e B, vendendo muito mal em comparação às ligas europeias – enquanto nacionalmente o tema está muito turbulento por conta da nova MP 984. Como explica o advogado José Francisco Manssur, co-autor do projeto de lei conhecido como Sociedade Anônima do Futebol (SAF), dificilmente os clubes brasileiros conseguiram vender o direito de transmissão a preços mais caros, sendo necessário assim recorrer para uma venda em um mercado externo.

“Quando a TV coloca dinheiro para comprar um campeonato, ela faz uma conta muito simples: Quanto que quem vai anunciar no intervalo do campeonato que eu comprei está disposto a pagar?”, revelou. “A conta já não está batendo, o futebol já não devolve para o anunciante o que a TV paga para comprar o futebol. Dificilmente teremos nesse cenário atual um aumento expressivo porque é um círculo vicioso. O clube não tem dinheiro, não consegue montar times que atraiam o telespectador, a audiência não sobe, o anunciante não ganha mais e o ganho da TV não aumenta”.

Clubes brasileiros buscam maneiras de encontrar mais receitas, enquanto são poucas as gestões que se preocupam em estabelecer uma situação financeiramente saudável. A tentativa dos programas sócio-torcedor sobrepassa sobre esta busca por uma maior receita, com os times tentando aumentar o engajamento com a torcida, algo que o futebol brasileiro ainda não conquistou. Ao mesmo tempo, como veremos no último capítulo do livro, o programa é outra tentativa de aumentar receita sem democratizar os clubes, já que os sócios-torcedores não possuem direito ao voto dentro das instituições como o sócio.

Muito da discussão do chamado clube-empresa permeia no discurso de que ele será capaz de fornecer uma maior receita aos clubes, ao mesmo tempo que fornecerá uma gestão mais profissional e capacitada. O discurso romântico e de mídia pode atrair com facilidade, mas sempre será necessário entender exemplos e a história recente do futebol. Para isso é importante entender como a discussão aconteceu em solo brasileiro, desde o primórdio das fundações de seus clubes e suas organizações aristocráticas até as atuais projetos de lei no Senado.



PARTE 2

MUDANÇAS DO
FUTEBOL BRASILEIRO

As associações sem fins lucrativos

Assim como em muitos países, o futebol nasce no Brasil como uma atividade da elite. Ainda que existam diferentes versões sobre o seu surgimento no país – inclusive com indícios de que em 1870 o jogo já era praticado por padres e alunos do Colégio São Luís, em Itu²⁹ –, a história de Charles Miller é a mais aceita. Filho do cônsul britânico em São Paulo, Charles estudou em Southampton, onde também defendeu a equipe local de futebol.

Quando voltou para São Paulo em 1984, ele espalhou o esporte para o seu grupo fechado de amigos, de maioria inglesa, e começou a prática no São Paulo Athletic Club. No Rio de Janeiro, por sua vez, o esporte chegaria por meio de Oscar Cox, um brasileiro de família inglesa que entrou em contato com o futebol na Suíça. Primeiramente, ele trouxe a mobilidade para o Paissandu Cricket Club e participou da fundação do Fluminense Foot-ball Club.

O que se implantou inicialmente no Brasil era um modelo amador de futebol, assim como no continente europeu, reinando a ideia de que o esporte pertencia “às pessoas educadas e civilizadas” e que deveria se manter na elite para ter essa característica conservada. O Brasil havia passado por recentes transformações, com a escravidão sendo legalmente abolida em 1888 e o início da República em 1889, o que implicava em uma sociedade que lutava contra costumes antigos do império e se mantinha extremamente segregadora. Como conta a obra de Mário Filho, *O Negro no Futebol Brasileiro* (1964), a exclusão de jogadores pretos e pardos se tornou uma regra no início do futebol, assim como outras práticas esportivas que se mantinham como um privilégio das classes dominantes.

Logo no começo do século XX, começaram a surgir as primeiras competições em ligas. A pioneira em São Paulo, em 1901, disputada por São Paulo Athletic, Sport Club Germânia, Club Athletic Paulistano e Sport Club Internacional, e depois no Rio de Janeiro, que continha o Fluminense, Botafogo, Athletic e Bangu. Com exceção do

Bangu, que era uma equipe de fábrica formada em 1904³⁰, todos os outros times eram de clubes sociais de classes elitizadas, que juridicamente eram associações sem fins lucrativos. Posteriormente, também veríamos o surgimento de clubes populares, como é o caso do Corinthians Paulista, fundado em 1910 por proletários do bairro Bom Retiro, da Cidade de São Paulo. Mesmo o nascimento posterior desses clubes aconteceu também na forma jurídica de associações sem fins lucrativos.

Os clubes sociais não eram apenas promotores de times de futebol, mas também lugares que promoviam a prática de diversas modalidades esportivas, como basquete, vôlei, handebol, remo, regatas, atletismo e assim por diante. O grande exemplo é o Clube de Regatas do Flamengo, que atualmente é a equipe de futebol com a maior torcida do Brasil. Fundado em 1895, o clube começou a dar maior valor ao time de remo, deixando o futebol como uma modalidade secundária até meados da década de 1910 (Mário Filho, 1964).

O exemplo evidencia que o modelo de associações está muito ligado ao nascimento do futebol brasileiro e mundial, mas é necessário pontuar que o associativismo civil precede a existência desta modalidade esportiva. Nesse sentido, os clubes eram ambientes propagadores de lazer e de esportes, mas também serviam para a socialização e o exercício da democracia presente dentro de sua estrutura. Assim, todos os sócios que adquiriram o título por meio dos critérios de admissões dentro de cada clube, possuem os mesmos direitos de voto para eleger os diversos cargos da instituição. Há um senso de identidade e comunidade nos clubes sociais e eles não podem ser vistos apenas como um lugar de lazer e práticas esportivas.

Com o avanço do futebol movido pelo lucro, as associações passaram a ser vistas como organizações atrasadas para a nova era do futebol, o que se baseia muito na ideia de ser “sem fins lucrativos”. Ou seja, mesmo que clubes terminem o ano com saldos positivos, o dinheiro não pode ser dividido entre os seus sócios, mas deve ser mantido dentro da instituição. Em sua essência, a associação não visa o lucro e, logo,

implica que qualquer superávit adquirido deve ser mantido dentro do clube social para o bom proveito de todos.

Ao mesmo tempo, é estranho apontar essa forma associativa de clube como falha no sistema atual porque, como explicado anteriormente, clubes de futebol não costumam gerar lucros e, dificilmente, os seus investidores conseguem retirar dividendos, assim como os sócios de uma associação. A grande diferença presente no chamado clube-empresa e na associação sem fins lucrativos é que o primeiro permite a entrada do dinheiro de um investidor, ao mesmo tempo que o clube terá que arcar com a pressão financeira, já que o investidor espera que o dinheiro investido gere um retorno financeiro - o que não é o “normal” do futebol atual.

Como apresentado na Parte I, a mudança para um futebol de “donos” não implicou necessariamente em clubes com uma melhor gestão. Nos exemplos do futebol europeu, as associações sem fins lucrativos estão próximas da extinção entre os clubes de elite, com Real Madrid, Barcelona e Athletic Bilbao sendo raros exemplos que ainda seguem esse modelo. No Brasil, porém, o nosso futebol segue sustentado nas premissas da forma associativa, com os 20 clubes da Série A sendo associações. Ainda assim, existe uma grande diferença na organização de clubes como associações sem fins lucrativos no Brasil em relação ao nascimento dos clubes europeus. Como explica Daniel Vinicius Ferreira, historiador da UFPR, os clubes brasileiros, apesar de serem associações, possuem uma presença pequena de características associativistas.

“Historicamente os nossos clubes associativistas na verdade têm muito pouco de associativismo. É algo muito particular do Brasil. Por exemplo, clubes na Argentina e na Europa, quando dizemos que eram clubes de sócios, eles realmente eram. A maioria dos torcedores eram sócios. No Brasil, não temos essa cultura. Tem clubes que eram associativos, mas são muito restritos. Em clubes como o Flamengo ou Corinthians, existe um número muito reduzido de sócios com direito a voto,” afirma Daniel.

Nesse contexto, somente os sócios podem se tornar dirigentes, o que se torna evidente pela organização da associação. Mas, também é necessário entender que existe uma diferença entre o sócio torcedor, sem direito a voto nas eleições, e o sócio estatutário, com direito a voto. As associações brasileiras possuem um baixo índice de torcedores com direito a voto em seu clube, sendo Internacional e Bahia poucos exemplos de organizações democráticas em nosso futebol.

Um exemplo da falsa democracia dentro dos clubes brasileiros são as últimas eleições para a presidência do Botafogo. Apesar de ter 21.992 sócios, não são todos que tem direito a voto e podem decidir o futuro do clube. Em 2020, apenas 824 pessoas votaram para escolher o próximo presidente. Em 2017, foram 1.100 votos, marca inferior aos 1.225 votos de 2014, mas que segue muito abaixo do esperado para um time com milhões de torcedores.

Em muitos casos, também, o voto é indireto, sendo que apenas uma pequena parcela votante escolhe os dirigentes do Conselho Deliberativo, sendo estes responsáveis pela escolha do futuro dirigente do clube. Ou seja, a obtenção de apoio político dentro dos clubes sociais é muito mais importante do que suas capacidades profissionais e de gestão. O grande exemplo é o São Paulo Futebol Clube, onde os sócios escolhem 100 conselheiros, que se juntam a 152 conselheiros vitalícios, formando uma bancada de 252 membros que decidirão o próximo presidente do clube.

O controle do futebol brasileiro segue restrito a poucas pessoas, algo similar a sua fundação elitista no começo do século XX. Grupos políticos seguem dominando a pequena quantidade de sócios, enquanto a maioria dos torcedores fica restrito à função de apoiar os jogadores nos dias de jogos e segue excluída de uma participação maior em seus clubes.

Em termos do que se espera das associações sem fins lucrativos, a forma como se organizam a maioria dos clubes hoje no Brasil representa um grande retrocesso, já

que excluem boa parte dos torcedores e facilitam a utilização dos clubes como meio de manobra. Como explica Rodrigo Capello, jornalista do globoesporte.com especializado em negócios esportivos, o grande problema do atual modelo é sua característica aristocrática, de dirigentes e presidentes apaixonados por reter o poder de seus clubes, o que impede qualquer transformação no cenário brasileiro.

“Cometemos o erro de olhar para a nossa associação sem fins lucrativos e achar que o clube é do povo, da comunidade e da torcida. O clube é de um grupo de 20 ou 30 pessoas que se alterna politicamente, faz alianças, rompe e volta. Mas são sempre as mesmas figuras e são elas que mandam. Vivemos em um modelo muito ultrapassado que é o aristocrático”, explicou. “É um pequeno círculo de nobres que toma as decisões de um clube que envolve milhões de pessoas passionalmente, mas não as envolve de fato. Não vão largar o osso tão cedo e impedem dois cenários: (1) uma onda de democratização dos clubes e (2) uma onda de privatização dos clubes. As duas têm grande dificuldade de acontecer porque esse círculo aristocrático não larga o futebol brasileiro.”

O advogado e ex-vice-diretor de Marketing do São Paulo, José Francisco Manssur, argumenta que existe um “feudo” nos clubes. “Há muitos anos eles dominam o processo político e jamais estariam se fosse um processo profissional. Mas no contexto da eleição, eles são as pessoas que dominam aquilo há mil anos. E essas pessoas vão usar todos os argumentos para não perder esse poder”, conta.

O processo democrático é de vital importância para o funcionamento de uma associação, sendo uma característica existente desde o nascimento em organização civil. A ausência da estrutura mais aberta e democrática dificulta que os torcedores tenham uma participação em massa, ao mesmo tempo que permite que o clube vire alvo de manobras e sirva para o desejo de poucos indivíduos. “Os dirigentes mais tradicionais têm um apego às práticas que eles vem repetindo ao longo dos últimos anos”, pontua o antigo vice-presidente do Bahia, Pedro Henriques.

É interessante entender com mais profundidade que esse amadorismo que reina nas associações sem fins lucrativos e faz com que cargos de presidentes e dirigentes sigam ocupados por pessoas que não necessariamente são capacitadas para a função. Em muitos clubes brasileiros, estes são cargos sem remuneração, o que implica em uma gestão voluntária, sendo restritos aos financeiramente abastados e com tempo para exercer a função, dando a tal cargo um caráter tanto elitista quanto amador. Dessa forma, os clubes brasileiros seguem administrados por uma paixão irracional ao manto ao invés de decisões metodicamente tomadas, o que resulta na alta quantidade de treinadores demitidos, contratações injustificavelmente caras, ausência de um pensamento a longo prazo e uma grande irresponsabilidade financeira.

Em meio a isso, criou-se uma ideia de que o futebol brasileiro sofre com a ausência de bons profissionais de futebol (em cargos como marketing, finanças, diretoria de futebol, técnicos, etc..), um senso comum que ganhou força a partir da ausência de profissionalismo nas escalas mais altas dos clubes. Mas, como pontua Rodrigo Capello, não podemos dizer que exista uma escassez de trabalhadores capacitados no futebol brasileiro . “Existem profissionais que se prepararam, estudaram, que tiveram algum tipo de experiência dentro do clube. O problema é que eles não têm poder. Eles sempre esbarram naquele grupo político que é dono do clube de maneira aristocrática”, explica.

“Os clubes começaram a adquirir diferentes profissionais, mas, ao mesmo tempo, eles mantêm essa estrutura de dirigentes amadores”, revela Daniel Vinicius Ferreira. Segundo ele, fica uma situação híbrida: de dirigentes amadores, mas com alguns profissionais, o que atrapalha bastante. “Quem toma as decisões mesmo são os dirigentes e fica esse conflito entre o profissional e o amadorismo”, completa.

O cenário nacional apresenta dois problemas com a insistência de poder na elite do futebol. O primeiro, como demonstrado anteriormente, impede qualquer mudança na organização do futebol brasileiro. A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) tem um grande peso nesta manutenção, já que os antigos cartolas e membros da entidade não

querem perder o seu peso político. O mesmo acontece nas escalas internas dos clubes, que não se tornam mais democráticos porque grupos políticos sentem suas posições de poder ameaçadas com uma maior abertura aos torcedores. Ao mesmo tempo, perder o controle executivo dos times de futebol é extremamente impensável a dirigentes e presidentes que se sentem donos de seus clubes, o que impede uma onda de empresarização.

A segunda questão reside no mesmo sentimento dos dirigentes de que os clubes pertencem a eles. Isto impede a execução de um bom trabalho de muitos profissionais, deixando-os rendidos ao desejo dessa aristocracia do futebol brasileiro. Desta forma, por mais que equipes de marketing, comunicação e outras áreas contenham profissionais capacitados, eles acabam perdendo a batalha que caminha sempre em favor da força presente no amadorismo e sua aristocracia.

Desta forma, surgiu na década de 1970 no Brasil a ideia de que a mudança de clubes de futebol em empresas resolveria questões financeiras e excluiria a elite que comanda o futebol nacional. A grande questão é que, conforme observado na Europa, a transformação, apesar de excluir antiga elite, acabou criando uma nova, mantendo os mesmos problemas financeiros e enfrentando a dura realidade de que clubes de futebol não geram lucro.

A discussão ganhou força no Brasil na década de 90, com a Lei Zico e a Lei Pelé, mas em meio a diversas mudanças, foram poucas as transformações dos clubes brasileiros que seguem se organizando como associações sem fins lucrativos. Nesse cenário de guerra diplomática, cujas respostas seguem extremamente nebulosas, existe uma certeza, uma regra observada na Europa e presente em solo brasileiro: a presença de um grande perdedor, a torcida.

A primeira onda: Aprovação e experiências

De olho nos exemplos europeus, o Brasil começa a discutir a sua mudança no futebol na década de 1990. Mas os primórdios do debate da mudança jurídica dos clubes de futebol começaram na década de 70, com matérias e jornais dando luz ao assunto e buscando solucionar a crise financeira que muitas equipes apresentavam. O assunto só é levado ao Congresso após a redemocratização, a partir de 1985, quando o Brasil mergulha em ideias neoliberais.

Nesse período, o Brasil já vivia uma modernização dentro da sua estrutura futebolística. Grande parte dos clubes de elites e os mais tradicionais chegaram a uma maior profissionalização e aumento de renda. Contratos milionários de patrocínios foram fechados; centros de treinamento construídos; reformulação do departamento de atletas e fisioterapia; novas maneiras de pensar marketing e licenciamento esportivo; contratação dos profissionais do esporte (mencionado no último capítulo); e um maior entendimento de gestão, por meio de uma atualização dentro dos departamentos de futebol. Apesar de passar por esse processo, a ideia de transformação de clubes em empresa era vista, por muitas partes – entre elas a FIFA –, como o passo essencial para a modernização no futebol.

A eleição de Fernando Collor para a Presidência do país representou a vitória das forças que desejavam um enxugamento do estado e uma nova inserção econômica do Brasil. A ideologia liberalizante seria levada a cabo também pelos governos de Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, sendo que o último também seria responsável por uma maior abertura rumo à globalização, deixando o discurso nacional-desenvolvimentista, em vigor durante as ditaduras brasileiras, e se apoiando no pensamento de eficiência de mercado, com austeridade fiscal e controle de câmbio. A mudança na ideologia econômica também afetou o mundo dos esportes e, obviamente, o futebol.

Em 1991, o “Projeto Zico” foi encaminhado para apreciação no Congresso. Os principais objetivos eram o estabelecimento de uma nova norma para o contrato do atleta profissional, com a extinção da “lei do passe”³¹; e a adequação da gestão dos clubes a uma dinâmica profissional e mercadológica, com a regulamentação da transformação de clubes em empresa. Nesse ponto, como já foi apresentado na Parte I, não iremos discutir as mudanças nas leis de trabalho dos atletas, e o foco será nas mudanças legislativas que se deram para a aprovação dos chamados clube-empresas.

Ainda assim, vale mencionar alguns pontos que elucidam a força das elites futebolísticas. Com medo de que o fim da lei do passe implicasse em largos problemas para os clubes brasileiros com relação à Europa, com a perda dos principais atletas sem um retorno financeiro, os clubes mais tradicionais se colocaram contra a aprovação. As equipes nacionais com menor capacidade financeira também se posicionam contra o projeto, por temerem, em escala interna, que se tornariam reféns do maior poder econômico dos times de elite.

Apesar de Arthur Antunes Coimbra (Zico), Secretário Nacional do Esporte do governo de Fernando Collor, defender uma maior liberdade para os atletas profissionais que ficavam presos aos clubes, ele veria diversas modificações no projeto inicial impedir que as mudanças trabalhistas fossem levadas à diante, principalmente por conta do desejo e da força das elites do futebol. Zico só veria a extinção de vez da “lei do passe” com a aprovação da Lei Pelé, em 1998.

Outro ponto que movimentou o lobby da elite contra o a primeira proposta da Lei Zico foi a ideia de acabar com o voto unitário nas federações esportivas. A CBF junto com as federações se posicionaram extremamente contrárias à questão, já que viam a mudança como uma diminuição da sua influência e poder. Ao mesmo tempo, os clubes de menor influência tinham medo que a aprovação do projeto iria transferir o controle do futebol brasileiro para as grandes equipes, isso porque Zico pretendia que os votos dependessem de critérios técnicos, como o desempenhos dos clubes, o que obviamente envolvia a conquista de títulos.

Sobre a regulamentação de clubes em empresas, era evidente que o Brasil caminhava em direção ao modelo europeu da década de 90. Assim, a proposta permitiria que as equipes se transformassem de três maneiras: constituírem uma sociedade comercial de natureza desportiva; formarem uma sociedade comercial de natureza desportiva, controlando a maioria do capital por meio do direito ao voto; com a contratação de uma sociedade comercial para gerir a parte esportiva. A ideia era permitir que os clubes pudessem promover a mudança jurídica, se adequando aos novos métodos empresariais de gestão para que, com isso, solucionassem os problemas financeiros.

Nesse ponto, é necessário entender as pressões que aconteceram para que a proposta não fosse aprovada em seu texto original. Zico admitiu durante o processo que sofreu fortes pressões para que o projeto não vingasse, e, apesar de não mencionar diretamente de onde vieram, disse que eram de "pessoas que tinham medo de perder o poder³²". No primeiro momento, a FIFA queria a aprovação da Lei, com João Havelange, brasileiro presidente da instituição, pressionando para que o Brasil tomasse medidas que direcionasse o país para o caminho da profissionalização, como tinha acontecido na Europa. Mas, depois, com medo de que a aprovação da Lei Zico afetasse o mandato de seu genro Ricardo Teixeira na CBF, Havelange pressionou contra a aprovação do projeto.

Zico decidiu deixar a Secretária por questões pessoais em 1991, mas seguiu advogando em favor da aprovação projeto. Em seu lugar, o ex-jogador de vôlei Bernard Rajzman assumiu a pasta e, durante seu mandato, o projeto seguiria o mesmo caminho: sofrendo pressão de todos os lados. Uma drástica mudança aconteceu quando Marcio Braga assumiu como secretário dos esportes, em 11 de novembro de 1991. Com influência contrária da FIFA, CBF, federações e alguns clubes, Braga passa a dialogar com as partes, permitindo diversas mudanças dentro do projeto inicial. A Lei é aprovada em 1993 com diversas modificações, entre elas a manutenção da "lei do

passé". Por outro lado, o projeto viabilizou a transformação de clubes em empresas, mas ainda não permitia uma mudança modernizadora.

A Lei Zico é vista como um primeiro capítulo da discussão do clube-empresa, mas um momento que não teve um verdadeiro impacto de mudança. Como pontua o sociólogo Ronaldo Helal na obra "Passes e Impasses: futebol e cultura de massa no Brasil", a aprovação do projeto não veio encaminhado de uma mudança no cenário político do futebol de "troca de favores", e para obter sucesso, a modernização administrativa teria que ser encaminhada com a modernização política.

Os principais clubes de futebol não optaram por tal mudança porque a transformação jurídica implicava em uma maior transparência nas negociações comerciais, além de pagamento de imposto sobre o rendimento líquido (despesa que as associações sem fins lucrativos não possuem). Ao mesmo tempo, existe uma óbvia questão de poder, pois a mudança para uma empresa implicaria em uma menor influência dos sócios nas questões internas de seus clubes - poder que eles não estavam dispostos a perder.

Logo no início de seu mandato, em 1995, o presidente Fernando Henrique Cardoso (PSDB) criou o ministério extraordinário para a área do esporte, nomeando Edson Arantes do Nascimento, o Pelé, para ser o primeiro Ministro do Esporte do Brasil. A medida mostra a disposição do Estado em dar mais atenção para a área do esporte e garantir as medidas liberalizantes no setor. Com as brechas presentes na Lei Zico, o Ministério decide apresentar uma nova versão, a Lei Pelé.

A proposta inicial previa o fim da lei do passe, dessa vez com o exemplo europeu após a aprovação da Lei Bosman naquele mesmo ano, 1995. A medida geraria muita discussão e rejeição, mas seria aprovada no texto final. A parte mais controversa, por outro lado, seria o trecho sobre a mudança jurídica dos clubes. Em seu texto original, a Lei Pelé previa uma transformação obrigatória dos departamentos

de futebol dos clubes em empresas, na qual a transformação deveria acontecer em um ano.

O encaminhamento do projeto ao Congresso levantou diversas críticas de quem dominava o futebol brasileiro. O presidente da CBF, Ricardo Teixeira, qualificou o projeto como "idiota". O Clube dos Treze³³ reagiu destacando o caráter "estatizante" e "autoritário" da proposição, ao mesmo tempo que redigiu um manifesto contrário junto da Abracef (Associação Brasileira de clubes de futebol) e clubes da 1ª divisão. Até mesmo o presidente da FIFA, João Havelange, ameaçava retaliações caso o projeto fosse aprovado.

Assim, o Projeto de Lei 3.633/97 entrou na Câmara dos Deputados com caráter de urgência. Com a pressão de parlamentares ligados a clubes e à CBF - na chamada "bancada da bola" formada por nomes como Eurico Miranda, Arnaldo Faria de Sá, Jovair Arantes e Ricardo Gomyde -, o projeto tem seu caráter de urgência retirado e recebe 127 emendas. E, apesar de toda a pressão inicial, o governo tem uma vitória, pois o projeto é aprovado na Câmara com poucas alterações e sem mudanças no Senado. No final, é decidido que a "lei do passe" seria encerrada em três anos, enquanto os clubes que participavam de competições profissionais teriam um prazo de dois anos para se transformarem em empresas.

A lei foi sancionada em 24 de março de 1998, sendo regulamentada pelo Decreto nº 2.574 no dia 29 de abril. Apesar da derrota, os principais clubes e a CBF tentavam mudar pontos principais da lei, entre eles justamente a extinção da "lei do passe" e a obrigatoriedade de transformação de clubes em empresas. Em 1999, o governo brasileiro aprova a Medida Provisória nº 2.011, que impede que "mais de uma entidade de prática esportiva seja controlada, gerenciada ou de qualquer forma influenciada em sua administração por idêntica sociedade civil de fins econômicos." Ou seja, um mesmo investidor ou pessoa jurídica não poderia ter participação em dois clubes de futebol diferentes.

Na época, a MP gerou muito debate. Por um lado, viam a medida como algo essencial para a manutenção e transparência da competição esportiva, já que temiam que caso um mesmo grupo econômico dominasse dois clubes diferentes, isso permitiria “fraudes” de resultado. Do outro lado, diziam que não teriam tantos investidores para contemplar todos os clubes e, assim, seria necessário revogar a obrigatoriedade de transformação de clubes em empresa, colocando novamente a questão em discussão e abrindo uma comissão no Senado para discutir a norma.

Nesse ponto, entra a atuação de Maguito Vilela, então senador do PMDB e ex-vice-presidente da CBF. Na época, ele era relator da comissão no Senado cujo objetivo era analisar a Medida Provisória 2.011. Vilela acreditava que o poder público não poderia obrigar a transformação de clube em empresa e propôs que fosse derrubada a obrigatoriedade presente na Lei Pelé. Com isso a pressão aumenta, com os clubes da primeira divisão e a CBF tentando reverter a obrigatoriedade.

Então, Maguito Vilela apresentou um projeto no congresso para reverter a decisão da MP. Depois de aprovada, essa proposição seria conhecida como “Lei Maguito Vilela”, a Lei nº 9.981 de 14 de julho de 2000. Apesar de não conseguir impedir a extinção da “lei do passe”, a lei tornou facultativa a transformação de clube em empresa (Art. 27), o que representou uma vitória para a aristocracia presente no futebol.⁸⁸

Como explica Luciano Motta, a ausência de obrigatoriedade na transformação de clube em empresa impediu que o Brasil vivesse uma unanimidade na transformação jurídica. Isto porque a força da torcida e da elite política das associações impedem que os clubes optem pela mudança por conta própria.

“Os times grandes só adotaram o clube-empresa porque a lei obrigou. Se a lei não tivesse obrigado, dificilmente aconteceria porque é muito forte esse sentimento. Os clubes não abrem mão disso para um terceiro ser dono integralmente do clube, sem que a associação tenha poder de gerência”, conta o advogado.

Mesmo sem a obrigatoriedade, a Lei Pelé representou um marco para a discussão do clube-empresa no Brasil e teve um importante impacto para que o Brasil vivesse uma primeira onda de parcerias nos anos 1990/2000. A primeira representação dessa nova era foi simbolizada pela parceria Parmalat-Palmeiras. O enorme sucesso inicial fez com que muitas outras empresas se interessassem pelo produto que o futebol poderia oferecer no Brasil.

No caso dessa parceria, a empresa de laticínios não apenas patrocinava a equipe paulista, como também tinha uma participação dentro da estrutura administrativa alviverde e foi extremamente incisiva para trazer reforços ao clube. Nos anos 90, a Parmalat ajudou a trazer craques como Roberto Carlos, Edmundo, Edílson, Rivaldo e Djalminha. Inicialmente, o sucesso foi tremendo para ambas as partes, com 11 títulos acumulados nas nove temporadas de parceria.

A empresa apresentou um gigantesco avanço de receita, saltando de um faturamento bruto de US\$ 220 milhões em 1992 para US\$ 1,2 bilhão em 1996. O desfecho, porém, seria trágico para ambas as partes. A parceria foi encerrada no final de 2000, com o Palmeiras apresentando prejuízo financeiro e sendo rebaixado para a Série B em 2002. A empresa italiana, que acabou a parceria por crise financeira interna, acabou enfrentando escândalos de corrupção e decretando falência em 2003. A falência da Parmalat também afetaria o Parma, da Itália, que sofreu com diversos prejuízos financeiros e teve que ser refundado em 2003 – desta vez, disputando a quarta divisão italiana.

Outras parcerias também marcaram o cenário futebolístico nacional. Antes da Lei Pelé entrar em vigor, em 1997, o banco Excel-Econômico firma um acordo, primeiramente com o Corinthians e depois com o Vitória. A ideia era executar algo semelhante da parceria Palmeiras-Parmalat, já que, além do patrocínio na camisa, a empresa assinou um acordo de co-gestão do futebol, o que dava influência administrativa e estipulava que a empresa investiria na contratação de atletas. A

empresa chegou a contratar Bebeto e Túlio, que se mantiveram sob contrato com a empresa Excel-Econômico e não com o clube. A parceira com Vitória e Corinthians seria curta e encerrada em 1998, após o Banco ser vendido a um grupo financeiro espanhol, o Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

O Vasco da Gama fechou um contrato que seria conhecido como o maior da história do esporte brasileiro. O acordo com o NationsBank (atual Bank of America) envolvia a empresa cuidar do marketing, licenciamento e direitos de imagem do time. O NationsBank não se tornou um co-proprietário como os outros, mas um acordo similar a uma *joint venture*³⁴, que teria duração de 10 anos³⁵. O projeto não envolvia apenas o time de futebol, mas a ideia era um projeto olímpico, com investimento em diversas modalidades da equipe carioca, o que se tornou perceptível, com o Vasco da Gama investindo R\$ 30 milhões em esportes olímpicos em 2000 – quantidade maior que o Comitê Olímpico do Brasil (COB), que colocou R\$ 23 milhões naquele ano³⁶.

Apesar do sucesso momentâneo, a parceria também terminaria mal. A Lei 9.981/00 foi aprovada e os clubes de futebol não sofriam mais com a obrigação de transformação jurídica em empresa. O Vasco era comandado por Eurico Miranda, que é visto historicamente como um presidente centralizador de poder, e que acabou tendo diversas desavenças com o Bank of America, pedindo cada vez mais investimento, ao mesmo tempo que tentava manter mais controle sobre o clube.

O patrocínio do Bank of America terminaria de forma unilateral, com ambos os lados, tanto clube quanto empresa, se acusando de dívidas não pagas. O torcedor vascaíno, que viu o crescimento do processo olímpico e futebolístico, presenciara a falência de ambos. Em 2002, o Vasco terminou em 15º no Campeonato Brasileiro e na 17ª colocação no ano seguinte. Os problemas financeiros afetam o clube até hoje, sendo a equipe que mais vezes foi rebaixada, desde 2003, acumulando três passagens para Série B.

Grêmio e Flamengo também foram seriamente afetados pelo fracasso de sua parceira com a International Sports Leisure (ISL), empresa suíça de marketing esportivo, com os dois clubes arcando com dívidas impagáveis. O Flamengo assinou um contrato de 15 anos e US\$ 80 milhões (cerca de R\$150 milhões na época), além da promessa da construção de um novo estádio para 60 mil pessoas e participação de 25% no lucro³⁷. O Grêmio também recebeu uma promessa de um novo estádio, além de receber US\$ 50 milhões de investimento³⁸.

A equipe carioca chegou a formar um grande time, com Edmundo, Vampeta, Alex, Denílson, Edílson e Petkovic, enquanto o tricolor gaúcho veio a adquirir Zinho e Paulo Nunes, Astrada e Amato. Por conta de um gigantesco esquema de corrupção, que posteriormente seria visto como um embrião da investigação da FIFA Gate³⁹, a ISL declarou falência com débitos de US\$ 300 milhões. Os dois clubes brasileiros acabam abandonados de sua parceira e herdam dívidas impagáveis do acordo. O Grêmio levou o pior resultado esportivo, sendo rebaixado em 2004 para a Série B.

Com um acordo milionário de 10 anos, o Corinthians transferiu o controle de seu departamento de futebol para a Hicks, Muse, Tate & Furst (HTMF), um fundo de pensões estadunidense⁴⁰. O acordo era semelhante com o do antigo Banco Excel-Econômico, e previa uma oferta de R\$ 53 milhões, além da construção de um estádio e participação de 15% na Corinthians Licenciamento Ltda. A HTMF também assinou um projeto de parceria com o Cruzeiro, com o fundo oferecendo dinheiro em adiantamento e também a promessa da construção de um novo estádio.

Como outros exemplos, o começo do relacionamento foi positivo. Impulsionado pela contratação de nomes grandes, como Luizão, Rincón, Fábio Luciano, o Corinthians seria campeão brasileiro em 1999 e conquistaria o Mundial de 2000. O Cruzeiro também seria reforçado, com Sorín e o goleiro André. Ainda assim, a HTMF pularia fora do acordo, primeiramente tentando achar outro parceiro para assumir o futebol dos dois clubes. A ideia de pular para fora do barco era porque a Hicks, Muse,

Tate & Furst o via afundando, tendo um prejuízo de US\$ 100 milhões de dólares nos três anos que administrou os clubes⁴¹.

O Corinthians pulou para o seu terceiro acordo em 2005. O clube assinou com a Media Sports Investment (MSI), do magnata russo Boris Berezovsky, que era representada no Brasil pelo empresário Kia Joorabchian. No começo, novos atletas que se tornaram ídolos chegaram, com os principais nomes sendo o dos argentinos Carlos Tevez e Javier Mascherano.

O título do Campeonato Brasileiro de 2005 veio junto do momento mais obscuro da história do Alvinegro paulista. Alberto Dualib, então presidente do Corinthians, entraria em rota de colisão com Kia Joorabchian, o que representou a saída da MSI e, com ela, a dos principais jogadores do elenco. O Corinthians se viu rodeado de problemas financeiros, o que também acabou com o rebaixamento do clube para a Série B em 2007⁴².

O Bahia mudou a sua configuração para uma sociedade anônima em 1998 e negociou 51% das ações do Bahia S.A para o Banco Opportunity por cerca de US\$ 10 milhões⁴³. Com o time na segunda divisão, a esperança era que o investimento fizesse alavancar o resultado esportivo. A equipe chegou a integrar a Série A, mas o desempenho esportivo oscilou e, no final da parceria, a equipe esteve na Série C, durante 2006 e 2007.

Muito dessa queda aconteceu por conta da gestão imposta na chamada Liga de Futebol SA, no qual o clube baiano se tornou alvo de lavagem de dinheiro do Banco Opportunity. Daniel Dantas, banqueiro e administrador do Bahia S.A. naquele momento, foi condenado a dez anos de prisão⁴⁴. O clube sofreu com um longo período sem títulos e um débito de R\$ 15 milhões com o ex-sócio Opportunity. No final, o Bahia teve uma longa crise financeira e mantém dívidas com o antigo sócio que perdurarão até 2023. O retorno para a elite de futebol e um exemplo de evolução administrativa só aconteceu após um longo processo de redemocratização que começou em 2015.

Pedro Henriques, ex vice-presidente do Bahia, explica que o processo de democratização e exclusão de antigas figuras políticas do clube foi algo complexo e duradouro. O primeiro passo para uma maior profissionalização interna foi longo, tanto em sua forma estrutural quanto cultural, mas rendeu frutos a um clube que voltou a ter resultados melhores no âmbito esportivo e financeiro.

“Chegamos a um ponto que foi mais grave que o Cruzeiro⁴⁵. O Cruzeiro, mesmo com toda a barbaridade que estamos vendo, teve um processo de renúncia, uma nova eleição e um novo conselho gestor. Ainda assim, não houve uma ruptura institucional. O Bahia teve uma intervenção judicial”, explicou o antigo dirigente. “Foi muito difícil porque sempre há uma resistência. A inércia está presente em todos os lugares. É uma lei da física, mas que também se aplica às instituições.”

O Vitória também passaria uma transformação jurídica fracassada que lhe renderia uma visita para a Série C. Em 1998, o clube fez um empreendimento com o Exxel Group, fundo argentino de investimentos e um dos maiores da América Latina, e, em 2000, vendeu para o seu sócio 51% das ações ordinárias, o que implicava que o fundo teria controle gerencial sobre o clube.

A venda aconteceu por US\$6 milhões e foi aberta uma linha de crédito de US\$12 milhões. Com o domínio da S/A, o Exxel começou a bater cabeça com o clube social, principalmente com o então presidente Paulo Carneiro. Em 2005, o clube negociou a recompra das ações, mais a quitação de uma dívida de US\$ 5 milhões⁴⁶, além da já utilizada linha de crédito, de cerca de US\$7 milhões⁴⁷. No final, resta ao Vitória uma dívida com a qual não consegue arcar, o presidente Paulo Carneiro é afastado naquele ano e o time termina na Série C.

A herança das parcerias de clube-empresa é dolorosa para os clubes baianos e é contada com mais detalhes no documentário "Desatando Nós". Tanto o Vitória quanto o Bahia tiveram experiências negativas, mais dolorosas para o seu torcedor do

que a de outros grandes clubes, pois além de cair para a Série B, acabaram na terceira divisão do Campeonato Brasileiro, com uma dívida impagável que causou problemas em diversas gestões e segue com resquícios no saldo financeiro dos clubes .

As experiências dispendiosas do final de 1990 e dos anos 2000 colaboraram para a construção de uma ideologia de que o clube-empresa não serve no Brasil. Dentre os exemplos, se tornou muito comum o embate entre a associação e a gestão de empresas, derivado do fato de que as elites futebolísticas não querem ceder poder. Ao mesmo tempo, diversos casos de fraudes, corrupção e má conduta por parte das empresas também condenaram os projetos.

“Muitos clubes tentaram esse modelo de empresa na virada do milênio e todos eles deram errado. Deixa um legado ruim porque muita gente, quando vai falar deste assunto, volta naquele momento da história e fala: ‘Tá vendo, não funciona. Tentaram de várias maneiras e nenhuma funcionou.’ Isso empobrece o debate. Era um cenário bem complexo na época e cada um deu errado por um motivo diferente”, afirmou o jornalista Rodrigo Capelo.

Rodrigo Monteiro de Castro, co-autor da proposta de lei Sociedade Anônima do Futebol (SAF), corrobora o cenário. “A Lei Pelé e a Lei Zico criaram o clube empresa, começando mais sofisticado na origem e depois sendo simplificado. Mas não resolveu absolutamente nada porque os clubes eram dominados por politiqueiros que, em sua grande maioria, se preocupam com o seu bem estar, com os negócios e com a carreira política, dentro ou fora do clube”, aponta.

Apesar dos fracassos, não há como cravar que qualquer transformação de clube empresa sempre dará errado no Brasil. Diversos motivos são aplicados para cada experiência dos anos 2000. No caso do Vitória e Bahia, um péssimo acordo empresarial aliado à má conduta de Opportunity e Exxel. No Vasco, o desentendimento entre o presidente Eurico Miranda e o investidor Bank of America. Grêmio e Flamengo foram vítimas de uma empresa afetada pela corrupção e fraude, mesmo fator que

implicaria a parceria entre Parmalat e Palmeiras. O Corinthians sofreu, primeiramente, com um acordo que não deu lucro para HTMF, que decidiu "pular fora do barco", deixando o clube em dívidas. Ainda, o Alvinegro paulista chegaria ao colapso anos depois, após a direção da associação, presidida por Alberto Dualib, se desentender com a gestão empresarial da MSI.

Ao mesmo tempo, afirmar que a mudança para o clube-empresa será sinônimo de sucesso é uma mentira. A simples mudança jurídica não é uma certeza de melhora dentro no mundo do futebol. Como experimentado no Brasil e na Europa, diversos motivos podem levar um clube de futebol transformado em empresa à falência e ao fracasso esportivo; e, como observado, não é sinônimo de melhor gestão.

“Se difundiu uma ideia de que um clube-empresa sempre fecha no azul, ou, pelo menos, tentará fechar no azul. Mas se acumulam pilhas e pilhas de exemplos de clubes que adotaram a formação de empresa e continuaram tão mal geridos e sempre no vermelho”, afirma Luciano Motta. “Seguiram com as mesmas práticas que a gente observa no sistema associativo e se perpetuaram. Todos esses vícios, como por exemplo, jogador recebendo salário atrasado. No final, o que está acontecendo é: os clubes trocam de roupa, mas as práticas do dia a dia seguem as mesmas.”

Rodrigo Capelo complementa que a mudança para clube-empresa não é sinônimo de garantias. “Ser uma associação civil sem fins lucrativos não garante que será mais democrático, assim como ser uma empresa ou uma sociedade anônima não garante que você seja privatizado, ditatorial ou eficiente. Tudo depende das pessoas, do sistema, do contexto, e dos mecanismos que estimula”, pondera.

Em suma, a gestão sempre será mais importante do que o fato de ser uma associação sem fins lucrativos ou uma gestão ao molde de empresa. Barcelona e Real Madrid (clubes que sobreviveram à era de obrigatoriedade na transformação de clubes europeus em empresa) seguem como associações sem fins lucrativos, estabelecidas como marcas mundiais e, apesar de afetados duramente pela pandemia do novo

coronavírus, mantém gestões extremamente profissionais. Ao mesmo tempo, Liverpool e Bayern de Munique são sistemas empresariais que acumulam história recente de sucesso financeiro e esportivo.

Diante disso, antes de um debate mais aprofundado, é de extremo interesse compreender como o Brasil se situa em relação ao clube-empresa. Após as tentativas do programa Profut, como veremos em seguida, a legislação brasileira passa por sua oitava transformação legislativa sobre processos que regulamentam a gestão de empresas no futebol brasileiro, com dois projetos para serem votados no Senado. O que pode ser adiantado e é visto como uma vitória para aqueles que preferem as associações sem fins lucrativos ao modelo de empresarização: nenhum dos projetos de lei prevê obrigatoriedade de transformação de clubes de futebol em empresa.

Mudanças recentes e início de uma nova onda

O grave problema do amadorismo presente nas estruturas do futebol brasileiro é difícil de ser erradicado. A Lei Pelé não tentou apenas a transformação de clubes em empresas, que por si só não é uma garantia de profissionalismo – como o futebol europeu serviu para exemplificar. A Lei 9.615/98 também tentou encontrar maneiras de responsabilizar as más condutas dos dirigentes. Como explícito no inciso 11 do art.27 da norma:

§11. Os administradores de entidades desportivas profissionais respondem solidária e ilimitadamente pelos atos ilícitos praticados, de gestão temerária ou contrários ao previsto no contrato social ou estatuto, nos termos da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil. (Redação dada pela Lei nº 12.395, de 2011).

A lei deixa evidente que os dirigentes, como pessoas físicas, podem ser responsabilizado por seus atos irregulares durante a condução do clube. Mas, como foi visto após a aprovação da Lei Pelé, as práticas ruins seguiram no esporte. Ainda, poucos dirigentes acabaram responsabilizados por seus atos e má gestão, pois os órgãos fiscalizadores dos clubes, muitas vezes sem poder e ineficientes, são incapazes de tomar medidas contundentes em prol da responsabilização.

No final, o grande perdedor é o torcedor que, limitado ao cargo de espectador-consumidor e sem chance de participação política em seus clubes, acaba vendo a consequência das péssimas gestões em campo, com resultados esportivos tenebrosos e, em casos mais graves, o rebaixamento. A ausência de uma fiscalização mais concreta resulta também em uma perda para o contribuinte, que acaba pagando a conta das dívidas que os clubes adquirem, com o governo brasileiro tendo uma postura paternalista de fornecer o “perdão de dívida.”

Deixar um clube morrer por falência é um processo extremamente doloroso. A visão de que o torcedor é um consumidor e, caso um clube decreta falência, ele irá encontrar outro time para apoiar, é tão errado quanto ingênuo. Como visto na análise de torcedores, isso pode se aplicar para os fãs, flâneurs ou seguidores⁴⁸. Mas para os torcedores “tradicionais”, a dor de perder o clube é tão grande como a dor de perder um familiar. Existe um amor e uma paixão que vem junto de acompanhar o seu time do coração, que às vezes é visto como um dever e uma necessidade. Ao mesmo tempo, permitir as péssimas práticas de gestão é algo inviável para o futebol brasileiro.

O Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (Profut) nasceu com o intuito de reverter esse cenário. Criado a partir da Lei nº 13.155 de 2015, o programa estabeleceu princípios e práticas de gestão financeira, responsabilidade fiscal e transparência. Em troca, os clubes conseguem parcelar as suas dívidas em até 240 vezes com a União. O Profut também estabeleceu que, caso os clubes não se adequassem, eles poderiam perder o direito ao parcelamento (sendo excluídos do programa), perder pontos no campeonato ou serem rebaixados automaticamente.

O programa, na teoria, parecia bom. O governo, como maior credor dos clubes, visa o pagamento das dívidas, fornece um plano de renegociação de dívidas ao qual ele sabe que todos vão aderir e, desta forma, impõe uma série de práticas de boa gestão. O grande problema é que a cobrança do futebol brasileiro é falha, pois como visto em diversos casos, ainda não há grandes consequências para os dirigentes e, em poucas exceções, para os clubes.

O grande (e atual) exemplo é o Cruzeiro. Após ser rebaixado para a Série B, a equipe segue pagando o preço pela as péssimas gestões dos anos anteriores, continuando com um fraco resultado esportivo na segunda divisão do Campeonato Brasileiro. Ainda assim, a responsabilização só veio por parte da FIFA, que custou ao Cruzeiro seis pontos antes do início da Série B pelo não pagamento da dívida com o Al-Wahda, no empréstimo de seis meses pelo volante Denilson⁴⁹.

O clube acabou penalizado meses depois no Brasil, sendo excluído pela Autoridade Pública de Governança do Futebol (Apfut) do Profut pelo não cumprimento de regras previstas no programa⁵⁰. Ainda assim, a penalização do clube Celeste segue sendo um exemplo de raridade do futebol brasileiro e, mesmo assim é de se questionar se apenas punições levariam a uma melhor postura das direções do clubes, pois como vimos em curto prazo no caso do Cruzeiro, apenas a punição não leva a uma melhora. Políticas públicas também precisam pensar benefícios que ajudem as bons administradores no futebol. Como pontua Pedro Henriques, o Profut apresenta outro grande problema do cenário brasileiro.

“Os clubes pensam somente nos aspectos positivos, mas tem os negativos também. As consequências de quem não cumpre o que está determinado naquela lei são severas e a tendência, pelo que a gente vê nas gestões dos clubes, é não cumprir.”, explica ex-vice-presidente do Bahia. “Os clubes aderiram ao PROFUT e não pagam. Acabaram de aderir, não pagaram a parcela e já falam em PROFUT 2. É o ciclo do futebol brasileiro, que vai continuar seja em associação ou clube-empresa. As normas existem, o problema é fazer elas serem respeitadas.”

Com poucas mudanças concretas em favor de uma melhoria na gestão dos times brasileiros em um âmbito financeiro, existe uma vertente que segue acreditando que a solução para as mazelas dos clubes seria uma transformação da parte que gere o futebol em uma empresa. É necessário entender os novos caminhos dos atuais projetos de lei que se encontram para a votação no Senado. Em 2016, o ex-deputado Otávio Leite (PSDB-RJ) apresentou o Projeto de Lei 5.086/16, conhecida como Sociedade Anônima do Futebol (SAF), no Congresso.

O projeto tinha como intuito a transformação da área do futebol dos clubes sociais em empresas, por meio de uma nova estrutura empresarial para gerir o futebol. Contendo diversas influências da Lei 6.404/76, que regulamenta o funcionamento de sociedade anônimas no Brasil, a SAF previa uma série de mecanismos que adaptaram

o funcionamento de uma SA para o futebol, com a visão de que é necessário uma adequação estrutural por conta das particularidades do mercado esportivo. “A Sociedade Anônima do Futebol não é um fim si, mas é um instrumento. Um núcleo de um sistema que vai permitir não apenas dar credibilidade e segurança para o dono do futebol”, explicou Rodrigo Monteiro de Castro.

Entre os mecanismos normativos, está a divisão de ações com direito a voto e sem direito ao voto, além da possibilidade do clube de manter os símbolos tradicionais, podendo impedir mudanças no escudo e estádio por meio das ações de classe A, dando direito ao veto da antiga associação a essas mudanças. “A tradição, a história, a camisa, os símbolos, que é o que liga o torcedor a entidade, a gente não quer perder isso. A gente não quer ver os nossos clubes tradicionais jogando com marcas que não identificam o torcedor”, explica José Francisco Manssur, co-autor do projeto de lei.

No início de 2019, Rodrigo Maia (DEM-RJ), Presidente da Câmara dos Deputados, se interessou pelo projeto e encarregou o deputado Pedro Paulo (DEM-RJ) como o novo relator do PL 5.082, então capitaneado por Domingos Sávio (PSDB-MG), que havia herdado o projeto de Otávio Leite. O deputado apresentou um substitutivo ao projeto original, retirando a ideia de SAF e prevendo mecanismos de renegociação de dívidas, benefícios fiscais, mudanças nas relações trabalhistas, além de um projeto de recuperação judicial que visa atrair clubes sociais em prol da mudança jurídica.

Além dos mecanismos de renegociação de dívida que diferenciam muito da proposta inicial, a ausência de um modelo próprio para a gestão empresarial no futebol diferencia em muito os dois projetos iniciais. Como explica o deputado Pedro Paulo, ele não acredita que seja necessário limitar a administração do futebol a uma estrutura jurídica. O novo substituto, então, se baseia no modelo inglês e italiano, no qual o clube pode optar pela organização em diversas formas societárias.

“Defendo a corrente de que não há necessidade de ter um tipo societário exclusivo. Não existe um tipo societário único para educação, saúde, mercado de

energia ou agropecuária. Todos eles se encaixam dentro de tipos societários existentes, seja uma sociedade anônima, ilimitada ou por ações”, justificou. “Não é necessário criar esse ‘Frankenstein’ na legislação para poder encaixar as particularidades do futebol. Ainda que a gente saiba que o futebol é um setor cheio de nuances, com seus impactos sociais e características do mercado de trabalho, mas não necessariamente você precisa criar um tipo societário”.

O projeto apresentado por Pedro Paulo foi aprovado na Câmara e caminhava para a aprovação no Senado, quando uma das diversas crises do governo de Jair Bolsonaro impediu que a sua votação acontecesse. Em meio a isso, o senador Rodrigo Pacheco (DEM-MG) apresentou a PL 5.516/2019 diretamente no Senado, revivendo a ideia da SAF, com algumas alterações ao projeto inicial, buscando também acrescentar mecanismos para resolver a questão dos gigantescos endividamentos dos clubes de futebol brasileiro.

No final de 2019, os dois projetos entram em rota de colisão, com declarações públicas fortes e críticas de cada lado. Do lado da SAF, apontavam o projeto como algo muito complicado ao futebol, que limitava as opções do clube-empresa com a criação de uma Sociedade Anônima do Futebol. Ao mesmo tempo, acreditavam que o projeto não resolvia o problema tributário para a transformação de clubes em empresas, o que resultaria em grandes despesas e, logo, um aumento de gasto para a transação.

Entre as críticas ao projeto do deputado Pedro Paulo está a parte de renegociação de dívidas, vista como mais uma forma paternalista do estado de atuar para beneficiar as péssimas gestões de clubes de futebol. Ao mesmo tempo, por conta de Rodrigo Maia torcer para o Botafogo, diversas críticas apontam a lei como uma forma de ajudar o clube carioca, que vive à beira da falência e se beneficiaria da proposta.

Para Fernando Monfardini, advogado e autor do livro *Compliance no Futebol* (2020), o grande problema é que a lei trata a causa como consequência. “O problema

não é o endividamento dos clubes. A má gestão dos clubes gerou a dívida, não foram as dívidas dos clubes que geraram a má gestão. O que precisamos é atingir a má gestão dos clubes. Acredito que a lei falha na essência dela.”

A renegociação da dívida é um caminho tortuoso, beneficiando as más gestões e estimulando as péssimas práticas dos clubes. Ao mesmo tempo, pode levar a um péssimo processo de transformação jurídica, com clubes interessados apenas nos benefícios e pensando de forma apressada a mudança, o que resultaria em parcerias negativas como a vista no final dos anos 90 tanto no Brasil quanto na Europa. Por outro lado, Pedro Paulo acredita que os benefícios fiscais são necessários para influenciar a transformação e garantir que o modelo de clube-empresa possa sobreviver no país.

“No projeto de Rodrigo Pacheco, a simplificação tributária tem duração de curto período, depois volta a ter uma carga normal de uma sociedade empresária. Na minha opinião, isso é um dos principais fatores de desestímulo para que clubes virem empresas porque possuem gastos enormes com tributos a partir da mudança de tipo societário. É absolutamente legítimo e bem-vindo em setores econômicos que precisamos estimular. Ano passado nós aprovamos lei do petróleo e estamos aprovando uma nova lei do gás. Em geral, estamos fazendo um esforço para desenvolver setores econômicos”, revelou o deputado.

Em 2020, a crise sanitária do novo coronavírus impactou também o setor esportivo, afetando economicamente a vida dos clubes brasileiros. Ao mesmo tempo, travou a votação de projetos de Lei no Congresso e no Senado que não fossem considerados temas urgentes em uma época de crise de saúde. Nesse cenário, os dois lados partiram para uma convergência, tentando encontrar solução única para as duas leis.

“Olhamos o projeto do Pedro Paulo e contemplava alguns instrumentos que pós-pandemia faziam muito sentido como uma resposta do Estado, desde que

inseridos em um sistema e de um novo ambiente criado por um marco regulatório”, explica Rodrigo Monteiro de Castro.

“Estamos avançando em não ser obrigatório o uso único de um tipo societário. Até porque no meio da pandemia, criar um tipo societário desconhecido, precisa ter todo o regramento. Nesse momento acho que precisamos simplificar e não complicar”, conta o deputado Pedro Paulo. “Estamos discutindo a incorporação e temos vários mecanismos de governança que trazem algum tipo societário com a SAF. São possibilidades de junção dos dois projetos, sem necessariamente um anular o outro.”

Enquanto ainda espera o final do imbróglio político no Senado, o futebol brasileiro viveu mais duas experiências de clube-empresa em seu nível de elite: o Figueirense e o Botafogo-SP, que atualmente ocupam a Série B. No primeiro caso, o clube catarinense criou uma empresa limitada para gerir o seu futebol, vendendo 95% das ações para um investidor privado. O objetivo final era profissionalizar toda a área de gestão do futebol, mas o resultado foi o oposto. Com dívidas e sem pagar os funcionários, o acordo entre empresa e clube foi rompido. O resultado segue sendo os problemas financeiros herdados pelo Figueirense, que vivenciou o primeiro W.O. na história da Série B em 2019, com os jogadores se recusando a jogar por conta dos salários atrasados e sendo aplaudidos pela torcida no retorno a Santa Catarina⁵¹.

Por outro lado, o Botafogo de Ribeirão Preto fez a transferência da gestão do futebol para a Botafogo Futebol S/A, com a associação mantendo 60% das ações e o investidor, Trexx Holding, tendo 40% das ações com um aporte inicial de R\$8 milhões. O exemplo da equipe paulista é vista como um caso de maior sucesso, subindo da terceira divisão e se estabelecendo na Série B. O crescimento no número de sócios torcedores também é importante para a renda do clube, quadruplicando desde o começo da parceria, chegando a 8 mil no final de 2019, em relação aos 2 mil no começo de 2018. Ainda assim, com apenas um ano, é um caso de estudo e avaliação, enquanto ainda não alcança o objetivo final de alcançar a elite do futebol brasileiro.

Em entrevista ao site Exame em 2019, Adalberto Baptista, presidente do Conselho da Botafogo Futebol S/A e principal investidor do negócio, afirmou: "Nosso projeto de clube-empresa é diferente, pois acontece de fora para dentro, e não em forma de associação. Acredito ser um caminho sem volta. Os clubes vão precisar seguir esse modelo."⁵²

Conhecido como um novo passo para a rediscussão do clube-empresa, o ano de 2020 ainda recorre às antigas experiências brasileiras na tentativa de mudanças de associações sem fins lucrativos em sociedades empresariais. Os novos projetos apresentados ao poder legislativo ainda possuem resquícios da Lei Pelé, sendo que as grandes mudanças derivam de uma tentativa de refinanciamento de dívidas e benefícios fiscal, além do tortuoso caminho de recuperação judicial, que parece ser a única saída viável para o recente projeto do Botafogo de Futebol e Regatas.

Com dívidas consideradas impagáveis e à beira da falência, o clube carioca começa a ver uma mudança jurídica como a única saída viável para a sua saúde financeira. Primeiro, a Huawei foi contratada para fazer um estudo, mas a empresa acaba não agradando e as próximas análises são feitas por um grupo de botafoguenses conectados com o mercado financeiro. O plano foi aprovado em dezembro de 2019 no Conselho Deliberativo, com o projeto prevendo que a associação sem fins lucrativos, Botafogo de Futebol e Regatas, passaria a ter o futebol comandado pela Botafogo SA, sendo que a segunda parte do plano previa atrair investidores interessados em injetar dinheiro no clube⁵³.

O cálculo inicial era de que o Botafogo precisava juntar R\$ 320 milhões com investidores, investimento que, junto da renegociação de dívidas com os credores, que beira o 80%, seria capaz de sanar o R\$ 1 bilhão de dívida que o clube possui. Como explica o jornalista Rodrigo Capelo em seu blog no Globoesporte.com, o Botafogo faz um novo cálculo e estipula acumular R\$250 milhões, mas o clube não consegue atingir a meta. Poucos investidores se interessaram em injetar dinheiro no clube, tanto por conta da pandemia, que gerou grandes incertezas ao redor do mundo, quanto pelo

péssimo desempenho esportivo, que ameaça o Botafogo de rebaixamento para a Série B, o que diminuiria a receita em R\$ 70 milhões.

O clube caminha para o seu “plano B”: a recuperação judicial. O caminho é tortuoso. Associações sem fins lucrativos não podem entrar em recuperação judicial, dando ao Botafogo duas opções: a aprovação da Lei nº 5.082/16, conhecida como lei do clube-empresa, que prevê recuperação judicial em sua proposta; ou uma analogia com um processo de uma universidade. Como evidencia Rodrigo Capelo, ambos os planos são considerados incertos. Caso falhe em sua segunda opção e termine com a reprovação de seus credores, o Botafogo terá a sua falência decretada, sendo rebaixado para a quarta e última divisão do Campeonato Brasileiro.

Desta forma, com a incerteza que ronda o Botafogo, o Brasil poderá ter um clube-empresa na elite do futebol em 2021, caso a transferência jurídica do Bragantino seja efetivada dentro do conglomerado esportivo da Red Bull.⁵⁴ O time de Bragança Paulista transferiu a sua gestão para os membros do Red Bull Brasil, mas a parte do futebol segue caracterizada juridicamente como uma associação sem fins lucrativos. O acordo faz parte do plano da Red Bull de ter um clube na elite brasileira estampando a sua marca, algo que já possui na Alemanha e Áustria com RB Leipzig e RB Salzburg, respectivamente.

O plano inicial da empresa foi com o surgimento do chamado Red Bull Brasil, que chegou a obter bons resultados dentro do Campeonato Paulista, mas não evoluiu em escala nacional. Com o novo acordo em 2019, a empresa de energéticos previu um largo plano de investimento, gastando cerca de R\$ 45 milhões no primeiro ano, investimento que levou o Bragantino ao título da Série B e à elevação para a primeira divisão nacional.

Em 2020, a gestão novamente voltou a desembolsar altas quantias na janela de transferência, chegando a ocupar o top 10 de times que mais gastaram no mundo⁵⁵. Ainda assim, no primeiro momento, o investimento não tem sido necessariamente uma

melhora no âmbito esportivo, com a equipe sofrendo na Série A. Ao mesmo tempo, ainda existem questionamentos sobre a gestão do clube, com o primeiro balanço financeiro de 2019 com algumas omissões, sendo um documento incompleto⁵⁶.

Caso seja efetivada como empresa, o Red Bull Bragantino, que já sofreu com mudanças de escudo e uniforme para estampar a marca do energético, seria o único clube-empresa na Série A em 2021. Do outro lado, enquanto a aprovação do PL 5.082 para ser a única solução viável ao Botafogo, o Athletico Paranaense possui um plano para a sua empresarização, com o atual presidente Mario Celso Petraglia sendo um grande defensor da ideia de clube-empresa, esperando apenas a aprovação da nova legislação. Se o Brasil caminhar para mais uma mudança legislativa sobre o assunto, pode representar uma nova onda de transformação jurídica na elite do futebol brasileiro. Mesmo se isso acontecer, o debate ainda está longe de terminar.



PARTE 3

O *DEBATE*

A transformação jurídica resolve o problema?

Do jeito que a grande maioria dos clubes são organizados hoje, com um processo político extremamente restrito e imerso em um amadorismo de gestão, as estruturas são problemáticas. Torcedores têm participação extremamente limitada e clubes seguem sofrendo com o domínio de poucos, que usam o interesse de milhões de pessoas para o bom proveito próprio.

A discussão de clube-empresa surge como uma alternativa para resolver os problemas que as associações sem fins lucrativos possuem, batendo na tecla que a estrutura atual existe desde a fundação do futebol e, portanto, se mostrou ultrapassada. Para isso, em um futebol cada vez mais marcado pela intensa busca do lucro, seria necessário que os clubes fossem geridos por empresas, já que elas, em si, buscam obter dividendos.

Além disso, em uma competição mais acirrada, direções precisam obter o máximo de dinheiro possível, sendo que um sistema empresarial daria mais segurança para o investidor do que um clube controlado por associação. Esse processo, em si, permitiria um maior nível de investimento, maior renda ao clube e, em uma relação direta, a capacidade financeira de contratar um time melhor.

“A gente está em um movimento de autodestruição e, se não conseguirmos reverter isso, nós só afundaremos”, afirma Rodrigo Monteiro de Castro. “Não vamos conseguir reverter sem dinheiro e não vamos ter meios de financiar o futebol se não tivermos no centro disso uma empresa que possa receber e investir conforme os planos, devolvendo o dinheiro investido para o investidor”, complementa.

“Clube-empresa não é ‘panaceia’. Ao mesmo tempo que não é uma garantia de que o clube que virar empresa vai resolver seus problemas e obter os resultados que não teve como associação, tenho absoluta convicção que são raras as exceções de clubes como associação que conseguem sobreviver neste modelo. Temos clubes

centenários, mas que são zumbis, vivem com dívidas, salários atrasados, e quando comparamos com o futebol europeu, os nossos campeonatos são muito menos valiosos”, opinou Pedro Paulo.

Um dos problemas que associações sem fins lucrativos enfrentam é a dificuldade de planejamento em um sistema democrático. Chapas eleitas precisam pensar no que é melhor para equipe a longo prazo, mas, ao mesmo tempo, enfrentam uma dura pressão para tomar medidas populares que agradam os torcedores no curto prazo e permitam uma chance de reeleição. Contratações financeiramente polêmicas, gastos exacerbados ou contratos de televisão que não são economicamente interessantes para o futuro são aceitos visando a viabilidade econômica do time no tempo presente.

“Há dificuldade das gestões serem curtas. É complicado implementar um planejamento estratégico de médio/longo prazo, enfrentar tomadas de decisões para sobreviver ao curto prazo e eventualmente ter força em processo eleitoral para continuar o planejamento. É uma dificuldade real que vai muito da natureza da associação”, explica Pedro Henriques, ex-vice-presidente do Bahia.

Em um mundo extremamente teórico, o discurso do clube-empresa seduz os desinformados. A ideia é que a transformação jurídica facilita o planejamento a longo prazo, retira o alto fator político que atrapalha os clubes de futebol e permite uma capacidade maior de investimento, com equipes capazes de gastar mais e, assim, se tornam mais competitivos no mercado. No entanto, a prática se mostrou diferente da teoria, com diversos exemplos apontando para o prosseguimento de problemas presentes nas associações sem fins lucrativos e, em muitos casos, um acentuação de pontos negativos.

“Sempre se difundiu uma ideia genérica de que o clube-empresa fora do Brasil deu certo, como se tivesse um modelo único igual em todos os países, um modelo

européu de clube-empresa. É extremamente falaciosa essa ideia. Cada país desenvolveu de uma maneira e não houve esse sucesso”, conta Luciano Motta.

Foi implementado um discurso de que o futebol europeu está muito à frente do mercado brasileiro por conta da formatação jurídica dos clubes, sendo que a gestão da área do futebol dos times nacionais por empresas levaria o Campeonato Brasileiro a um novo nível, podendo competir financeiramente com as grandes equipes europeias. Esta hipótese é frágil e surrealista, até porque dentro do próprio continente europeu se constrói um mundo cada vez mais desigual, como vimos na Parte I.

Existem diversas outras questões que entram em conta e colocam o futebol brasileiro em uma situação desfavorável em relação ao europeu. A grande quantidade de jogos é um fator, com os campeonatos estaduais possuindo uma alta parcela de culpa para os desgastes dos jogadores brasileiros e pouco enfoque em treinamentos. A falta de Fair Play Financeiro, junto à ausência de responsabilização dos administradores dos clubes, provoca um cenário ainda mais conturbado dentro das associações sem fins lucrativos. Mesmo com uma mudança empresarial, esses problemas irão persistir.

É impossível também fugir da questão macroeconômica. Desde a década de 1990, o continente europeu começou a se destacar, tornando-se um importador de talentos dos mercados secundários, principalmente da América Latina e África. É impossível escapar da capacidade de investimento que os clubes da chamada *Big Five* adquiriram ao longo do tempo. Existe uma óbvia diferença em relação a desvalorização do Real frente ao Euro, ou, no caso inglês, da Libra. Clubes brasileiros negociam em reais, cobrando ingressos, venda de camisas, direitos de transmissão e demais transações com a moeda brasileira.

Com a desvalorização gigantesca do Real, acentuada sob a política econômica do governo de Jair Bolsonaro e do Ministro da Economia Paulo Guedes, o Euro chegou a níveis históricos, valendo R\$6,68, enquanto a Libra equivale a R\$ 7,31⁵⁷. É quase

impossível diminuir a diferença econômica das equipes com o câmbio valendo mais de seis vezes o valor do real. Citando um exemplo, se dois clubes tiverem a mesma renda em suas respectivas moedas, o time europeu com 100 milhões de euros e a equipe brasileira com R\$ 100 milhões, a renda europeia ainda será 6,68 vezes maior do que a brasileira. Se o exemplo for traduzido para a Inglaterra, a diferença será 7,31 vezes maior.

O aumento do câmbio significa uma maior facilidade de venda, com as grandes promessas sendo vendidas na moeda estrangeira, o que significa em um montante maior de reais. Por outro lado, também aponta por uma maior dificuldade de contratar jogadores de outros mercados, sendo necessário gastar mais dinheiro para trazer outros atletas, seja em euro ou em dólar, cujo câmbio também beira os seis reais. É muito difícil que clubes brasileiros se tornem importadores de talento, sendo apenas possível trazer atletas de mercados ainda menores, como Uruguai, Colômbia, Equador, Venezuela, Chile e, em alguns casos, Argentina e México.

Vale, ainda, fazer uma ressalva. De fato, o futebol europeu tem poucos exemplos de sucesso de clubes de futebol como associação sem fins lucrativos, mas isso ocorre pela obrigatoriedade de transformação que foram impostas pelo poder legislativo. Como analisado na Parte I, apenas Barcelona, Real Madrid, Osasuna e Athletic Bilbao conseguiram fugir da obrigatoriedade de transformação empresarial. Barcelona e Real Madrid se tornaram marcas mundiais no futebol, enquanto Athletic Bilbao segue como um núcleo culturalmente importante, representando uma resistência basca ao governo espanhol.

Atualmente, os três clubes vivem crises financeiras, mas o ambiente do futebol espanhol é muito pior, com um cenário de crise financeira agravada por conta da pandemia de COVID-19. Os clubes espanhóis pioraram uma situação que já era insustentável, devendo € 750 milhões para as autoridades fiscais e € 600 milhões para o sistema de segurança social, com Barcelona e Real Madrid apresentando situações financeiramente complicadas⁵⁸.

Do jeito que são estruturadas hoje, as equipes brasileiras são defeituosas. São diversos problemas nos clubes que se mantêm sob o uso político de poucos e se tornam alvo das manobras de uma elite futebolística, que tenta de todas as maneiras não ceder poder, seja através de uma abertura privatizadora ou democrática. De fato, o Brasil tem capacidade de competir com outras ligas para as quais está perdendo, como por exemplo quando o Olympiacos, da Grécia, foi capaz de oferecer uma oferta mais atrativa pelo lateral Rafinha, ex-Flamengo.

Mesmo assim, segue difícil imaginar que um dia exista uma competição com outros mercados secundários, como com os grandes de Portugal (Benfica, Sporting e Porto) ou da Holanda (Ajax). Também não há uma garantia de que, caso aconteça uma transformação empresarial, o futebol brasileiro terá capacidade financeira de manter os seus principais atletas no território ou até de contratar atletas competitivos de outros lugares pelo mundo.

Da mesma forma que o clube-empresa permite uma maior capacidade de investimento, com os credores se sentindo mais confortáveis em despejar dinheiro nesta formatação jurídica, também existe uma maior pressão para que esse dinheiro retorne para o bolso do investidor. Assim, do mesmo jeito que o investimento permite uma maior capacidade de contratação de atletas, ele também pode implicar em uma necessidade de venda mais rápida para o bom proveito financeiro dos donos dos clubes.

“Quem é investidor quer o dinheiro de volta, ninguém coloca o dinheiro no negócio por paixão, são raras as exceções”, explicou Luiz Gustavo Haas, professor assistente na Universidade Europeia. “Não acredito que só a mudança no clube-empresa vai garantir que os clubes mantenham talentos no Brasil por mais tempo. Pode ser até que acelere. Se os investidores pressionarem a venda de qualquer ativo por questão financeira, seja por fluxo de caixa ou para pagamentos de

investidores, o clube vai ter que fazer isso. Quem tem o poder em uma sociedade econômica não é mais o clube, são os investidores.”

O grande exemplo é o caso do Benfica, um dos maiores clubes de Portugal, que vendeu a principal joia do clube em 2019, o atacante João Félix, para o Atlético de Madrid, da Espanha. Esta foi a maior transferência na janela do verão europeu de 2019, rendendo 126 milhões de euros (na época, R\$543 milhões de reais) aos cofres do time português.⁶⁰

A esperança dos torcedores era de que o dinheiro fosse usado para novas contratações e para a construção do melhor time que o Benfica já viu. Mas isso não ocorreu, sendo que a maior parte do montante foi utilizada para o pagamento dos credores. No final, o clube terminou a temporada de 2019/2020 com um desempenho desfavorável em campo, perdendo a Liga e a Copa de Portugal para o rival Porto, além de acumular uma imensa crise política por conta das más gestões.

No cenário nacional, o Londrina é um grande exemplo de uma equipe que viu seus melhores jogadores serem vendidos para o pagamento de caixa. Em 2009, com o clube em situação economicamente insustentável, com dívidas milionárias e a não quitação de direitos trabalhistas, o clube sofreu uma intervenção judicial, com o Ministério Público do Trabalho determinando que a administração fosse repassada para uma empresa.

Em 2011, o clube passou a ser comandado pela SM Sports, do empresário Sérgio Malucelli, onde saiu da 2ª divisão paranaense, venceu o campeonato estadual em 2014 e se tornou um clube constante na briga pelo acesso à Série A do Brasileirão. Ainda assim, tendo que pagar as contas do clube, Sérgio Malucelli se via obrigado a vender os principais jogadores para se manter em uma boa situação financeira, o que custou a chance de chegar na elite do futebol brasileiro e deixou muitos torcedores insatisfeitos.

“No meio do campeonato, Malucelli recebia uma proposta e precisava do dinheiro para pagar o fluxo de caixa do ano. Ele não pensava duas vezes em vender. E a torcida ficava: ‘Vai vender o nosso melhor atacante?’”, relembra Luiz Gustavo Haas, que também é torcedor do clube paranaense. “Ele vendia sem medo nenhum. Se eu parar para pensar, com a cabeça fria, não de torcedor, mas de alguém que trabalha na área, eu concordo. Ele tem que vender porque é ele que paga as contas. Ele que é o investidor do processo. Dependendo do modelo que criem, dependendo dos investidores que entrem, pode acontecer de existir o contrário. Ou seja, os clubes acelerarem o processo de venda de ativos.”

Para Luciano Motta, existe um outro problema além da possível aceleração na venda das grandes promessas de alguns clubes brasileiros. O advogado acredita que caso haja uma onda de transformação empresarial, muitos clubes pequenos e médios sofrerão um processo de falência. Clubes grandes podem ser vítimas de tal cenário de forma diferente, pois é difícil acreditar que seus torcedores e o poder central brasileiro, conhecido por perdoar dívidas de grandes clubes, deixarão equipes com gigantesca influência nacional desaparecerem. Ao mesmo tempo, podemos viver algo semelhante ao que aconteceu em diversos países europeus, com inúmeros clubes da elite visitando a última divisão, ou como nos anos 2000 no Brasil, com diversas equipes de renome acumulando passagens pela Série B ou C.

“Uma onda de transformação para clube-empresa no Brasil provocaria o desaparecimento de vários clubes médios, pequenos e alguns grandes pela falência”, prevê Luciano Motta. “O clube se torna empresa pelo ordenamento jurídico e fica sujeito às mesmas consequências de uma empresa mal gerida e, assim, sujeito à falência. Se ele não tem relevância nenhuma no cenário nacional, simplesmente vai desaparecer porque ninguém se interessa e não vai ter força para começar do zero. Se for um clube médio ou até mesmo grande, a marca do clube e a licença desportiva vão ser vendidas para um outro investidor que irá gerir este clube sem dívida nenhuma. Quando esse movimento acontece, quando o time está em uma série A ou série B do Brasileiro e recorre a falência, ele passa a jogar a última divisão do estadual”, concluiu.

Os exemplos de falência no futebol italiano são assustadores, com sete dos 16 clubes campeões da Serie A tendo vivenciado um processo de falência. No verão de 2010, 20 clubes da Serie B, *Primeira Divisione* (terceira divisão italiana) e *Seconda Divisione* (quarta divisão italiana) foram considerados falidos e impedidos de competir em suas respectivas divisões. Equipes grandes também sofreram com as duras dívidas e tiveram que recomeçar seu caminho pelas divisões de baixo da Itália. Em 2002, com dívidas gigantescas, a Fiorentina foi obrigada a vender todos os seus grandes jogadores e terminou rebaixada para a terceira divisão.

O Parma, por sua vez, sofreu com dois processos de falência, primeiramente em 2003, após o escândalo financeiro da Parmalat, e depois em 2015, quando decretou falência com uma dívida que ultrapassava os R\$800 milhões, sendo rebaixado para a quarta divisão italiana e mudando de nome, de Parma Football Team para Parma 1913. Este último é um exemplo de *Phoenix club*, uma equipe que foi extinta após um processo de falência e teve que ser refundada com outro nome. É interessante pontear que a prática se tornou comum na Itália, com diversos clubes sendo refundados após a sua falência, com um novo ordenamento jurídico sendo criado para facilitar este processo e a herança do histórico esportivo do clube “extinto”.

Já o Napoli, um dos melhores times do país atualmente, sofreu um episódio de insolvência em 2004, quando a justiça declarou a falência do clube com uma dívida acumulada de 70 milhões de euros (R\$ 274 milhões, na época). Com isso, a equipe foi rebaixada para a última divisão do país. Vários outros clubes da elite italiana passaram por esse processo, entre eles: Bari (2014 e 2018), Bologna (1993), Livorno (1991), Palermo (1986), Pescara (2009), Reggiana (2005), Siena (2014 e 2020), Spal (2005, 2012 e 2013), Verona (1991) e Torino (2005). A história mais triste é a do Modena, clube que encerrou sua história no final de 2017, após 105 anos de existência. Depois de quatro jogos sem atuar por conta de greve dos atletas, a equipe foi expulsa da terceira divisão por não ter dinheiro para pagar o salário dos jogadores e o aluguel do

estádio. Diferentemente de outros casos, o Modena deixou de existir, ficando lembrado somente na história pelas suas 13 participações na Serie A.

“Sou contra a mentira e de vender a ilusão de que está tudo ruim porque é associação, que clube-empresa é maravilhoso e vai dar tudo certo. Não é”, aponta Fernando Monfardini. “Temos problemas com clube-empresa do mesmo jeito que temos com associação, e são vários problemas.”

As questões não existem só na Itália e são recorrentes em uma indústria do futebol. Como explica os estudiosos ingleses Peter Kennedy e David Kennedy em *Football in Neoliberal Times* (2016), clubes tem uma óbvia dificuldade de manter lucro, pois os ganhos da venda do espetáculo do futebol já não conseguem sustentar os gastos que são necessários para a formação dele. E somente no futebol, diferentemente de qualquer mercado, quando uma empresa some, o resultado são milhões de pessoas que perdem o motivo de uma grande paixão no mundo.

Na Espanha, o Valencia vive uma situação delicada para os seus torcedores. O bilionário Peter Lim, um dos dez homens mais ricos de Singapura, com patrimônio pessoal avaliado em mais de US\$ 2,5 bilhões, comprou o clube em 2014. A compra só ocorreu porque na época o time vivia uma crise interna criada pela demora na construção do Estádio Nou Mestalla, que deveria ter ficado pronto em 2010. Foram muitas polêmicas para o atual dono do clube, entre elas, ele tornou Anil Murthy, um ex-diplomata sem experiência nenhuma no esporte, o presidente da Valencia Club de Fútbol SAD.

Mesmo terminando com a seca de 11 anos sem título, erguendo o troféu da Copa do Rey em 2019 após bater o Barcelona, o clube segue em crise financeira, e parte para um etapa de crise esportiva e na relação com seus os torcedores. Protestos e reclamações da torcida provocaram até uma resposta da filha de Peter Lim, Kim Lim, nas redes sociais, que escreveu no Instagram: “Não entendem? O clube é nosso, podemos fazer qualquer coisa que quisermos e ninguém pode falar nada.”⁶¹ A

esperança dos torcedores é que o empresário elevaria o patamar do clube, o que não ocorreu. Um dos pontos mais problemáticos segue sendo a reforma do estádio que, de acordo com as novas promessas, será entregue em 2022.

o Racing Santander declarou falência em 2011, sendo rebaixado para divisões inferiores⁶², e o Mallorca, em 2010, entrou em um processo de administração voluntária. O Granada atualmente sofre com o sumiço de seu dono, John Jiang, que assumiu o clube em 2016 e teve um papel importante na retomada do time para a LaLiga. Mas o empresário desapareceu após sofrer com uma investigação de falência em Hong Kong.⁶² O La Coruña, que ocupa a terceira divisão espanhola, sofreu com um período de instabilidade, salvando-se da falência no meio de 2013 ao conseguir renegociar os 93 milhões de euros (R\$ 363 milhões) de dívidas que acumulava com os credores.

Na Alemanha, o Borussia Dortmund, visto como a segunda força do país atualmente, passou por um processo parecido entre 2002 a 2005. Após abrir suas ações na Bolsa de Valores, a direção esperava encontrar sucesso imediato dentro do futebol alemão, mas o resultado foi o oposto, com o clube sofrendo um déficit de 68 milhões de euros e ficando à beira da falência. Com a venda de seu estádio, o *Westfalenstadion* (atualmente conhecido como Signal Iduna Park), e um drástico corte salarial, o clube sobreviveu. O time de Dortmund ainda recebeu dinheiro do seu rival Bayern de Munique para quitar as dívidas, algo surreal se compararmos ao estado de competição interminável e ausência de parceira entre os clubes brasileiros.

Na Inglaterra, o Portsmouth ficou muito próximo de sua falência em 2010, quando o antigo dono Gaydamak não conseguiu entrar em um acordo sobre a quantia de dinheiro que ele poderia ganhar com o clube. No final, ele optou por vender a equipe, com o Portsmouth entrando em administração judicial⁶³.

Existem diversos outros exemplos de empresas e pessoas jurídicas que geriram mal os seus clubes e que contribuíram para que o clube-empresa não fosse uma visão

clara de sucesso. Para Pedro Henriques, clube-empresa é um instrumento que pode ou não dar certo, assim como uma boa gestão em uma associação sem fins lucrativos. O antigo vice-presidente do Bahia acredita que um dos problemas da discussão brasileira é que a gestão empresarial é vista como um sinônimo para profissionalização. Um não implica no outro porque a transformação jurídica não significa necessariamente melhores práticas de gestão.

“Clube-empresa é um instrumento e uma forma de você atrair investimento, mas o modelo empresarial não é resposta para a profissionalização. Profissionalização é outra coisa. Profissionalização é cultura, são práticas estabelecidas no dia-a-dia, o que é possível com qualquer tipo jurídico”, explica Pedro Henriques. “Da mesma forma que as práticas imorais você pode ter em grandes empresas, vide a Lava-Jato, que afetou empresas e SAs, que em tese tinham uma série de regras para cumprir. A natureza jurídica na qual o clube está não é reflexo ou sinônimo de profissionalização. O que o clube-empresa serve é para facilitar a chegada dos investidores.”

Rodrigo Monteiro de Castro corrobora que o modelo sozinho não irá resolver os problemas. “O clube que é desorganizado, altamente político, endividado, sem uma boa tese de investimento e sem condições de captar recursos, se ele simplesmente virar empresa, vai seguir na mesma. Não é a forma jurídica que vai resolver as nossas mazelas, que têm mais de 100 anos”, afirma.

É necessário, portanto, entender os pontos positivos e negativos de cada lado. Ao mesmo tempo em que tem uma facilidade de obter maior quantidade de investimento e captação de recurso, o clube-empresa sobrepõe por uma maior pressão dos investidores, permite menor influência da torcida e, com uma má gestão, pode viver um processo de falência. Pelo lado da associação, a dificuldade de fornecer uma situação segura para o investidor resulta em uma menor captação financeira, um problema na atual indústria do futebol conectada a uma competição econômica mais selvagem.

Existe, porém, um problema no clube-empresa que vai além do que foi citado, com equipes se tornando uma forma de influência política para os seus donos. Algo que já era visto em algumas associações, como no caso da formação da chamada “bancada da bola” (com diversos ex-presidentes e diretores de clubes usando sua influência para adquirir cargos políticos), piorou ainda mais com a existência de donos de times de futebol. Se o clube de futebol não dá lucro, perdendo então seu caráter de atividade econômica, ele se torna um grande fator político de benefício próprio para seu proprietário. Para isso, é necessária uma análise à parte.

Clubes como armas políticas

O futebol sempre estará conectado com o mundo da política, sendo que clubes são usados como ferramenta para alçar cargos públicos por seus dirigentes e presidentes. São muitos os exemplos dentro do Brasil, como Zezé Perrella (Cruzeiro), Andrés Sanchez (Corinthians), Eurico Miranda (Vasco), Laudo Natel (São Paulo) e Fernando Bezerra (Santa Cruz). Nas eleições de 2020, Marcos Braz, aproveitando o sucesso como vice-presidente do Flamengo, se elegeu vereador do Rio de Janeiro, enquanto Alexandre Kalil, ex-presidente do Atlético-MG, foi reeleito prefeito de Belo Horizonte.

Se tornou natural ver, no Brasil, dirigentes e presidentes utilizarem o bom desempenho de sua equipe e o sucesso de suas gestões, seja com vitórias ou títulos, para o seu ganho político próprio. Isso faz parte de uma característica de associações sem fins lucrativos mais restrita à massa torcedora, mas também é uma característica presente em outros modelos mais abertos, já que o futebol, como importante aspecto cultural, consegue influenciar milhões de pessoas – o que invariavelmente impacta no mundo político também.

A utilização política dos clubes, que já era vista nas associações sem fins lucrativos, aumentou no processo de empresarização. Diferentemente dos exemplos europeus, a maioria os clubes brasileiros organizados em associações são âmbitos democráticos privados, sendo que apenas uma pequena massa torcedora é sócia do clube e tem direito de voto nas decisões internas. Ao mesmo tempo, o processo de empresarização representaria uma privatização ainda maior, já que os poucos sócios não teriam acesso ao voto, e o seu uso político ficaria restrito aos acionistas ou ao seu único dono.

Ser acionista ou proprietário de um clube de futebol se tornou uma atividade política ao invés de econômica, por conta de uma premissa ao qual o futebol não consegue escapar: clubes não geram lucros. Em *A metamorfose do futebol*, lançado no

ano 2000, o autor Marcelo Proni explica que não era possível argumentar que o movimento de empresarização estava movido pelo lucro. Nos anos recentes, ficou evidente que este realmente não é o caso, sendo muito mais importante para os donos o ganho político com esta atividade.

Os relatórios anuais da Deloitte deixam evidente o desespero econômico que as equipes de futebol vivem, registrando déficits e o aumento das dívidas. Ao mesmo tempo, David Kennedy e Peter Kennedy (2016) evidenciam que a ausência de lucros para os donos dos clubes faz parte apenas de uma indústria com diversas falhas na integração com o sistema capitalista.

Desta forma, dominar a atividade econômica de um clube de futebol não pode ser visto como um “bom negócio” no âmbito financeiro, se restringindo ao bom proveito político de seus acionistas. Para entender a atividade de clubes de futebol como empresas é necessário compreender quem são os seus atuais “donos” e quais os ganhos eles podem obter com os times. Como explicado por Irlan Simões em *Clube-empresa: Abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol (2020)* existem três classes de utilização política/publicitária pelo donos dos clubes na atualidade, com mais uma categoria que o autor nomeou como “alheio”.

O interesse pode ser geopolítico, com o dono (no caso nações) utilizando o clube de futebol como uma forma de *soft power* - um exercício de influência sem a utilização de poder, se aproximando economicamente do país com que se deseja ter relações mais profundas e pintando uma imagem modernizadora da própria pátria. No caso da indústria do futebol, países bilionários do Oriente Médio e a China utilizam com mais vigor tal estratégia de compra de times de futebol.

O conceito *soft power* foi introduzido pelo cientista político Joseph Nye, já que, para ele, “poder era uma habilidade de influenciar as pessoas para se conseguir o que deseja.”⁶⁴ O exemplo mais evidente do exercício de poder se dá pela força bruta, em que nações exercem influência econômica ou militar para obter resultados políticos e

diplomáticos. Para Nye, existe uma outra forma de exercer poder, pois “um país pode obter os resultados que deseja na política internacional porque outros países, emulando o seu exemplo e aspirando o seu nível de prosperidade, vão querer segui-lo.”⁶⁵

O Paris Saint-Germain, que chegou na final da Champions League na temporada de 2019/2020, é um grande exemplo de *soft power*. O PSG foi adquirido em 2011 pela Qatar Sports Investment (QSI), braço esportivo do fundo soberano do país do Oriente Médio Qatar Investment Authority (QIA) - controlado pelo membro da família real Catari, Sheik Tamim bin Hamad Al-Thani. O clube é presidido por Nasser Al-Khelaifi, que também é diretor da BeIN Sports, canal esportivo subsidiário da Al Jazeera.

País extremamente rico no Golfo Pérsico, o Catar é governado por uma monarquia absolutista da família Al-Thani desde de 1971, obtendo renda principalmente pela venda de petróleo e gás-natural. Em 2008, o país lançou um plano estratégico conhecido como “Qatar National Vision 2030”, no qual tentava mudar a sua percepção no contexto internacional, pintando uma imagem modernizadora e que combateria a visão estereotipada criada pelo mundo ocidental de que o Oriente é um “lugar atrasado”. Dentro desse plano, o PSG é a grande aquisição do Qatar no quesito *soft power*.

A compra de um time de Paris é extremamente inteligente, já que a cidade carecia de um grande clube. Ao tornar o PSG em uma grande marca, a QSI teria uma grande influência em um time situado em uma das maiores cidades da Europa, que possui grande peso cultural e econômico. O desempenho esportivo também seria uma forma de disseminar a prosperidade do Qatar, que passaria a ser visto como um exemplo de gestão. Desde a compra do clube francês, foram sete títulos da Ligue 1, seis Copas da Liga Francesa, cinco Copas da França e sete Supercopas da França.

O dinheiro da QSI não foi só importante para montar um time de sucesso, cujo salário explica a desigualdade no futebol francês – em 2019/20, a folha salarial do PSG era de € 8,59 milhões, três vezes maior do que a do Monaco, clube com a segunda maior folha salarial, de €2,59 milhões –, mas também para encontrar jogadores propagandas que iriam estampar a marca de sucesso do clube, e por tabela, do país. A chegada do artilheiro sueco Zlatan Ibrahimovic e do zagueiro Thiago Silva (que juntos custaram R\$ 155 milhões aos cofres do clube) foram os primeiros “apresentadores da marca”, que atingiria o seu ápice quando o clube contratou o brasileiro Neymar em 2017, tirando o craque do Barcelona por €222 milhões, o equivalente a R\$821 milhões na época.⁶⁶

Ainda assim, a aquisição do PSG não pode ser vista como um sucesso unânime pelo Qatar, primeiramente porque o próprio resultado esportivo desejado não foi alcançado, com o clube falhando em conquistar a Champions League, maior competição europeia. Além disso, o clube encontrou diversos problemas, desde frases polêmicas do presidente Nasser Al-Khelaifi, até acusação por parte do Football Leaks de encobrimento da Uefa sobre o Fair Play Financeiro⁶⁷. Outro ponto é que a conquista inicial do Qatar ao vencer a eleição na FIFA para sediar a Copa do 2022 colocou em evidencia problemas de violação de direitos humanos no país, com denúncias de trabalho análogos a escravidão para a construção dos estádios⁶⁸.

Outra forma de se manter influente é por meio de patrocínios, caminho que Dubai utiliza de forma profunda no futebol. A marca Emirates Airlines aparece estampando camisas de clubes tradicionais da Europa, como Real Madrid, Olympiacos, Milan, Arsenal, Benfica e Hamburgo. Um grande investimento do país é no *namings rights* do estádio do Arsenal, que chama Emirates Stadium.

A tríade Qatar, Emirados Árabes Unidos e Arábia Saudita investiu em peso para sediar o Mundial de Clubes da FIFA, com o Qatar sendo anunciado como sede da Copa do Mundo de 2022. A Qatar Airways também estampou o primeiro patrocínio pago na camisa do Barcelona, sendo também o principal patrocinador na camisa da

Roma e do Boca Juniors, além de aparecer na camisa do Bayern de Munique, com a marca estampando a manga dos atuais campeões da Champions League.

A Arábia Saudita quis adentrar na indústria tentando limpar a sua imagem no Ocidente. O Fundo de Investimento Público da Arábia Saudita tentou comprar o Newcastle, da Inglaterra, mas retirou a sua proposta na última hora, após torcedores protestaram contra a compra, exatamente por um alerta da Anistia Internacional para a Premier League⁶⁹ de denúncias da ausência de liberdade para mulheres e religiosa, além do não cumprimento de regras dos direitos humanos no país, marcado pelo assassinato do jornalista Jamal Khashoggi em 2018 na embaixada Saudita de Istanbul, na Turquia.

Analisando os exemplos de *soft power* no futebol, o interesse do presidente da China, Xi Jinping, com o esporte é público. Em abril de 2016, o governo chinês lançou o “Plano de desenvolvimento do futebol a médio e longo prazo (2016-2050)”⁷⁰, no qual lançava diversas estratégias para o desenvolvimento da seleção nacional masculina e feminina em escala global. O plano previa um intercâmbio de treinadores com a Europa, prática física nas escolas, fortalecimento do esporte nas comunidades e, assim, evolução no campeonato nacional. Ainda assim, boa parte do plano sobrepassa pela execução do *soft power*, que é realizado, em sua maioria, pela iniciativa privada.

O Alibaba Group é um conglomerado esportivo chinês que detém 50% do Guangzhou Evergrande (vencedor de oito das últimas 10 superligas chinesas), além de ser o principal patrocinador do Mundial de Clubes da FIFA – que terá 24 participantes a partir de 2021 e será disputado na China. Dalian Wanda Group, outro conglomerado esportivo, detém 3% do Atlético de Madrid, e uma parte no nome do estádio do clube (que se chama Wanda Metropolitano), é dono de uma das maiores empresas de marketing esportiva do mundo, InFront Sports & Media, e é o atual dono do clube chinês Dalian Yifang FC.

Além disso, empresários chineses têm forte influência política em uma importante zona habitacional inglesa, a West Midlands, com três clubes pertencendo a investidores ou corporações chinesas: Birmingham City, West Bromwich Albion e Wolverhampton Wanderers. O governo britânico pretende construir a High Speed 2 (HS2), uma ferrovia de alta velocidade que irá ligar Manchester a Leeds e terá sua bifurcação em Birmingham, cidade que fica na West Midlands, sendo evidente o interesse chinês na construção da HS2. Nesse ponto, é interessante pontuar que a Fosun International Ltd., atual dona do Wolverhampton, construirá a primeira ferrovia de alta velocidade da China (Hangzhou-Shaoxing-Taizhou high-speed railway), tendo chegado a um acordo com o governo Chinês em 2017.⁷¹

Além disso, a China fez investimento em melhorias na ferrovia de carga que liga Birmingham ao Porto de Southampton (da empresa West Midlands Transport Network), onde um empresário chinês, Gao Jinsheng é dono do clube da Premier League homônimo à cidade. O empresário comprou 80% das ações do clube inglês por meio da empresa Lander Sports Development Co., que, em 2019, passou a ser controlada pela Chengdu Sports Investment Group, que faz parte da estatal do município de Chengdu, onde o maior conglomerado esportivo, o City Football Group (que possui capital chinês), detém o clube Sichuan Jiuniu Group.

Ainda na Inglaterra, o Manchester City foi comprado em 2008 pelo Abu Dhabi United Group, fundo de investimentos que pertence ao Sheik Mansour bin Zayed Al Nahyan, membro da Família Real de Abu Dhabi, Ministro dos Assuntos Presidenciais para os Emirados Árabes Unidos e irmão do presidente do país, Khalifa bin Zayed al Nahyan. Abu Dhabi encontrou o mesmo sucesso esportivo que o Qatar com o PSG, conquistando quatro títulos da Premier League, duas FA Cups, cinco Taças da Inglaterra e três Super Taça da Inglaterra. Desde a temporada 2008, quando o clube foi adquirido, nenhum outro clube no mundo gastou mais que o Manchester City em transferências, que desembolsou um total de 2,017 bilhões de euros (R\$ 13,03 bilhões). O terceiro colocado dessa lista não surpreende, sendo justamente o PSG, que

gastou 1,385 bilhão de euros, equivalente a R\$ 8,96 bilhões – mas vale lembrar que a equipe só foi comprada pelo QSI em 2011.

O Manchester City viu grandes atletas chegarem para estampar a sua marca, como Yaya Touré, Sergio Agüero, Kevin de Bruyne e David Silva. Em 2016, o clube trouxe o técnico Pep Guardiola, visto por muitos como o melhor treinador do mundo, capaz de apresentar um futebol vistoso e elegante em campo, estilo de jogo que muitos especialistas e lendas do futebol, como Johan Cruyff, consideram a “forma certa de jogar.”

Em 2014, o mesmo Abu Dhabi United Group criou o City Football Group (CFG), um conglomerado de clubes de futebol que atualmente conta com oito equipes. Além do Manchester City, o grupo de investimento se tornou dono majoritário de: New York City (2013), Melbourne City (2014), Yokohama F. Marinos (2014), Girona (2017) Montevideo City Torque (2017), Sichuan Jiuniu (2019) e Mumbai City (2019).

Daniel Vinicius Ferreira explica que é altamente improvável que o Brasil veja um investimento gigantesco desse porte em busca de ganho político. “O Brasil não tem grande influência política para atrair este tipo de investimento, então não vai ter um magnata chinês ou um sheik árabe investindo aqui. Lucratividade é muito secundário, o que eles buscam é capital político, é o que tem atraído mais recentemente o investimento dos magnatas. E justamente é o capital político que não temos no Brasil para oferecer, conforme os clubes europeus”, explicou.

Do jeito que o mercado está alinhado hoje, é impossível que um clube brasileiro se torne o foco principal de um investimento geopolítico. Nenhum empresário bilionário viria para o Brasil gastar na casa dos bilhões de Manchester City e PSG porque não teria o mesmo ganho político em retorno. Ainda assim, regras juridicamente mais permissivas (como impostos reduzidos para clubes-empresas brasileiros) poderiam permitir um investimento economicamente mais viável para ganho político projetado,

como aconteceu com o City Football Group em mercados secundários, como Austrália, Índia e Uruguai.

O Brasil também vê a chegada econômica de um conglomerado, o da Red Bull. No entanto, o objetivo da iniciativa é diferente da influência geopolítica: uma exposição de marca, com o nome Red Bull aparecendo na elite do futebol brasileiro, com a mudança no escudo, nas cores e na camisa. Ao mesmo tempo, os investidores prometem que o clube não servirá como um “clube exportador”, ou seja, sem o intuito de encontrar promessas na América Latina, que posteriormente seriam vendidas para os outros dois clubes principais da marca, o RB Leipzig (Alemanha) e RB Salzburg (Áustria).

Este tipo de negócio faz parte de uma segunda categoria de donos de clube de futebol, o de mercados capitais, onde grupos financeiros e investidores visam a promoção de sua marca e imagem em busca de novos negócios. O intuito, nesse caso, não é o clube em si como negócio, mas a forma com que a equipe pode servir para promover a marca dos investidores envolvidos, assim como o Red Bull faz. Ou seja, o clube pode dar prejuízo porque ele não é o foco do investimento, mas é uma forma de promoção da empresa. É o caso da Volkswagen, que detém as ações de 95% do VfL Wolfsburg, além de possuir o naming rights do estádio do clube, a Volkswagen Arena.

Um exemplo relevante aconteceu na Espanha. Com interesse pessoal no mercado imobiliário espanhol, o sheik Abdallah Ben Nasser Al-Thani comprou o Málaga em 2010. O investimento inicial colocou o clube em um cenário nunca visto, com a equipe chegando na Champions League pela primeira vez, em 2013. Ainda assim, frustrado pelo fracasso de seus planos privados e na construção imobiliária, o sheik parou de investir no clube, o que acabou resultando numa queda de desempenho e no rebaixamento para a segunda divisão na temporada 2017/2018, onde o clube permanece até os dias de hoje. No final, Al-Thani foi afastado do conselho do clube em uma decisão da justiça espanhola, com a denúncia de usos irregulares dos fundos do

clube. Al-Thani chegou a dizer em entrevista que não deixaria a administração, mas anunciou a ruptura nas suas redes sociais em Junho de 2020.⁷²

A ideia, muitas vezes, também é limpar a imagem frente ao mercado internacional. O caso de Roman Abramovich, por exemplo, magnata russo que comprou o Chelsea, da Inglaterra, é notório. Fazendo fortuna com a privatização de empresas estatais da antiga URSS, Abramovich adquiriu o clube inglês em 2003, investindo muito para formar elencos lendários, mudar o patamar do clube e conquistar diversos títulos – entre eles, a Champions League de 2012.

Ainda assim, o russo teve problemas com o governo de Vladimir Putin, além de estar no centro de uma guerra diplomática entre Rússia e Reino Unido, motivada pelo envenenamento do agente-duplo Sergei Skripal, em Salisbury, em 2018.⁷³ O magnata ainda viu seu clube ser punido pelo não cumprimento das regras do Fair Play Financeiro, ficando três janelas de transferências sem poder contratar nenhum jogador. No entanto, pouco parece ter afetado a sua fortuna, que é avaliada em US\$ 11 bilhões de dólares.

Um terceiro grupo de donos de clube de futebol, segundo Irlan Simões, é formado pelos que buscam uma forma de promoção eleitoral. A ideia é basicamente a mesma coisa que já temos com algumas personalidades do futebol brasileiro, com o dono usando a plataforma do clube em busca de cargos públicos. Ao comprar um clube que movimenta milhões de pessoas, títulos e vitórias passam a ser o sucesso pessoal de seu dono, que consegue aproveitar disso para fins políticos. O grande exemplo mais famoso é do italiano Silvio Berlusconi.

O empresário italiano comprou o A.C. Milan quando a lei das sociedades foi aprovada, em 1986. Com grandes gastos e contratações de excelentes atletas, como o trio de holandeses Rijkaard, Gullit e Van Basten, o time passa a dominar a Itália, o que gera uma grande popularidade para Berlusconi. Em 1994, ele funda o partido Forza Itália e se elege primeiro-ministro. O grande sucesso de outros famosos elencos, como

o domínio entre 2002 e 2005 do conhecido Esquadrão Imortal e o posterior sucesso do elenco comandado por Pirlo, Kaká e Seedorf, garantiu a ele ainda mais apoio, sendo eleito em três outras oportunidades como primeiro-ministro da Itália (2001-2005, 2005-2006 e 2008 a 2011).

É necessário pontuar que o modelo italiano possui uma grande influência familiar, com a família Agnelli, dona da Fiat Chrysler Automobiles (FCA) e da Ferrari, sendo dona majoritária da Juventus. O Napoli, outro exemplo, é comandado por Aurelio De Laurentiis, e a Lazio, por Cláudio Lotto. Ainda assim, o futebol italiano tem presenciado mudanças na rotina de domínio de oligarquias familiares no futebol. A Roma, que era da família Sensi, foi vendida ao empresário estadunidense James Pallotta, que revendeu o clube em 2020 para o The Friedkin Group, propriedade do também empresário dos Estados Unidos Dan Friedkin.⁷⁴

O próprio Milan não é mais comandado por Sílvio Berlusconi. O Rossoneri Sport Investment Lux, do investidor chinês Li Yonghong, comprou o clube por € 740 milhões (R\$ 2,6 bilhões) em 2017, assumindo uma dívida de € 220 milhões (R\$ 773 milhões). Mais tarde, a grande dívida se tornou um problema ainda maior, com o Milan chegando a ser punido pela Uefa para ficar de fora das competições europeias por duas temporadas.⁷⁵ O resultado foi que outro grupo, o norte-americano Elliott Management, acabou assumindo a administração do clube em 2018.⁷⁶

O atual presidente do Chile, Sebastián Piñera, é outro grande exemplo de popularização diante do sucesso do futebol. Piñera, cuja família tinha conexões com o início do governo ditatorial de Pinochet, era um dos grandes defensores da transformação jurídica de clubes em empresas no Chile, apoiador da Lei n. 20.019, aprovada em 2005. Ele, então, se tornou sócio majoritário da Blanco y Negro S.A, empresa que comandou o futebol do Colo-Colo, clube que possui 42% da preferência dos torcedores no país, segundo uma pesquisa da empresa Gfk Adimark de 2017.⁷⁷

Apesar dos problemas econômicos sofrido pelo clube chileno, semelhante ao que muitos viveriam com a aprovação da lei, o Colo-Colo venceu quatro títulos nacionais consecutivos. O aumento da popularidade de Piñera foi perceptível, já que o Partido Renovación Nacional, que não conseguia crescer, venceu as eleições de 2010. Após ver Michelle Bachelet derrotar a sua candidata de apoio, Evelyn Matthei em 2013, Piñera voltou a ganhar as eleições do Chile em 2017, recebendo 54,58% dos votos.

A última classe de donos de futebol são os chamados “Alheios”. Estes, com menor condição financeira do que os de qualquer outra categoria, podem ser verdadeiros apaixonados pelo clube de futebol, ou mal-intencionados, ou pior ainda, caíram na falsa esperança de que conseguirão ganhar dinheiro com os times. O caso recente do clube inglês Wigan é emblemático. O time foi rebaixado em 2020 para League One (terceira divisão inglesa) após perder 12 pontos na última edição da Championship por entrar em um processo de recuperação judicial.⁷⁸ O antigo dono, o magnata Dave Whelan, vendeu o Wigan para um grupo de investidores de Hong Kong, o IEC. Em 29 de maio de 2020, o grupo optou por vender o clube para outro grupo de investidores de Hong Kong, o Next Leader Fund (NFL), por um preço maior do que a primeira compra – O IEC pagou £15,9 milhões e recebeu £17,5 milhões na venda.

O interessante é notar que ambos os grupos de investidores são registrados na Ilhas Cayman, um paraíso fiscal. No final, o Next Leader Fund foi comprado pelo empresário Dr. Choi Chiu Fai Stanley, que detinha 50% do IEC e passou a comandar 100% das ações da NFL. No final, Choi aceitou pagar os 17,5 milhões de libras pelo clube e também os 24 milhões que a IEC investiu, totalizando 41 milhões de libras na compra. Após assumir o clube, a NFL afirmou não ter mais dinheiro para investir, fazendo todo esse montante ser gasto em vão, tornando a compra uma suspeita de lavagem de dinheiro. No final, o clube entrou em um processo de recuperação judicial, perdendo 12 pontos e sendo rebaixado.

Um grande exemplo de um investidor que deu certo é do cantor britânico Elton John, que conseguiu elevar o nível do Watford, seu clube do coração. O músico

comprou o clube em 1976, e como presidente, levou a pequena equipe da quarta divisão para a elite da Inglaterra. Durante a primeira temporada na 1ª divisão, em 1982/83, o Watford terminou na segunda posição e sendo vice-campeão da Copa da Inglaterra. O cantor deixou a administração do clube em 1990, em boas condições financeiras, e chegou a ocupar a cadeira de presidente em 1997, desta vez em uma passagem mais curta.

Ainda que os 'Alheios' existam, eles seguem sendo um caso à parte do mundo futebolístico, que acostumado a influenciar milhões de pessoas viu o mercado de clubes ter um grande peso político. Se não dá lucro, o clube futebol atrai de alguma outra forma o investidor. É extremamente ingênuo não enxergar a influência política que o esporte possui, principalmente para além das quatro linhas, onde chutes, dribles, finalizações e gols são importantes, mas o reconhecimento e a popularidade possuem um valor muito maior para os bilionários do futebol.

50% mais um: Não agrada nem um, nem outro

A Alemanha não foi deixada à parte da discussão neste livro por mera coincidência. A ausência até então se deu porque é de extrema importância entender o seu peso na discussão, sendo necessário uma análise separada para tal. Conhecido por criar a regra do 50%+1, o modelo alemão implica que a associação se manterá como dona majoritária do clube de futebol, já que é obrigada a manter no mínimo a maioria das ações com direito ao voto. Ao mesmo tempo que muitos acreditam que este segue sendo o modelo de melhor sucesso, quem defende clube-empresa aponta que o sistema cria limitações econômicas no mercado por não permitir que acionistas e investidores mantenham o controle do clube.

Com uma cultura altamente associativa em seu futebol e um extremo peso do amadorismo (a Bundesliga foi fundada em 1962, profissionalizando o esporte de forma atrasada com relação aos outros países), a Alemanha demorou para efetuar o caminho rumo à empresarização, que já tinha se tornado constante na Europa. Em 1998, a Associação Alemã de Futebol (Deutscher Fußball-Bund, DFB) decidiu permitir que clubes do país se transformassem em sociedades anônimas. Por conta da forte cultura associativa do país, foi implementada a regra de que o clube social deveria manter ao menos 50+1% das ações da empresa, garantido que o time de futebol seguiria sobre controle de seus torcedores.

E, de fato, o número de sócios dos clubes são impressionantes. O Bayern de Munique conta com 293 mil sócios inscritos, enquanto o Borussia Dortmund, a segunda força do país, conta com 154 mil. O segundo time com mais sócios na Alemanha, o Schalke 04, tem sofrido diversos resultados negativos no campo esportivo, mas segue com 155 mil associados. O alto envolvimento de torcedores não é a única fórmula para que muitos vejam o modelo como o sucesso. O futebol alemão se tornou um exemplo para muitos torcedores e especialistas, com maior controle de gastos dos times, direitos de televisão mais igualitários, grande engajamento da torcida, menores preços de ingresso e possuindo os estádios mais cheios do futebol europeu. Muitos acreditam

que o sucesso do futebol no país alemão deriva justamente da forma jurídica imposta pelos seus clubes.

“Não foi um movimento do legislativo alemão que passou a autorizar ou proibir”, explica Luciano Motta. “Os próprios clubes se reuniram e chegaram a conclusão de que fazer um regramento benéfico para eles. Este é o primeiro ponto de distinção em relação ao Brasil e com o resto do mundo. Nos outros lugares nunca partiu de uma conversa com os clubes, sempre de um terceiro, seja legislativo ou um grupo de notáveis com saber jurídico que propunham soluções.”

O surgimento desse modelo a partir do acordo entre os clubes foi uma forma de integrar o mundo do futebol-negócio. Ao mesmo tempo que mantém a associação no controle do futebol, o sistema permite a entrada de dinheiro e investimento que financiam o clube, tendo influência, mas mantendo o poder nas tomadas de decisão. O modelo segue visto por muitos como uma solução por dois grandes motivos. Primeiramente, o Bayern de Munique é um exemplo.

O clube da Baviera segue dominando em escala nacional, sendo capaz de promover diversos investimentos com grandes transferências, que o colocam entre os maiores clubes do mundo. Atualmente, com um gigante estabelecimento de marca, o Bayern segue dominado pela associação, que detém 75% das ações do clube, enquanto a Allianz é dona de 8,33% (e o *namings rights* do estádio), além da Audi (em um acordo que rende entre 50 e 60 milhões de euros aos cofres do clube) e da Adidas que também detém 8,33% cada.⁷⁹

O bom resultado financeiro e, principalmente, esportivo do clube, que conquistou oito títulos consecutivos da Bundesliga e a tríplice coroa em 2019/20, colocam o Bayern de Munique como um gigantesco *case* no mundo do esporte. Enquanto a equipe bávara serve de exemplo, são poucos os times alemães que se destacam em escala internacional, sendo o Borussia Dortmund o único que segue o modelo 50%+1 capaz de brigar em nível europeu, além de se manter como um desafiador solitário do

domínio do Bayern no campeonato local. Com isso, muitos empresários têm se movimentado para implementar mudanças na regra da Alemanha, acreditando que o sistema é engessado e impede entrada de dinheiro.

“A Alemanha perde atratividade hoje em dia”, explica o advogado Rodrigo Monteiro de Castro. “Os grandes investimentos estão sendo feitos fora da Alemanha, com exceção do Bayern de Munique, que é uma grande potência e o maior clube do país. O investidor não vai colocar um caminhão de dinheiro e aceitar não ser o controlador. Tem investidor que aceita e que foi ser sócio do clube Bayern de Munique. Muitos desses investidores vão olhar um time quebrado, mas querem o controle. O modelo alemão é um modelo intervencionista demais.”

Existe uma limitação em manter a associação como mandatária do clube, já que a impossibilidade de domínio econômico impede alguns usos políticos do futebol. Do ponto de vista de patrocínio, o futebol alemão segue tendo atratividade, com as marcas, sem ter acesso de “comprar equipes”, vendo a exposição em camisas como uma forma de manter influência no futebol. Um dos exemplos é o dinheiro que a empresa de energia russa Gazprom coloca no Schalke 04. Em 2016, as duas partes chegaram a um acordo até 2022, no qual o clube receberia 120 milhões de euros no patrocínio, o equivalente a 24 milhões anuais, o maior contrato na história do clube.

Existe uma limitação no mercado de compra e venda de clubes dentro do mercado alemão. O investimento gasto para ter ações de uma equipe é caro e, pensando que não terá o direito de tomar as decisões da forma que deseja, muitos investidores oscilam em adquirir estas ações, ainda mais aplicando dinheiro sem ver o clube se tornar um patrimônio próprio.

Um exemplo é o empresário alemão Lars Windhorst, que comprou 49,9% das ações do Hertha Berlim por cerca de 224 milhões de euros, mas sendo impedido de ter poder de decisão. Pensando em mercado, o Southampton da Inglaterra, chegou a ter o preço estipulado para venda de 80% de suas ações por 60 milhões de euros a mais do

que o acordo de Windhorst com o Hertha Berlim, só que nesse caso o empresário Jisheng Gao tinha controle administrativo do clube. Outro exemplo é o Borussia Dortmund. Com o posto de "número dois" na Alemanha, a equipe do Vale do Ruhr possui ações disponíveis na bolsa de valores. No entanto, a associação, que detém apenas 5,5% das ações totais, segue tendo a maioria das ações com direito a voto e mantém o poder de decisão sobre o futuro do clube.

Diferentemente do que é divulgado como senso comum, o sistema mais associativista não é unânime na Alemanha. Em 2011, a Deutscher Fußball-Bund aprovou uma regra que abre exceções para que clubes possam ser administrados totalmente por empresas. A norma prevê que, caso uma empresa ou indivíduo consiga provar que apoiou e financiou de forma substantiva uma equipe de futebol por mais de 20 anos, poderá seguir como dono majoritário da equipe. O futebol alemão possui uma pequena tradição de ver alguns times que estiveram associados a empresas desde de seu nascimento, o que permitiu que alguns clubes da elite conseguissem fugir da regra 50%+1.

O caso mais emblemático é o do Bayer Leverkusen. O vínculo com o clube da cidade de Leverkusen é presente desde de sua fundação. Em 1904, funcionários da fábrica conhecida na época como Friedrich Bayer & Co. pediram ao conselho da empresa a criação de um clube de esportes e ginástica. O clube foi fundado três anos depois, adotando até mesmo o logo da empresa em seu escudo. Não à toa, o nome da empresa está incorporado no clube (o que ocorreu em 1935). Quem detém os direitos de responder oficialmente pelo clube segue sendo a gigante químico-farmacêutica Bayer AG, que detém 100% das ações da equipe e segue com uma marca interessante de 27,500 sócios.

Outro nome interessante na elite do futebol alemão é o VfL Wolfsburg. O clube da primeira divisão foi fundado originalmente por trabalhadores relacionados à montadora Volkswagen. Tendo um vínculo estreito com o clube, a marca é outra empresa que extrapolou a regra do 50%+1, comprando, em novembro de 2007, 100%

das ações do time de futebol. O caso do clube, que segue tendo 21.500 sócios, causou um certo desconforto dentro da Bundesliga e para os seus fãs, já que a Audi, empresa subsidiária, também possui ações no Bayern de Munique, o que permitiu a chamada “participação múltipla” (que no Brasil está proibido pela Lei Pelé) em dois clubes da elite alemã.

Mais recentemente, em 2018, o empresário alemão Martin Kind fez uma oferta para ter a maioria das ações com direito a voto do Hannover 96, mas viu o acordo ser rejeitado pela DFL. De fato, Kind ajudou a promover o futebol no clube por mais de 20 anos, mas a entidade de futebol argumentou que o empresário deveria investido nesses 20 anos um valor igual ou maior do que o principal patrocinador do time – o que não foi o caso.

Quem obteve sucesso para adquirir a maioria das ações de um clube de futebol foi Dietmar Hopp, co-fundador da empresa alemã de software SAP. Hopp começou a investir no Hoffenheim em 1990, ajudando o time a crescer e chegar pela primeira vez em sua história na elite do futebol alemão em 2008. O histórico de investimento permitiu que ele se enquadrasse na exceção e o empresário adquiriu 96% das ações do clube em 2015. Mas, como tudo tem um preço, Hopp se tornou uma das personalidades mais odiadas pelos grupos torcedores da Alemanha.

Com uma grande cultura torcedora que luta contra o chamado "futebol moderno", a Alemanha possui uma considerável gama de fãs que detesta a participação de grandes empresas e marcas no futebol. Hopp é visto por muitos torcedores como alguém que ajuda a construir um clube de "plástico", não tradicional. O Hoffenheim é visto como uma equipe que nunca conseguiria chegar na elite sem a ajuda do co-fundador da SAP.

Com uma receita estipulada em US\$ 15,9 bilhões (cerca de R\$ 84,4 bilhões), Hopp ajudou a evoluir um estádio com capacidade de 5.000 para 30.150 pessoas, gastando US\$ 100 milhões na obra. O gasto, aliado a grande disposição financeira

para contratações, permitiu que um clube localizado na cidade de Hoffenheim, com apenas 3.272 habitantes, visitasse a elite alemã. Para sermos justos, o estádio Rhein-Neckar-Arena fica localizado na cidade de Sinsheim, que possui 35,442 habitantes - que não deixa de ser um número pequeno.

Por muito tempo, o Hoffenheim teve o título de time mais odiado da Alemanha, mas acabou ofuscado no pensamento dos torcedores após o surgimento do RB Leipzig na elite do futebol alemã. A Red Bull entrou no mundo do esportes com a ideia de que o investimento poderia render frutos como forma de propaganda para os seus produtos (como explicado no capítulo anterior). Antes de fazer seu aporte no futebol alemão, a empresa já contava com duas equipes na F1 (a Red Bull Racing e a Toro Rosso, que na temporada de 2020 passou a se chamar Alfa Tauri), além de outros time de futebol, como o Red Bull Salzburg, na Áustria, e o New York Red Bulls, na Major League Soccer (EUA).

Além disso, a empresa de energéticos patrocinava eventos de esportes radicais, como o Red Bull Air Race, competição aeronáutica que envolve velocidade com diversas acrobacias. Mas, após estudar diversos clubes, entre eles o Dusseldorf (equipe tradicional da Alemanha), a empresa comprou a SSV Markranstadt, uma pequena equipe dos arredores de Leipzig.

A empresa de energético conseguiu “burlar” as restritas da Deutscher Fußball-Bund (DFB) porque o Markranstadt estava na quinta divisão e não se enquadrava na regra de que o investidor teria que estar presente por mais de 20 anos no clube para adquiri-lo. Assim, a Red Bull altera o nome do clube, a camisa, o escudo e cores. Com grande investimento, o RB Leipzig consegue chegar na Bundesliga após oito temporadas. O futebol na Alemanha impede que as equipes tenham nome de marcas, então o clube teve o nome alterado para RasenBallSport Leipzig, sendo que o diminutivo seguia como RB, o que alude a marca Red Bull.

Em uma decisão controversa, a DFB decide que a marca de energético pode seguir controlando o time porque afirmou que o clube não existiria se não fosse o investimento da empresa. O RB Leipzig alcança sucesso ainda maior conseguindo uma vaga para a Champions League em 2017/18, sendo um semifinalista surpreendente na edição de 2019/20, além de se estabelecer como uma ameaça para os dois maiores clubes do país, Bayern de Munique e Borussia Dortmund.

A presença do time tem gerado muito desconforto para os torcedores e existe uma evidente diferença entre o Hoffenheim e o Leipzig. A equipe controlada por Hopp conta com 10,800 sócios, número muito maior aos 750 sócios do Leipzig, dos quais apenas 19 detém direito a voto. Sendo assim, clubes e seus torcedores tem se manifestado fortemente contra a presença do time novato na elite alemã. O caso mais emblemático é do Borussia Dortmund, que proibiu que o rival usasse o seu escudo para produzir os chamados “cachecóis da amizade”. Além disso, muitas equipes se recusam a colocar o nome e o escudo do Leipzig no placar dos estádios.

Por parte dos torcedores, existem diversos exemplos de manifestações contra a participação da Red Bull no futebol alemão. Torcedores do Union Berlin se vestiram de preto e fizeram um minuto de silêncio em 2014 ao enfrentarem o Leipzig, em uma greve contra a presença do time. Um ano depois, os torcedores da pequena equipe de Heidenheim receberam o ônibus dos jogadores rival lançando notas falsas de 100 euros, que, entre outros slogans anticapitalistas, possuíam escritos “Red Bull merda”.

Além disso, os próprios torcedores do Hoffenheim fizeram graça da situação e, no primeiro jogo da temporada 2017/18, entraram com faixas que diziam que queriam voltar a ser o time mais odiado da Alemanha. O caso mais emblemático aconteceu em 2016, quando torcedores do Dínamo Dresden empunhavam faixas com “Tradição não pode ser comprada” e literalmente jogaram a cabeça de um touro das arquibancadas”.⁸⁰

O movimento contra o chamado futebol-negócio, muito forte na Alemanha, tem crescido em diversas partes da Europa, principalmente após o processo de empresarização dos clubes que limitaram torcedores a função de espectadores. E, além do ótimo exemplo do Bayern de Munique, outro fator que faz com que alguns especialistas e, principalmente, torcedores gostem do modelo de 50%+1 é o fato do clube se manter sob o controle da associação e, logo, próximo da torcida.

Faz muito sentido que tal sistema agrade muitas massas torcedoras de outros lugares da Europa, já que para eles ter controle de 50+1% é muito melhor do que não ter controle nenhum sobre o seu clube. Como afirma David Kennedy e Peter Kennedy (2016), os torcedores apenas confiam nos donos majoritários de seus clubes enquanto eles seguirem reconhecendo que o time de fato pertence à torcida.

Para Luciano Motta, o modelo 50%+1 segue não sendo interessante para as massas torcedoras do Brasil. O advogado acredita que seria muito melhor para a torcida seguir com o clube em sua forma associativa e ter 100% do controle de gestão do time. Para ele, o modelo, além de ser sobrevalorizado pelo bom exemplo do Bayern de Munique, também acaba recebendo crédito por outras práticas positivas do futebol alemão, entre elas a iniciativa do Fair Play Financeiro – que inclusive serviu de inspiração para que a Uefa o adotasse em 2009.

“A Alemanha foi uma das pioneiras no sistema e na adoção do modelo de Fair Play Financeiro que prevê um regramento mínimo, em que cada um gaste pelo menos o mesmo que arrecada”, comentou o advogado. Não é à toa que os salários na Bundesliga tomam conta de 51% do aumento da receita, uma marca muito superior em relação às outras ligas do *Big Five*.⁸¹

O exemplo do futebol alemão é interessante para a discussão brasileira. Primeiro, porque defensores do clube-empresa acreditam que o modelo de 50%+1 e a regulação da DFB cria problemas para captar recursos, assim, limitando a quantidade de investimentos que o clube pode receber. Ao mesmo tempo, o grupo que defende a

manutenção das associações argumenta que o modelo não necessariamente implica em uma melhor captação de recursos, com o futebol alemão possuindo características muito diferentes do mercado brasileiro, entre elas uma cultura empresarial muito mais saudável.

Para finalizar, clubes grandes já se movimentaram para impedir que a associação não se mantenha como a acionista majoritária caso haja alguma transformação empresarial. Santos e São Paulo são dois grandes exemplos. Ambas as equipes já fizeram mudanças no estatuto que impedem que o clube venda mais de 51% das ações, ou seja, mesmo em um processo de empresarização, São Paulo e Santos seguirão no comando administrativo de seus clubes de futebol.

No Brasil, sem o estabelecimento do clube-empresa na elite do futebol, não se tornou comum a formação de torcidas que fizeram movimentações fortes contra a forma jurídica. E, mesmo sem essa movimentação dos torcedores, especialistas não acreditam que o cenário no âmbito irá mudar para o estabelecimento de um argumento e movimentação unânimes a favor da forma jurídica. Ao mesmo tempo, defensores do modelo de associações acreditam que outra solução segue presente para resolver os problemas dos clubes brasileiros: a democratização das associações sem fins lucrativos.

A Alternativa da Democratização

Encontrar alguém que defenda a manutenção da associação sem fins lucrativos dos clubes brasileiros da forma como elas estão organizadas hoje é uma tarefa árdua. Como apresentado, os times de futebol são controlados por poucos, sendo feudos de grupos políticos que manipulam a pequena quantidade de sócios para se manter no poder e, logo, o domínio privado do seu time de coração. Sendo assim, quem defende as associações sem fins lucrativos, em sua maioria, acredita que é necessário uma revolução em sua organização, que passaria imediatamente pelo aumento (ou início) do processo democrático das gestões.

É natural que a presença de um processo eleitoral faça o torcedor ou o leitor com pouco envolvimento com o assunto crer que os clubes brasileiros são democráticos. Em sua natureza estatutária e teórica, as associações possuem características democráticas, mas isso não implica um alto índice democrático, como de fato não o é. Uma evolução nesse sentido passa por dois momentos principais. O primeiro consiste no aumento do colégio eleitoral.

O número de torcedores que são sócios já é pequeno, mas são poucos os que têm direito a voto. O Vasco da Gama possui mais de 176 mil sócios, mas 170 mil são sócios torcedores e 5.167 sócios estatutários. Nas eleições conturbadas de 2020, apenas 7.981 associados estavam aptos ao voto. O Santos, cuja eleição é em dezembro de 2020, tem cerca de 25 mil associados aptos ao voto, número menor que os mais de 64 mil sócios do clube. Na eleição de 2018 do Corinthians, apesar de ter 116 mil associados, apenas 3.642 foram às urnas. Em 2020, o Alvinegro paulista viveu mais uma eleição sendo que, por conta da pandemia, o número de votos foi ainda menor, com apenas 2.865 votos totais, elegendo Duílio Monteiro Alves, apoiado por Andrés Sanchez, ex-presidente do clube que renunciou neste mesmo ano.⁸²

Um outro problema, cujo caminho já parece ter evoluído, são os votos indiretos dos associados. Em muitos casos, como ainda ocorre no São Paulo Futebol Clube, os

eleitores escolhem os conselheiros, que depois decidem quem será o presidente do clube. No caso do Tricolor paulista, os associados escolhem, em dezembro de 2020, 100 novos conselheiros, que se juntam aos 152 conselheiros vitalícios, formando um colégio de 252 integrantes que elege o novo presidente do clube. Ou seja, aproximadamente 250 pessoas, com mais da metade sendo vitalícios, decidem o futuro do clube de mais de 151 mil sócios – o terceiro clube com a maior torcida no Brasil, atrás apenas de Flamengo e Corinthians.⁸³

Como explica Luiz Gustavo Haas, um dos grandes problemas da atual organização dos clubes de futebol é o processo político fechado e exclusivo para poucos membros, além de favorecer manobras. “São grupos políticos que filtram o poder e o direito de voto das pessoas. Primeiro se elege o conselho para depois eleger um presidente e direção. É lógico que dentro deste ambiente o processo não dá certo. Uma organização precisa ter um poder mais distribuído. O problema é que no Brasil, quando a gente fala de política, é sempre um lado querendo acabar com o outro. A oposição quer destruir e não contribuir para aumentar o desempenho. O ambiente político é muito complexo”, explica professor assistente na Universidade Europeia.

Do jeito como é organizado hoje, as eleições dentro dos clubes brasileiros perpetuam grupos nocivos e com más práticas de gestão, além de experiências com falhas democráticas e diversos processos eleitorais conturbados. O caso mais emblemático desse tipo é o do Vasco da Gama. No dia 6 de novembro de 2020, o desembargador Camilo Ribeiro Ruliere derrubou a liminar que determinava que o pleito fosse online no dia 14, implicando que a eleição fosse presencialmente no dia 7. Mas, na noite daquele sábado (7), Humberto Martins, ministro do Superior Tribunal de Justiça (STJ), suspendeu a eleição, com três grandes chapas deixando o pleito, o que forçou um novo processo eleitoral no dia 14.

Em 2017, a situação eleitoral do cruz-maltino foi problemática, com a chamada "urna da discórdia". Na época, em eleição contra Julio Brant, Eurico Miranda venceu com 136 votos de diferença. Apesar disso, o perdedor reclamou de irregularidade em

uma das urnas, onde Eurico registrou mais de 90% dos votos, vencendo por 428 votos a 42, margem que permitiu que ele levasse a eleição com uma vantagem pequena nos votos totais.

No final, a Justiça determinou a anulação da urna e que o Conselho Deliberativo ficaria responsável na nova eleição, onde Brant teria o favoritismo. Só que houve um rompimento da chapa vencedora, com o vice de Brant, Alexandre Campello, lançando uma candidatura própria no Conselho com apoio de Eurico Miranda, e assim, sendo eleito como presidente do clube.⁸⁴ O acontecimento deixou torcedores e muitos sócios revoltados, com a atual chapa sem apoio e com dificuldade de gerir o clube.

O caso do Vasco não é uma exceção à regra, mas algo comum dentro do futebol brasileiro, com o sistema eleitoral restrito permitindo diversas manipulações. Em 2007, após a renúncia de Alberto Dualib, o Corinthians viu uma onda democratizante em suas estruturas. Apesar de ter se tornado um expoente da democratização na década de 1970, com a Democracia Corinthiana na representação da dupla de ataque Sócrates e Walter Casagrande, a estrutura interna do clube segue favorecendo a construção de uma aristocracia dentro do poder. Andrés Sanchez assumiu o clube no lugar de Dualib e fez diversas mudanças no estatuto, como eleições diretas para o presidente e o fim da reeleição. Mas, depois deste primeiro momento, o ex-presidente do clube, que renunciou em 2020, tornou-se conhecido pelo oposto do que o seu momento inicial representou.

“O jogo político atrapalha o exercício profissional e democratizar o poder irá diluir essas alas. Tem mais gente tendo poder dentro do clube e é difícil fazer jogo político quando existem mais pessoas para agradar. Acaba prevalecendo o interesse comum, que é o interesse do clube”, afirma Daniel Vinicius Ferreira. Segundo o historiador da UFPR, Internacional e Grêmio se tornaram exemplos de processos mais democráticos, com maior presença de sócios votando no pleito, o que dificulta o domínio e a formação de elites dentro dos clubes.

Além de permitir uma votação online, que permite incluir mais torcedores, o Internacional não possui diferença entre sócio e sócio-torcedor, o que implica que todos os associados têm direito a voto. Vale reforçar a diferença de ambos os programas. Enquanto o sócio tem a opção de viver o dia-a-dia do clube social e, com algumas exceções, pode participar do processo eleitoral, o sócio-torcedor é um programa com um viés econômico, onde o clube tenta se relacionar com o seu torcedor tentando aumentar sua receita oferecendo um plano econômico mais “atraente”, no qual a torcida encontra ingressos mais baratos. Além de uma tentativa de obter maiores receitas, o objetivo do plano sócio-torcedor é o clube ampliar o relacionamento com a torcida, que só acontecia nos dias de jogos.⁸⁵

Assim, sem a diferenciação de sócios, o clube gaúcho registrou 64 mil associados com direitos nas eleições de 2018. Apesar disso, a participação ainda foi abaixo do esperado, com apenas 16 mil efetivamente participando do processo eleitoral⁸⁶. Ainda, o Colorado tem se tornado o expoente de um processo mais democratizante no Brasil. Em 2020, o Internacional começou a buscar um aumento de sócios com o intuito de obter mais receita aumentando em 30% os números de sócios e chegando a 126 mil sócios totais, o que representou um aumento de 28% nas receitas do clube.⁸⁷

Existe uma grande reclamação de que clubes brasileiros não conseguem fazer receita o suficiente, mas, para Fernando Monfardini, as equipes não buscam se inovar, sendo que uma das formas de obter maior renda é exatamente buscar uma quantidade maior de sócios. “O ponto chave para os clubes é pensar em democracia e, a partir da democratização dos clubes começa um motorzinho de boas práticas”, indica. “Democratizar um clube arrecada dinheiro. Se o Grêmio ou Inter fossem clubes com torcida nacional, eles iam ter muito mais arrecadação de sócios. Tem muita gente que quer pagar e não pode, assim se perde muito dinheiro. A arrecadação realmente é um problema, mas os clubes não fazem nada para melhorar”, relata o autor do livro Compliance no Futebol.

Em sua experiência no processo mais democratizante do Bahia, Pedro Henriques argumenta que é importante melhorar o relacionamento com o torcedor e manter ele cada vez mais perto, o que envolve um aumento no número de sócios. “A torcida é a razão de ser do clube de futebol. É o que movimenta e, inclusive, é o que gera receita, direta e indiretamente. Quanto mais se aproxima a torcida do clube, maior será o engajamento e a possibilidade de monetização. Existirão clubes com muitos sócios, que vão ter participação alta e que podem escolher mal, escolher um presidente populista depois de um rebaixamento. É um risco da democracia, mas é uma realidade enfrentável e dá para se conduzir com sucesso e profissionalismo”, afirma o ex vice-presidente do tricolor baiano.

De acordo com Luiz Gustavo Haas, um dos exemplos possíveis para resolver os problemas trazidos com as conturbações políticas é o do Grêmio. Diferentemente do rival Internacional, o clube tem uma estrutura que se mantém estável durante os períodos eleitorais, com os cargos executivos abaixo do presidente (como CEO) que se mantém intactos independente do grupo político que vença a eleição. Desta forma, o Tricolor gaúcho não costuma sofrer oscilações políticas como o Colorado.

No caso do Internacional, o time costuma cair em premissas amadoras e de senso comum, como “altos gastos em reforços dará sucesso esportivo”. Ou se torna suscetível a contratações populares, que se demonstram um problema a longo prazo, mas servem para a reeleição de chapas políticas. Já o Grêmio se tornou conhecido por uma gestão mais conservadora em relação aos gastos, com uma política mais objetiva no mercado de transferências.

“A democratização não faz diferença para a administração e para os clubes que já estão falidos, como Botafogo e Fluminense. Mas, em outros casos, se conseguissem desapropriar essas aristocracias dos clubes e fazer um sistema político onde as pessoas se associam, participam e contribuem financeiramente, seria muito melhor do que é hoje”, afirma Rodrigo Capelo. “Democratizar no âmbito político e de Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Administração, torna a monitoração mais eficiente e

evita casos de corrupção. É possível fazer muita coisa com democratização, mas não é uma condição para que isso aconteça. Gestão evolui com administradores melhores, com sistemas mais arrojados e modernos, com governança corporativa, compliance, transparência e responsabilização.”

Um processo mais amplo de democratização terá os seus benefícios para os clubes de futebol no Brasil, mas não resolverá as diversas mazelas que os times brasileiros possuem. Gestão sempre será uma palavra chave para clubes de futebol, sendo necessário entender que futebol é um mercado diferente, onde o torcedor tem um peso e uma participação ainda mais importante. Torná-lo apenas um consumidor é um caminho tortuoso, que tem rendido protestos e críticas na Europa.

No Brasil, a ausência de se pensar um produto, a fraca venda de direitos televisivos no exterior, a grande desunião dos clubes de futebol, um calendário pessimamente organizado e a falta de Fair Play Financeiro seguem como motivos que atrapalham a evolução na receita de times, influenciam o nível do futebol e ajudam na manutenção de gestões fracas marcadas por um grande amadorismo.

Não existe uma única solução ou uma resposta mágica que salvará a situação de todos os clubes. No meio de soluções que buscam revolucionar o futebol brasileiro, duas coisas ficam evidentes. A primeira: é necessário esquecer um mundo utópico e pensar na realidade. Do jeito como é organizado hoje o futebol mundial, é quase impossível que o futebol brasileiro chegue em um nível de disputa com equipes europeias, já que no Velho Continente também se constrói um mundo cada vez mais desigual. Segundo e, talvez mais importante, o futebol brasileiro precisa praticar aquilo que a própria democracia brasileira, nos tempos atuais, deixou cair em desuso: o debate.

NOTAS

1. GALEANO, Eduardo. Futebol ao Sol e à Sombra, 1995. L&PM Pocket, p.142.
2. PRONI, M. W. Esporte-Espectáculo e Futebol-Empresa. 1998. 275 f. Tese (Doutorado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998. p.167.
3. Os dados foram retirados de: PRONI, Marcelo. A metamorfose do futebol. Campinas: UNICAMP, 2000, p. 78
4. Folha de Pernambuco: “Direitos de TV da Copa explodiram com mercado, audiência e corrupção”. 30 de junho de 2020.
5. O futebol na Inglaterra passa por um processo diferente, já que o seu futebol não teve o nascimento ligado a clubes em associação sem fins lucrativos e viu clubes se tornarem atividades privadas antes dos outros países europeus. A mudança de associação para empresa se deu em grande escala na Europa, em países como Itália, França, Espanha, Alemanha, Portugal.
6. A transformação de associações em empresas no Futebol Mundial”: <https://brandbola.com/2020/03/30/a-transformacao-de-associacoes-em-empresas-no-futebol-mundial-por-cristiano-caus/>
7. “Clubes italianos apresentam balanço econômico positivo após 17 anos”. <https://www.nsctotal.com.br/noticias/clubes-italianos-apresentam-balanco-economico-positivo-apos-17-anos>
8. A discussão sobre o caráter político de donos de clubes de futebol está na Parte III, cap.2 deste livro.
9. Utilizado a partir de 1960 na Inglaterra, o termo Hooligans define grupos de torcedores fanáticos pelos seus clubes, que demonstram o seu fanatismo por meio da violência. Provocando atos de vandalismo e desordem, os hooligans afetaram muito os estádios ingleses na década de 70 e 80, sendo que o estilo violento das torcidas emigrou para outros países.
10. FERREIRA, Daniel. FIGOIS, Victor de Leonardo: “Lei de “Deporte na Espanha” e o modelo de “sociedad anónima deportiva”: um balanço dos últimos 30 anos.” Clube Empresa: Abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol. Corner, Cap.2 p. 78.
11. FERREIRA, Daniel. FIGOIS, Victor de Leonardo: “Lei de “Deporte na Espanha” e o modelo de “sociedad anónima deportiva”: um balanço dos últimos 30 anos.” Clube Empresa: Abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol. Corner, Cap.2 p. 80.
12. MUNÓZ, Sebastián Campos. “Sociedades anónimas deportivas” no Chile: o declínio do futebol social. Clube Empresa: Abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol. Corner, Cap.4 p. 128.

13. Vale reforçar o problema de objetificação na vida de jogadores de futebol. Apesar de possuírem mais autonomia pós-lei Bosman, atletas profissionais ainda são vistos como objetos por cartolas do futebol, prendendo-os a rotinas extremamente regradas em busca de uma eficiência impensável. A vida de um atleta muitas vezes remete a uma prisão, com duras viagens para jogos, longa rotina de treinos e alta quantidade de medicamentos para resolver as dores musculares que afeta o nível profissional.
14. PRONI, M. W. Esporte-Espectáculo e Futebol-Empresa. 1998. 275 f. Tese (Doutorado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998. P.180.
15. São Paulo vende Antony ao Ajax em negócio que pode render até R\$ 134 milhões". <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/sao-paulo/noticia/sao-paulo-vende-antony-ao-ajax-em-negocio-que-pode-render-ate-r-134-milhoes.ghtml>
16. Corinthians confirma venda de Pedrinho ao Benfica e permanência até fim do Paulistão". <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/corinthians/noticia/corinthians-confirma-venda-de-pedrinho-ao-benfica-e-permanencia-ate-fim-do-paulistao.ghtml>
17. "Grêmio fecha venda de Everton Cebolinha para o Benfica, de Portugal". <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2020/08/07/gremio-fecha-venda-de-everton-cebolinha-para-o-benfica-de-portugal.htm>
18. "Rafinha bate o pé, Flamengo joga a toalha e saída para Grécia é iminente". <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/rafinha-recusa-contraproposta-do-flamengo-e-encaminha-saida-para-o-olympiacos-da-grecia.ghtml>
19. ANDREWS, Matt. "Being Special: The Rise of The Super Clubs in European Football", Working Papers, Harvard. P.39.
20. "European Premier League: Liverpool and Manchester United in talks for FIFA-backed tournament." <https://www.skysports.com/football/news/11095/12109174/european-premier-league-liverpool-and-manchester-united-in-talks-for-fifa-backed-tournament>
21. Cotação do Euro e do Dólar do dia 21 de outubro de 2020
22. São as quatro grandes ligas do esporte norte-americano. National Football League (NFL), do futebol americano. National Basketball League (NBA), do basquete. Major League Baseball (MLB), liga de baseball estadunidense. National Hockey League (NHL), liga de hóquei. Vale reforçar que MLB e NFL só possuem franquias nos Estados Unidos. NBA possui um time da NBA no Canadá, enquanto o país também conta com sete franquias na NHL.
23. Na NFL, o último colocado costuma a ter a primeira escolha do Draft. Na NBA, os times que não classificaram para a pós-temporada disputam um sorteio pela 1ª escolha do Draft, no qual o time com a pior campanha tem mais chance de terminar com a 1ª escolha (14%).

24. "Manchester City reverte punição na CAS e está liberado para disputar Champions League".
https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/7155440/manchester-city-reverte-punicao-cas-liberado-disputar-champions-league
25. Adi-Oula, Sebastian, 'Football Will Eat Itself': Why Uefa Need to Start Capping Salaries Now', 7 de janeiro de 2014.
26. KENNEDY, Peter; KENNEDY, David. Football in Neo-liberal Times: A Marxist Perspective on the European Football Industry. Routledge, 2016; p.45.
27. Como explicado no primeiro capítulo, em Portugal, com a mudança da Lei das Sociedades Desportivas (LSD), apenas o setor que administrava o futebol dentro do clube precisava passar pela mudança jurídica. Ou seja, após a entrada da Codicity, de Rui Pedro Soares, a associação seguiu controlando as outras modalidades esportivas, enquanto a SAD passou a controlar o futebol.
28. "Em MP, Governo faz clube mandante ser dono de direitos de transmissão".
<https://www.uol.com.br/esporte/ultimas-noticias/2020/06/18/em-mp-governo-faz-mandante-ser-dono-de-direito-de-transmissao-no-futebol.htm>
29. PRONI, Marcelo. A metamorfose do futebol. Campinas: UNICAMP, 2000.
30. Bangu surgiu a partir de um movimento da Fábrica Bangu, que iniciou a formação de um time de um futebol com os proletários da fábrica, que foi oficialmente fundado em 1904. Nesse ponto, o clube se tornou um dos pioneiros na democratização do do futebol nacional, porque contava com atletas da classe operário e jogadores negros em seu elenco.
31. No Decreto nº 53.820/1964 ficou estipulado algumas regras que estabeleceram o vínculo esportivo de um atleta com o seu clube, que ficou conhecido como "passe". Assim, um jogador só mudaria de clube quando outro "comprasse" o seu passe e a sua atual equipe aprovasse a venda, sendo que o atleta teria direito de receber 15% na negociação. A partir da Deliberação nº 9/1967, ficou determinado que o atleta só poderia deixar o clube se outra associação comprasse o seu passe, ou seja, mesmo no final do contrato o jogador não teria liberdade. A primeira mudança rumo ao final destas regras acontece com o projeto da Lei Zico e efetivamente se encerra na Lei Pelé.
32. Zico diz que não muda projeto para o esporte. Folha de São Paulo, Esportes, 30 de novembro de 1990.
33. Oficialmente foi a União dos Grandes Clubes do Futebol Brasileiro, fundada em 11 de junho de 1987. Inicialmente consistiu dos seguintes clubes: Atlético-MG, Bahia, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco.
34. Joint venture é um acordo entre duas ou mais empresas que estabelece alianças estratégicas por um objetivo comercial comum, por tempo determinado. As companhias concordam em unir seus recursos para o desenvolvimento de um negócio conjunto e dividem os resultados, sejam eles lucros ou prejuízos.

35. Vasco fechará acordo para faturar R\$ 150 mi por ano. Folha de São Paulo, Esportes, São Paulo, terça, 10 de fevereiro de 1998.
36. Eurico investiu mais que o COB em 'império olímpico' que terminou em calote. <https://olharolimpico.blogosfera.uol.com.br/2019/03/12/eurico-investiu-mais-que-o-cob-em-imperio-olimpico-que-terminou-em-calote/>
37. Flamengo aprova contrato com a ISL. Folha de São Paulo, Esportes, São Paulo. Domingo, 12 de Dezembro de 1999.
38. Clube perde ISL e estádio dos sonhos. Folha de São Paulo, Esportes, São Paulo. Quinta-feira, 12 de Abril de 2001.
39. Em 2015, uma operação conjunta entre as polícias da Suíça e do Estados Unidos desvendaram um gigantesco caso de corrupção, que se tornou conhecido como "Fifagate", ou Caso FIFA, o maior escândalo de corrupção na história do futebol mundial. Ao todo, sete dirigentes da FIFA foram presos, entre eles o ex-presidente da CBF, José Maria Marin.
40. Corinthians vende o controle do futebol. Folha de São Paulo, Esportes, São Paulo. Quinta-feira, 29 de Abril de 1999.
41. Desiludido, HMTF quer deixar o futebol. Folha de São Paulo, Esportes, São Paulo. Terça-feira, 11 de Setembro de 2001.
42. Folclore, escândalos e marketing: a política do Timão em 100 anos de vida. <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/corinthians/noticia/2010/08/folclore-escandalos-e-marketing-politica-do-timao-em-100-anos-de-vida.html>
43. Opportunity tenta abafar crise no Bahia. Folha de São Paulo, Esportes, São Paulo. Quinta-feira, 10 de Dezembro de 1998.
44. Daniel Dantas usou o EC Bahia para lavar dinheiro. <http://blogs.diariodonordeste.com.br/egidio/daniel-dantas-usou-o-bahia-ec-para-lavar-dinheiro/>
45. O Cruzeiro acabou rebaixado para a Série B em 2019. A equipe atualmente sofre com um gigantesco endividamento e não consegue sanar as contas causados por péssima administração, com o clube sendo até expulso do Profut em 2020. Pedro Henrique se refere a situação financeiramente problemática ao que o clube se encontra.
46. Vitória deixará de ser uma empresa. <https://www.nsctotal.com.br/noticias/vitoria-deixara-de-ser-uma-empresa>
47. Por economia de R\$ 5 milhões, Vitória deixa de atuar como S/A. <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/por-economia-de-r-5-milhoes-vitoria-deixa-de-atuar-como-sa/>
48. GIULIANOTTI, Richard. Supporters, Followers, Fans e Flauênens: A Taxonomy of Spectators Identity in Football. Loughborough University, 2002.

49. Cruzeiro é punido pela Fifa e vai começar Série B com menos seis pontos.
<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/cruzeiro-e-condenado-pela-fifa-com-perda-de-seis-pontos-por-divida-nao-paga-com-clube-arabe.ghtml>
50. PROFUT: Saiba o que é o programa do Governo Federal; Cruzeiro foi excluído nesta quinta-feira.
<https://www.lance.com.br/fora-de-campo/profut-torcedores-repercutem-exclusao-cruzeiro-programa-governo-federal.html>
51. Após W.O., elenco do Figueirense desembarca com aplausos da torcida e aguarda posição da diretoria.
<https://globoesporte.globo.com/sc/futebol/times/figueirense/noticia/apos-wo-elenco-do-figueirense-e-desembarca-com-apoio-da-torcida-e-aguarda-posicao-da-diretoria.ghtml>
52. Botafogo-SP x Figueirense: o abismo na gestão de clube-empresa.
<https://exame.com/blog/esporte-executivo/botafogo-sp-x-figueirense-o-abismo-na-gestao-de-club-e-empresa/>
53. Botafogo aprova clube-empresa e busca investidores para finalizar projeto.
<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2019/12/12/botafogo-aprova-clube-empresa-e-busca-investidores-para-finalizar-projeto.htm?cmpid=copiaecola>
54. RB Brasil assume Bragantino com investimento milionário e quer acesso à elite nesta temporada.
<https://globoesporte.globo.com/sp/futebol/noticia/rb-brasil-assume-bragantino-com-investimento-milionario-e-quer-acesso-a-elite-nesta-temporada.ghtml>
55. Janela tem RB Bragantino entre os dez clubes que mais gastaram no mundo.
<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rafael-reis/2020/01/22/na-atual-janela-rb-bragantino-ja-e-top-10-dos-clubes-mais-gastos-do-mundo.htm?cmpid=copiaecola>
56. As finanças do Red Bull Bragantino em 2019: com estranho aumento nas dívidas, balanço levanta mais perguntas do que respostas.
<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2020/06/11/as-financas-do-red-bull-bragantino-em-2019-com-estranho-aumento-nas-dividas-balanco-levanta-mais-perguntas-do-que-respostas.ghtml>
57. Dados retirados do dia 04/11
58. Plan to relieve Spanish football club tax debts.
<https://footballperspectives.org/plan-relieve-spanish-football-club-tax-debts/>
59. Atlético de Madrid anuncia a contratação de João Félix, quarto jogador mais caro da história.
<https://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/atletico-de-madrid-anuncia-a-contratacao-de-joao-felix-terceiro-jogador-mais-carro-da-historia.ghtml>
60. Filha de Peter Lim aumenta polémica: «Não entendem? O clube é nosso e fazemos o que quisermos».
<https://www.record.pt/internacional/paises/espanha/detalhe/filha-de-peter-lim-aumenta-a-polemica-nao-entendem-o-clube-e-nosso-e-fazemos-o-que-quisermos>

61. Racing Santander decreta falência e pede proteção.
<https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,racing-santander-decreta-falencia-e-pede-protecao.742359>
62. Granada owner John Jiang faces bankruptcy chargers in Hong Kong.
<https://www.football-espana.net/2020/09/25/granada-owner-john-jiang-faces-bankruptcy-charges-in-hong-kong>
63. Em crise financeira, Portsmouth é vendido e evita falência.
<http://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/futebol-ingles/noticia/2010/10/portsmouth-e-vendido-e-evita-falencia.html>
64. NYE, J.S. China and Soft Power. South African Journal of International Affairs. V.19,n.2,p.151-155,2012. Tradução retirada do livro Clube Empresa: Abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol, 2020. Corner.
65. NYE, Joseph. Soft Power: The Means To Success In World Politics.1 ed. New York. PublicAffairs, 2004 (p.5). Tradução do autor deste livro.
66. OFICIAL: Neymar deixa o Barcelona e assina com o PSG.
<https://www.goal.com/br/not%C3%ADcias/oficial-neymar-deixa-o-barcelona-e-assina-com-o-psg/1h2zyh2vrzv1e1nw3hlayru1wk>
67. Dono do PSG responde acusações do Football Leaks: 'É um absurdo.
<https://www.lance.com.br/futebol-internacional/dono-psg-responde-acusacoes-football-leaks-absurdo.html>
68. Expansão da Copa do Catar põe em xeque política de direitos humanos da FIFA.
<https://leiemcampo.blogosfera.uol.com.br/2019/04/14/expansao-da-copa-do-catar-poe-em-xeque-politica-de-direitos-humanos-da-fifa/?cmpid=copiaecola>
69. Anistia alerta Premier League sobre venda do Newcastle para fundo da Arábia Saudita.
<https://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/futebol-ingles/noticia/anistia-alerta-premier-league-sobre-venda-do-newcastle-para-fundo-da-arabia-saudita.ghtml>
70. JUNIOR, Carlos Leite; RODRIGUES, Carlos. "Faixa, rota e bola: o futebol como instrumento de "soft power" chinês. Clube Empresa: Abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol, 2020. Corner. (266-295)
71. High-speed railway under construction in east China.
<https://www.globaltimes.cn/content/1195632.shtml>
72. Soccer-Malaga owner Al-Thani announces departure on social media.
<https://br.reuters.com/article/soccer-spain-malaga-idUKL3N0ON29X20140606>
73. Quais são os problemas de Abramovich com o governo britânico, e como isso afeta o Chelsea.
https://www.google.com/url?q=https://trivela.com.br/quais-sao-os-problemas-de-abramovich-com-o-governo-britanico-e-como-isso-afeta-o-chelsea/&sa=D&ust=1607052378671000&usg=AOvVaw12_TLffkOYVD3FTJy7QI6I

74. Roma é vendida para novo acionista por 591 milhões de euros.
<https://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/futebol-italiano/noticia/roma-e-vendida-a-para-novo-acionista-por-591-milhoes-de-euros.ghtml>
75. Milan é excluído de competições da Uefa nas próximas duas temporadas.
<https://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/punido-milan-nao-disputara-competicoes-da-uefa-nas-proximas-duas-temporadas.ghtml>
76. Fundo americano assume o Milan e promete investir R\$ 226 milhões.
<https://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/futebol-italiano/noticia/fundo-americano-assume-o-milan-e-promete-investir-r-226-milhoes.ghtml>
77. Torcida do Colo-Colo é a maior do Chile, aponta pesquisa.
<https://futebolatino.lance.com.br/torcida-do-colo-colo-e-maior-do-chile-aponta-pesquisa/>
78. Wigan perde 12 pontos por entrar em recuperação judicial e amarga seu quarto rebaixamento em oito anos.
<https://trivela.com.br/wigan-perde-12-pontos-por-entrar-em-recuperacao-judicial-e-amarga-seu-quarto-rebaixamento-em-oito-anos>
79. Bayern Munich confirma bumper '€60m' a year Audi extension.
<https://www.sportspromedia.com/news/bayern-munich-audi-extension-automotive-partner-bmw-bundesliga>
80. Brasileiro lida com rotina de protestos em time "mais odiado da Alemanha."
<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2016/10/27/brasileiro-lida-com-rotina-de-protestos-em-time-mais-odiado-da-alemanha.htm?cmpid=copiaecola>
81. DELOITTE, Annual Review of Football Finance 2013.
82. Duílio vence eleição do Corinthians e mantém grupo de Andrés no poder.
<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2020/11/28/duilio-vence-eleicao-do-corinthians-e-mantem-grupo-de-andres-no-poder.htm?cmpid=copiaecola>
83. Quais são as maiores torcidas do Brasil? Veja o último ranking do Datafolha.
<https://www.goal.com/br/not%C3%ADcias/quais-sao-as-maiores-torcidas-do-brasil-veja-o-ultimo-ranking-do-1j36326qzkqjf1v18rkbnb1dl4>
84. Alexandre Campello convence conselheiros e é o mais novo presidente do Vasco.
<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/conselho-contraria-socios-pela-1-vez-na-historia-e-campello-e-eleito-presidente.ghtml>
85. Vale reforçar que os clubes brasileiros tem aumentado o seu esforço no engajamento com a torcida por meio das redes sociais, evolução que aconteceu em 2019 e que se tornou mais perceptível em 2020, durante o período de pandemia, quando não tinha jogos de futebol.
86. Internacional dá lição de democracia ao Flamengo.
<https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2018/12/09/internacional-da-licao-de-democracia-ao-flamengo/?cmpid=copiaecola>

87. Receita com sócios aumenta quase 30% após campanha, e Inter volta a mirar "número mágico".
<https://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/internacional/noticia/receita-com-socios-aumenta-quase-30percent-apos-campanha-e-inter-volta-a-mirar-numero-magico.ghtml>
88. BELMAR, Thiago Hinojosa. Grupos de interesse e o processo de modernização do futebol brasileiro: da redemocratização ao Bom Senso Futebol Clube. Cap.3.1.3 pág. 64. Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, 2016

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. (In SADER, Emir & GENTILI, Pablo (orgs.) Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995, p. 9-23.)
- ANDREWS, Matt. "Being Special: The Rise of The Super Clubs in European Football", 2015. Working Papers, Havard.
- BELMAR, Thiago Hinojosa. Grupos de interesse e o processo de modernização do futebol brasileiro: da redemocratização ao Bom Senso Futebol Clube. Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, 2016.
- Brown, A. (2007). Not for sale? The destruction and reformation of football communities in the Glazer takeover of Manchester United. *Soccer & Society*, 8(4), 614–635.
- CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MANSSUR, João Francisco C. Futebol, Mercado e Estado. Projeto de Recuperação, Estabilização e Desenvolvimento Sustentável do Futebol Brasileiro: Estrutura, Governo e Financiamento. Editora Quartier Latin do Brasil, São Paulo, 2016.
- CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; MANSSUR, João Francisco C; Gama, Tácio Lacerda. Sociedade Anônima do Futebol: Exposição e comentários ao Projeto de Lei 5.082/2016. Editora Quartier Latin do Brasil, São Paulo, 2016.
- COSTA, Gerson. Análise Comparativa dos Modelos Brasileiros de previsão de Falência para clubes de futebol. PUC-SP, 2014.
- DELOITTE, Annual Review of Football Finance 2013.
- DELOITTE, Annual Review of Football Finance 2017.
- DELOITTE, Annual Review of Football Finance 2018.
- DELOITTE, Annual Review of Football Finance 2019.
- DELOITTE, Annual Review of Football Finance 2020.

FERREIRA, Leonardo Henrique Calixto. Globalização, Neoliberalismo e Futebol: uma análise do processo de Modernização do futebol brasileiro - Leonardo Henrique Calixto Ferreira. Belo Horizonte, 2015, PUC-MG.

FIELDSEND, Daniel. A Escola Europeia. Editora Grande Área, 2018.

FILHO, Mario. O Negro no Futebol Brasileiro. Rio de Janeiro, Mauad, 2003. 5ª edição, 2010.

GALEANO, Eduardo. Futebol ao Sol e à Sombra, 1998. L&PM Pocket.

GARCIA, Borja; Welford, Jo. Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. Sport Management Review. Volume 18, Issue 4, November 2015, Pages 517-528.

GASTINEAU, Mike. Soccer: Sucesso em Seattle. Editora Grande Área, 2018.

GIULIANOTTI, Richard. Supporters, Followers, Fans e Flauênens: A Taxonomy of Spectators Identity in Football. Loughborough University, 2002.

HAAG, Fernanda Ribeiro. Futebol e o Giro Neoliberal: Apontamentos e o Caso Brasileiro. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review.

KENNEDY, Peter; KENNEDY, David. Football in Neo-liberal Times: A Marxist Perspective on the European Football Industry. Routledge, 2016.

LEONCINI, Marvio Pereira. Entendendo o Negócio Futebol: Um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.

LOPES, F. T. P. Reflexões Preliminares Sobre o "Futebol Moderno": Dominação e Resistência. XXXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Rio de Janeiro, 2015.

MANZENREITER, W. (2007). The business of sports and the manufacturing of global social inequality. Esporte e Sociedade. Niterói, 2(6), 1-22.

MONFARDINI, Fernando. Compliance no Futebol. Fernando Monfardini - Sodrê Gráfica e Encadernadora Ltda. - Vitória, 2020.

MICHIE, Jonathan; OUGHTON, Christine; WALTER, Geoff. The State of the Game The Corporate Governance of Football Clubs 2006. Football Governance Research Centre, Research Paper 2006 No. 3.

NYE, Joseph. Soft Power: The Means To Success In World Politics.1 ed. New York. PublicAffairs, 2004.

PRONI, Marcelo. A metamorfose do futebol. Campinas: UNICAMP, 2000.

PRONI, M. W. Esporte-Espectáculo e Futebol-Empresa. 1998. 275 f. Tese (Doutorado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.

ROCHA, Luiz Guilherme Burlamaqui Soares Porto. A dança das cadeiras: a eleição de João Havelange à presidência da FIFA (1950-1974).Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH-USP); 2019.

SANTOS, Daniel. Futebol e Política: A criação do Campeonato Nacional de clubes de futebol. Fundação Getúlio Vargas, 2012.

SIMÕES, Irlan. Clube Empresa: Abordagens críticas globais às sociedades anônimas no futebol, 2020. Corner.