

A “LEI PELÉ” E A CARTOLAGEM IDEAL: COMENTÁRIOS SOBRE MODELOS DE GESTÃO PARA OS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIRO

*Nilton Akira Yamamoto*¹
*Hélio Janny Teixeira*²

RESUMO

Além de constituir-se no esporte mais praticado em todo o mundo, o futebol vem destacando-se como uma atividade econômica que movimentava bilhões de dólares, em função, principalmente, do seu enorme potencial de consumo.

A aprovação da “Lei Pelé”, em março de 1998, trouxe um mínimo de regulamentação para o mercado, suficiente para atrair a atenção de grandes investidores estrangeiros.

Este trabalho tem como objetivo discutir os modelos de gestão aplicáveis aos clubes-empresa de futebol, um tema bastante comentado atualmente pelos meios de comunicação, principalmente em função da obrigatoriedade de todas as equipes que disputam certames profissionais organizarem-se, sob a forma de sociedades comerciais, a partir de março do próximo ano, conforme delibera a “Lei Pelé”.

Também visa discutir a fragilidade dos modelos brasileiros de gestão, assim como as deficiências dos modelos em prática nos clubes.

¹ Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e Mestrando em Contabilidade e Controladoria pela FEA/USP. E-mail: yamamoto@planeta3.com.br.

² Bacharel em Economia pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; Bacharel em Administração de Empresas pela EAESP/FGV; Mestre e Doutor em Administração pela FEA/USP; Professor do Departamento de Administração da FEA/USP; Diretor de Planejamento e Coordenador de Projetos da Fundação Instituto de Administração - FIA/FEA/USP. E-mail: janny@usp.br.

INTRODUÇÃO

A produção científica abordando o aspecto da gestão dos clubes empresa de futebol (a coqueluche do momento) tanto no Brasil como no exterior, é escassa, o que não condiz com a importância do tema, haja vista as cifras milionárias que envolvem o mercado do futebol.

Por sua vez, a nossa cobertura jornalística do esporte, e em particular do futebol, é uma das melhores do mundo, o mesmo se aplicando ao jornalismo econômico; profissionais bem formados e informados nessas duas áreas que, contudo, não se atrevem a cruzar os caminhos, existindo pouca familiaridade da imprensa esportiva com temas econômicos e da imprensa econômica com temas esportivos, o que impediu, por exemplo, uma real avaliação do contrato firmado pelo Corinthians com a Hicks, Muse, Tate & Furst³.

Dessa forma, a discussão sobre os modelos de gestão aplicáveis aos clubes-empresa, que sequer visitam as páginas dos periódicos, está mais longe ainda do meio acadêmico e científico. O panorama agrava-se se lembrarmos que os efeitos da Lei Pelé, no que se refere à transformação dos clubes em empresas, se iniciarão a partir de 24 de março do próximo ano.

Considerando um universo de aproximadamente 500 clubes profissionais de futebol no Brasil, é quase o mesmo número de novas sociedades comerciais surgindo, pois existem alguns clubes (raríssimas exceções) que já lançaram-se à frente nessa corrida em busca da profissionalização. Nestas condições, há questões cruciais dignas de registro:

- Quais são os modelos de gestão que os clubes empresas pretendem adotar?
- Foram suficientemente testados?
- Temos profissionais capacitados a ocupar cargos executivos diante da nova proposta que se oferece aos times de futebol?
- Qual a preocupação em discutir-se amplamente os acordos celebrados entre empresas e times?
- Existe um bom modelo brasileiro de gestão?
- Os times estão preparados, em todos os níveis, para uma transformação tão ampla?

Nosso trabalho objetiva comentar e colocar algumas idéias no campo dos clubes empresa de futebol, numa tentativa de sugerir, ainda que de forma preliminar, respostas plausíveis para os questionamentos ora apresentados, bem como contribuir para o aprofundamento do debate nas escolas de administração.

A Lei Pelé

A Lei nº 9.615 de 24.03.98 (“Lei Pelé”), regulamentada pelo Decreto nº 2.574 de 29.04.98, instituiu as normas gerais sobre o desporto. Dentre os diversos assuntos tratados, a “Lei Pelé” disciplina o sistema brasileiro do desporto e os seus órgãos, define as fontes de custeio das atividades patrocinadas pelo Estado, dá atribuições à justiça desportiva e autoriza o funcionamento de bingos.

A principal mudança introduzida por essa lei é a obrigatoriedade da transformação das entidades de prática desportiva que desejarem participar de competições profissionais em sociedades comerciais admitidas na legislação em vigor.

Dessa forma, o principal esporte profissional do país, o futebol, vê-se atingido frontalmente, já que os clubes constituem-se em agremiações sem finalidades lucrativas; trata-se de republicação da “Lei Zico” que, no entanto, tornava facultativa a transformação dos clubes em empresas.

³ NASSIF, Luís. Uma revolução no futebol. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 13.08.99, Caderno de Economia.

As repercussões da aprovação da “Lei Pelé” podem ser sentidas no volume de recursos que as empresas estrangeiras tencionam aportar nos clubes brasileiros; aproximadamente R\$ 216 milhões devem ingressar nos caixas de apenas três clubes⁴.

A abertura do mercado futebolístico brasileiro aos capitais estrangeiros acompanha uma tendência iniciada pelos processos de privatizações e crescimento da participação do capital estrangeiro em diversos setores como energia elétrica, telecomunicações, bancos, etc., e mais do que isso, revela uma imensa incapacidade do capital nacional (fundos de investimentos) em participar dos times de futebol.

Ou seria medo, desconhecimento, falta de visão, desconfiança, numa aposta no fracasso da “Lei Pelé”, a exemplo de diversas leis que “não pegaram”?

Por outro lado, há o bloco dos otimistas, envoltos em um clima de expectativa de que o empréstimo do carisma do atleta do século a uma lei possa ser a panacéia que irá livrar o futebol brasileiro de todos os males que o cercam; seria a solução definitiva e bem acabada que caiu como uma luva!

É claro que com a tributação dos ganhos dos clubes de futebol, que passa a vigorar com a alteração na lei do desporto, o maior beneficiado é a Receita Federal, que aquinhoará a “parte do Leão” em todas as operações: compra e venda de jogadores, aporte e remessa de capitais, lucros, etc. Tudo de acordo com a reforma tributária tão requisitada.

O Produto Futebol

Inegavelmente, o futebol brasileiro é o melhor do planeta, bem como os seus jogadores, e, mais recentemente, temos exportado treinadores e preparadores físicos. Só isso já despertava o interesse dos investidores, notadamente os estrangeiros, que viam, no Brasil, um grande produtor de craques para exportação.

Investindo na descoberta e formação de jovens atletas, muitas vezes em parceria com clubes de pouca expressão fora das capitais, esses investidores encontravam na venda dos passes desses jogadores para a Europa uma forma de lucro garantido.

Mais recentemente, com a chegada da Parmalat (multinacional italiana de alimentos) ao Brasil, o objetivo fixou-se na utilização do prestígio do time patrocinado, o Palmeiras, para obter penetração no mercado (*market share*).

Essa fórmula, pelo menos no caso da Parmalat, foi um sucesso; nos sete anos que essa parceria tem durado, o faturamento bruto do grupo saltou de R\$ 220 milhões, em 1992, para R\$ 1,1 bilhão, em 1998. O Palmeiras conquistou, na mesma época, três títulos estaduais, dois títulos nacionais, um do Mercosul e um Rio-São Paulo⁵.

E o que era para ser uma estratégia de marketing acabou resultando em um negócio lucrativo, pois a Parmalat, que investiu R\$ 35 milhões no futebol do Palmeiras, recebeu líquidos R\$ 5 milhões, fruto da venda dos jogadores³.

Além do patrocínio, a Parmalat contratou um executivo egresso do vôlei, José Carlos Brunoro, para acompanhar os investimentos efetuados no Palmeiras, o que foi fundamental para o sucesso financeiro e futebolístico da parceria.

Para se ter uma idéia da importância do futebol para os investidores, até março de 2000 (início da vigência da Lei Pelé) serão investidos R\$ 700 milhões, assumindo o lugar dos parques de lazer como alternativa de investimentos dos maiores fundos de *private equity* do mundo⁶.

Existe uma grande corrida atrás das melhores oportunidades dentro do futebol, as quais certamente estão na América Latina, mais precisamente no Brasil, uma vez que as oportunidades na Europa escasseiam-

⁴ Conforme a *Revista Placar*, de agosto/99, os valores são: R\$ 54 milhões (Corinthians), R\$ 25 milhões (Cruzeiro) e R\$ 137 milhões (Flamengo).

⁵ OLIVEIRA, João José de. O gol da parceria Parmalat-Palmeiras. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 16.06.99.Cad. C.

⁶ OLIVEIRA, João José de. Futebol substitui parque como alvo de private equity. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 07.06.99.Cad. B.

se e nos Estados Unidos, com o sistema de franquias da Liga Americana de Soccer (NLS), as opções são apenas de alienações de participações já existentes (transferências).

A repercussão desse interesse pelo produto futebol pode ser vista nos valores (renegociados) dos direitos de transmissão das partidas pela televisão; de acordo com Jaime Franco, diretor de marketing do Clube dos Treze, as temporadas, de 1999 a 2002, deverão render U\$ 50 milhões, graças a participação da TV Globo, que será sócia de metade da empresa que ambas as partes criaram⁷.

A Globo assumirá os custos com a transmissão e geração das imagens e a produção de programas especiais, contando a história dos clubes e lances das partidas, as quais serão comercializadas para outros países.

Em Busca de um Modelo Próprio (e Eficiente) de Gestão

Se dentro das quatro linhas somos os melhores, o que dizer da nossa atuação fora delas? Nem ao menos possuímos um calendário futebolístico definido, sintonizado com a temporada européia (a Argentina possui). O que dizer de nossos estádios, que não atendem aos padrões mínimos de conforto e segurança estipulados pela FIFA? E sonhamos em organizar a Copa do Mundo de 2006!

O modelo de gestão, adotado pela maioria dos grandes clubes de futebol brasileiro, os dividem em duas grandes frentes: departamento de futebol e departamento amador/social. A primeira é sempre o mais importante, é a paixão do dirigente, enquanto a segunda é o “patinho feio”, sem apoio, desprestigiada, para o descontentamento dos associados, que pagam mensalidades e não recebem sequer atenção.

A parte do futebol, comandada por um vice-presidente de futebol, apresenta uma estrutura organizacional completa: departamento médico, de fisiologia/nutrição, de fisioterapia, de marketing, pessoal, administrativo, além da comissão técnica (treinador, assistente, treinador de goleiros, massagista) e equipe de apoio (massagistas, roupeiros, seguranças, cozinheiros). As chamadas categorias de base, composta por atletas, ainda, amadores, possuem *status* de profissionais, pois estão subordinadas diretamente ao futebol.

No entanto, a porção amadora do clube quase nunca é patrocinada pelas mesmas empresas que mantêm o futebol profissional; são obrigadas a buscar patrocínio próprio e demonstram um nível técnico inferior, em decorrência da falta de estrutura (leia-se dinheiro).

Para se ter uma noção dos vieses do modelo tupiniquim de gestão em vigor, quando um profissional é contratado para assumir um cargo executivo em um clube de futebol, logo recebe o rótulo de “gerente remunerado”, como se fosse pecado trabalhar em troca de um salário. Isso revela uma deficiência do modelo, no qual predominam os cargos sem remuneração, conseqüentemente, sem possibilidade de se cobrar resultados.

Resquícios de uma prática que considera os clubes entidades pertencentes a grupos privilegiados, os quais, em manobras corporativistas, envolvendo os conselhos deliberativos, aprovam, sem questionamentos, as contas da diretoria que está no poder, sem dar satisfação à torcida.

Qual é o interesse que uma pessoa (dirigente) possui em dedicar-se a uma equipe praticamente em tempo integral, sofrendo desgastes no relacionamento com jogadores, imprensa, torcedores, conselheiros? Normalmente são empresários bem sucedidos, alguns enriqueceram à custa do clube, ou obtiveram vantagens do cargo que ocupam. Todos eles com o mesmo discurso: “*Trabalho de graça, já coloquei dinheiro do meu próprio bolso, tudo por amor ao clube!*”. Ou ainda: “*Esse trabalho é desgastante, é a última vez que serei presidente!*”.

Mas quando menos se espera, essas pessoas ressurgem, às vezes em outras funções ou como “laranjas”. Exemplos? Vicente Matheus, no Corinthians, Oswaldo Teixeira Duarte, na Portuguesa, Beto Zini, no Guarani.

⁷ OLIVEIRA, João José de. Imagens que valem US\$ 50 milhões. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 28/05/99. Caderno Grande São Paulo.

Nas federações: João Mendonça Falcão e Eduardo José Farah na Federação Paulista e Eduardo “Caixa d’Água” Vianna, na Federação Carioca de Futebol, Ricardo Teixeira, na CBF, culminando com João Havelange, na FIFA, o decano dos presidentes “caudilhos”.

É esse o modelo de gestão brasileiro. Dirigentes bem sucedidos na vida profissional, perpetuando-se nos cargos **não-remunerados**. Contratos suspeitos e acordos sem transparência são comuns.

O fato de serem presidentes de clubes de futebol, lidando com as emoções de uma massa de torcedores por vezes imensa, tendo a chance de serem alçados à condição de verdadeiros heróis com a simples conquista de um título, é o combustível necessário para alimentar pretensões mais sérias: carreira política.

Não podemos deixar de comentar o “complexo de colônia” que nos persegue, inibindo a nossa capacidade criativa. No processo de formação histórica do país, segundo D’Angelo, apropriamo-nos de arquétipos europeus na fase colonial e em plena fase republicana, importamos práticas americanas. Nunca houve muita preocupação com a base cultural do Brasil.

Assim, o país está sempre adquirindo de sociedades avançadas, portanto, de outro tempo e de outro espaço, modelos para que a nação atinja o desenvolvimento, porém conservando, até os dias atuais, singularidades antigas e tradicionais.

Acrescente-se, ainda, que o transplante de quaisquer teorias e tecnologias de outros contextos para o país é favorecido por resultados insatisfatórios de estudos e escasso volume de investimento em pesquisa sobre a realidade brasileira, levando ao desconhecimento de suas especificidades culturais⁸.

Fica muito evidente o *glamour* que os modelos importados provocam nas pessoas; a perspectiva de adoção de um modelo estrangeiro significa, num primeiro momento, ser um cidadão de primeiro mundo.

O meio acadêmico não fica imune a esse efeito, senão como justificar que a bibliografia adotada em nossos cursos de administração de empresas é predominantemente americana?

É claro que a importação de (bons) modelos pode ser benéfica, contudo, os mesmos pressupõem um nível de participação coletiva, em todas as instâncias, ao qual não estamos acostumados. Prevalece o interesse individual sobre o coletivo, falta transparência nas atitudes.

Somos avessos ao longo prazo, imediatistas por natureza, falamos muito e pouco escrevemos, somos passionais em vez de pragmáticos, sobram “marketeiros”, faltam idéias.

Que a nova onda vanguardista e futurista que toma conta do espírito de alguns técnicos de futebol, clamando por qualidade total, ISO 9000, *softwares* simuladores de táticas, vídeos, programação neurolingüística, mentalização, não seja uma cortina de fumaça que encubra soluções simples e tradicionais. Aliás, não vemos problema nessa parafernália, o que nos preocupa é o ilusionismo, a supervalorização gratuita de detalhes.

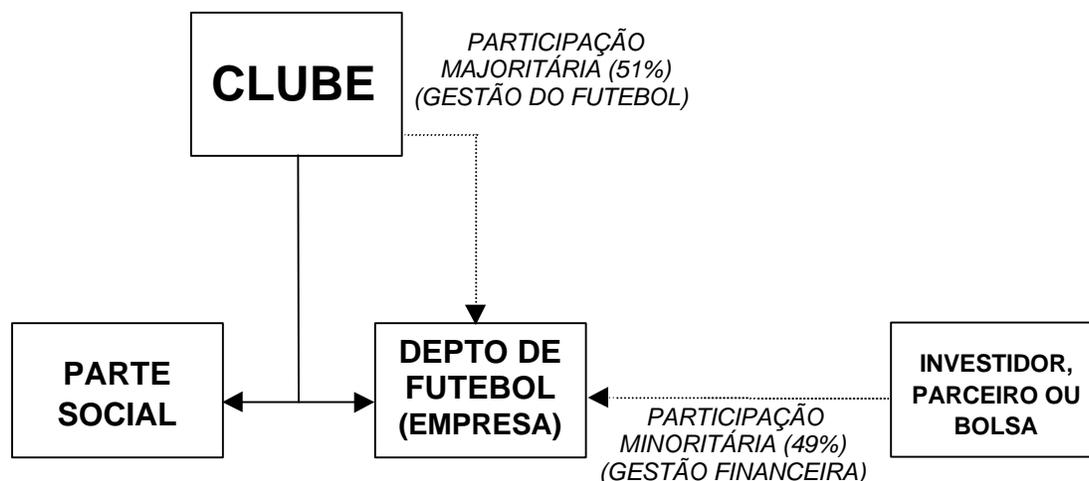
Modelos Alternativos

Melo Neto⁹ aborda três possíveis alternativas de administração aplicáveis aos clubes empresa de futebol, de acordo com a Lei Zico e que continuam válidos dentro da proposta da Lei Pelé. A seguir, detalharemos os três prováveis cenários.

⁸ D’ANGELO, Hamilton. *Introdução à gestão participativa*. 2 ed. São Paulo: Editora STS. 1995, p. 16 e 17.

⁹ MELO NETO, Francisco Paulo de. *Administração e marketing de clubes esportivos*. São Paulo: Sprint, 1998, p. 23.

A) Cisão do Clube



Neste modelo, o clube segrega o departamento de futebol e o respectivo patrimônio (estádio, campos de treinamento, equipamentos) do restante (parte social: piscinas, ginásio, quadras), criando uma empresa distinta, mantendo o controle acionário e a administração do futebol, cabendo ao parceiro, caso seja uma empresa financeira, a gestão dos recursos, respeitando assim, a *expertise* de cada sócio.

Por exemplo: o São Paulo Futebol Clube (SPFC) se desmembrará em Clube São Paulo¹⁰ (subsidiária integral), que cuidará dos esportes amadores e das atividades sociais extensivas aos associados, ao passo que o São Paulo Futebol S/A ou Limitada⁸, (controlada) assumirá o núcleo de futebol, participando das competições, comercializando a marca “São Paulo”, licenciando produtos, formando jogadores, negociando direitos de TV, etc.

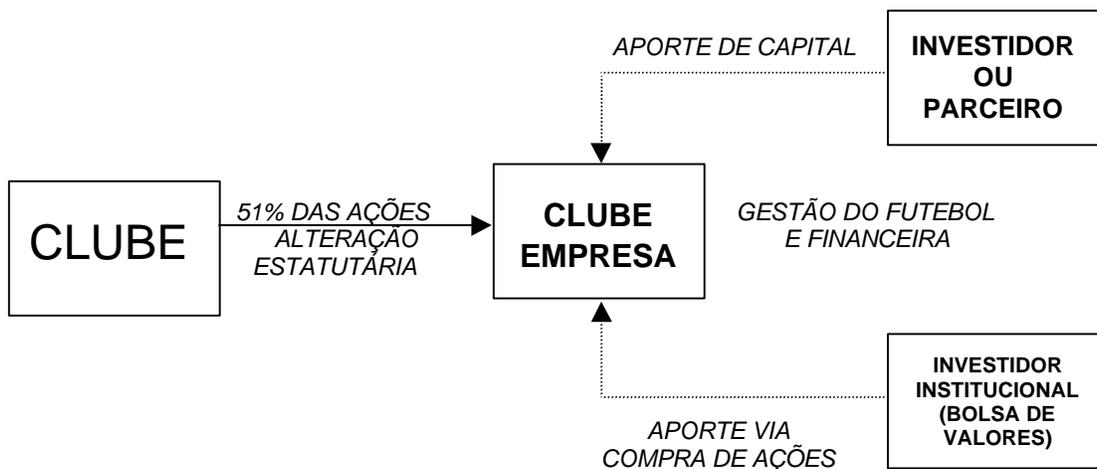
A empresa São Paulo Futebol será constituída pela cisão dos ativos do SPFC pelo valor de livros (contábil), destacando-se o Estádio Cícero Pompeu de Toledo (Morumbi), o CCT - Concentração e Centro Treinamento, além dos passes dos jogadores e da marca “São Paulo”, estes últimos, se não estiverem contabilizados, deverão ser avaliados para fins de constituição da nova empresa.

Por seu turno, o parceiro deverá aportar recursos equivalentes aos 49% de participação, sendo que esse dinheiro servirá para a aquisição de novos atletas, pagamento dos passivos cindidos (salários, fornecedores), investimento na formação de jovens atletas e construção de instalações esportivas.

Caso a empresa lance ações em bolsa de valores (subscrição), será até o montante de 49% do capital, pelo valor patrimonial apurado, conforme detalhamos anteriormente (valor contábil do clube mais aporte do sócio); independentemente da empresa ser de capital aberto ou fechado, a participação nos lucros será proporcional ao controle acionário.

¹⁰ Nomes fictícios, apenas para ilustrar o exemplo.

B) Transformação do Clube em Empresa e Auto-Gestão



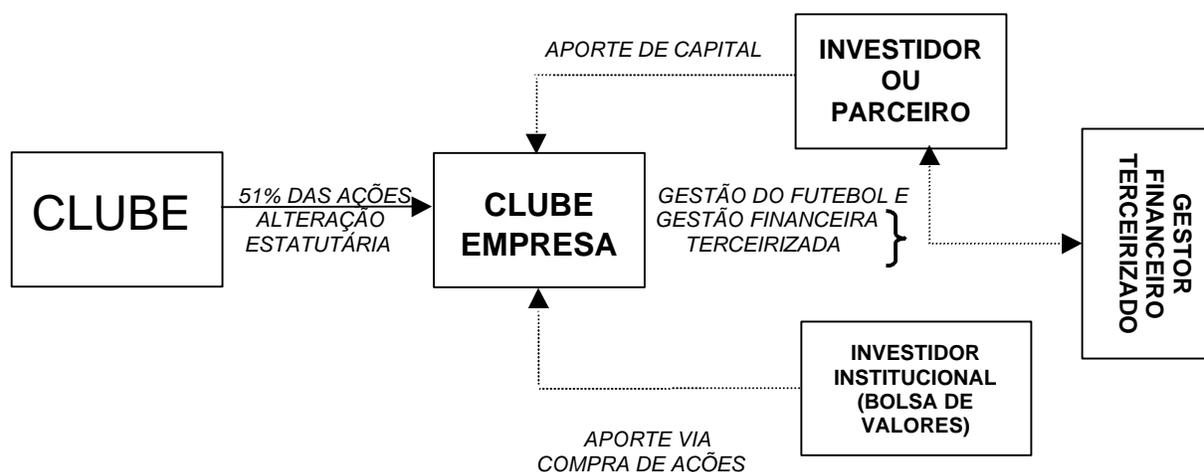
Neste modelo o clube inteiro, mediante alterações estatutárias, transforma-se em uma sociedade comercial que administrará tanto o departamento de futebol como o financeiro, além da parte social e esportes amadores.

O aporte de capital dar-se-á através da alienação do capital da nova empresa a investidores/parceiros, que podem ter participação na gestão, sem poder de decisão ou através da venda de até 49% das ações em bolsa de valores.

Por exemplo: a Sociedade Esportiva Palmeiras, com anuência de seu Conselho Deliberativo, altera os seus estatutos e, de entidade sem fins lucrativos, passa a ser uma sociedade comercial, podendo manter o mesmo nome.

O patrimônio existente - o Estádio Palestra Itália (Parque Antártica), o complexo de quadras e piscinas, a sede de campo, o Centro de Treinamento - permanece, acrescentando-se o valor dos passes dos atletas e da marca "Palmeiras". Definido o valor patrimonial da empresa, aliena-se (no caso de uma S/A de capital fechado) ou subscreve-se (no caso de uma S/A de capital aberto) até 49% das ações.

C) Transformação do Clube em Empresa



A única diferença em relação ao modelo anterior refere-se à gestão financeira da empresa, que pode ficar a cargo de consultoria especialmente contratada para esse fim (podendo ser um banco ou fundo de investimento) ou sob a responsabilidade do braço financeiro do investidor ou parceiro, caso seja interessante para a empresa.

A manutenção do controle acionário é bem vista entre os dirigentes esportivos e pode ser a tônica nos processos de transformação dos times em clubes-empresa; de acordo com Milton José Neves, presidente do Conselho Deliberativo do São Paulo Futebol Clube, em entrevista dada ao jornal *O Estado de S. Paulo*, o objetivo do clube é manter o controle administrativo do departamento de futebol: "*Queremos profissionalizar o clube mas sem abrir mão de 51% do controle de suas ações*"¹¹.

A preocupação de Neves pode ser entendida de duas formas:

- os dirigentes, mesmo em um ambiente empresarial, ainda vêem o clube como sua propriedade e não abrem mão de ter domínio das decisões; ou
- o controle acionário é a garantia de que os objetivos principais do clube não serão desvirtuados, evitando, por exemplo, que o time deixe de disputar um tradicional torneio que tanto agrada a torcida, ou que a camisa do time seja indevidamente alterada por interesses comerciais.

Contudo, tal modelo dependerá do poder de barganha dos clubes, bem como da qualidade do seu patrimônio, que entrará na formação do capital da nova empresa. No Corinthians, por exemplo, a participação do investidor Hicks Muse foi de 85%, principalmente face à necessidade de construção de um novo estádio, bem como da urgência de capital para pagamento de dívidas de curto prazo da equipe, compromissos que o Campeão Paulista de 1999 não tinha condições de honrar.

¹¹ COUTO, Anderson. Quatro empresas disputam acordo com São Paulo. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 20.05.99. Caderno de Esportes.

Aspectos Contábeis

A adoção do regime empresarial nos clubes brasileiros traz à tona uma preocupação que, até então, não existia: a elaboração de demonstrativos contábeis que reflitam adequadamente a posição econômico-financeira da empresa.

Como já foi comentado, não existe transparência quanto à prestação das contas do clube perante o público, ficando restrita somente às assembleias anuais para aprovação dos balancetes.

Porém, se o clube-empresa tem ambição de participar do mercado de capitais, através da subscrição de ações, ou seja, o lançamento de ações nas bolsas de valores, deve ter em mente que os investidores e os analistas de mercado (que recomendam a compra dessas ações) necessitam de informações a respeito da empresa, normalmente apresentadas nos balanços.

Não existe legislação específica com relação aos procedimentos contábeis aplicáveis a equipes de futebol (a exemplo das instituições financeiras), o que nos leva a crer que as mesmas deverão adaptar-se às atuais práticas de contabilidade¹².

Numa primeira avaliação, em termos de receitas e despesas, a contabilização das operações de um time de futebol não são complicadas. No rol de receitas temos: direitos de transmissão das partidas pela TV, contratos de patrocínio de camisa e de publicidade estática no estádio, venda de ingressos e aluguel do estádio, contratos de licenciamento, etc. Por seu turno, as despesas resumem-se a gastos com contratações de atletas, salários, premiações e gastos diversos com logística e manutenção.

De acordo com John Alampi¹³, gerente delegado e diretor financeiro da Corinthians Licenciamento, empresa criada pelo fundo de investimento Hicks, Muse, Tate & Furst para administrar o futebol do Corinthians, a gestão financeira de um clube deve levar em consideração a distribuição irregular de receitas e despesas ao longo da temporada, face aos gastos empenhados no início dos campeonatos nas contratações de jogadores, recebimentos antecipados de direitos de TV, pagamento de premiações ao final dos torneios.

Acrescentou também que, contabilmente, a contratação de atletas pode até dar prejuízo (o seu valor de revenda ser inferior ao valor gasto para contratá-los), no entanto, o que vale é o valor agregado pelo aumento de público e *merchandising* proporcionado por um time vencedor.

Na verdade, o maior ativo de um clube será a sua marca e o seu potencial de gerar negócios e, conseqüentemente, lucros; a manutenção de atletas dependerá menos dos valores gastos para suas contratações e mais da perspectiva de resultados favoráveis que estes possam proporcionar.

Traçando-se um paralelo com o mercado inglês de futebol, todas as equipes da primeira divisão inglesa (*Premier League*) possuem ações negociadas na Bolsa de Valores de Londres e são obrigadas, por lei, a publicar, anualmente, os seus balanços devidamente auditados por empresas de auditoria independente, bem como enviá-los às residências dos acionistas.

CONCLUSÕES

Está bastante claro que os clubes de futebol necessitarão adotar estilos de administração distintos dos atuais modelos de gestão, baseados em cargos não-remunerados, perpetuação de cartolas, administrações pouco transparentes, sonegação fiscal, etc., se quiserem sobreviver como clubes-empresa em um regime empresarial sério e competitivo. Profissionalismo é a palavra-chave. Mas vamos com cuidado.

O festejado e internacional jogador de futebol Leonardo pediu dispensa da seleção brasileira de futebol às vésperas da Copa América deste ano, alegando desmotivação pela perda do posto de capitão da equipe.

Declarou aos jornalistas que “ninguém é 100% profissional o tempo todo”, dando a entender que discordava das opiniões do técnico Wanderley Luxemburgo.

¹² A Lei 6.404/76, conhecida como a “Lei das Sociedades por Ações”, regulamenta os procedimentos contábeis das sociedades por ações.

¹³ OLIVEIRA, João José de. O novo capitão do Timão expõe planos. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20.08.99, Caderno Grande São Paulo.

Para o futebol funcionar em uma estrutura empresarial é preciso que todos os níveis dessa estrutura estejam comprometidas e conscientes de seu papel; a declaração de Leonardo intriga, pois o atual treinador Luxemburgo passa a imagem de vanguarda, *high tech*, qualidade total, ou seja, é a pura tradução “profissionalismo 100%”.

Os jogadores, a maioria de nível cultural sofrível, estão preparados para trabalhar em um esquema empresarial sério? O que dizer dos técnicos, autoritários, centralizadores, embora paternalistas e tolerantes com os abusos dos atletas? E os dirigentes, acostumados com esquemas corporativistas em seus clubes, que aprovam suas contas e os perpetuam nos seus cargos, administrando-os como se fossem suas empresas?

O processo de transformação em clube empresa requer um nível de participação de todas as pessoas envolvidas no processo; é necessário romper com velhos paradigmas e preconceitos. Menos paixão e mais razão, diria Taylor, pai da administração científica.

Como agravante, existe uma dificuldade histórica, conforme destaca Teixeira, de a sociedade organizar-se, a fim de representar os seus interesses, desde condomínios, times de futebol, etc., até partidos políticos¹⁴.

O regime empresarial não é a garantia para o sucesso de uma organização. Conhecemos diversos exemplos de empresas familiares que buscaram na profissionalização uma solução para seus negócios, obtendo porém resultados adversos. Profissionalização é, em si, algo positivo. Mas deve ser entendida como um processo que respeita o contexto histórico e cultural do clube.

Também não restam dúvidas de que a simples transformação das equipes em empresas não garante o sucesso (lucratividade) do clube se não for precedida de mudanças em todos os níveis, desde a comissão técnica e jogadores até os dirigentes e executivos do clube, atingindo, inclusive, a torcida.

O Brasil, dono do melhor futebol do planeta, tem muito que aprender fora das quatro linhas do campo e prova disso é a enxurrada de executivos estrangeiros (notadamente norte-americanos) que está por chegar assim que os clubes forem celebrando contratos de parcerias com investidores internacionais.

Esse intercâmbio pode ser benéfico, caso sejam introduzidas modernas e inovadoras técnicas de administração; por outro lado, é mais um fator inibidor ao desenvolvimento de uma **filosofia de administração tipicamente brasileira**, que tão bem pode ser empreendida por nossos profissionais. Outro obstáculo, conforme já destacado, é o perfil dos atuais dirigentes de clubes, administrando suas equipes de maneira autoritária e centralizadora.

O mercado futebolístico apresenta-se como um campo extremamente promissor para a pesquisa, nas áreas de modelos de gestão, finanças, marketing, recursos humanos, economia de empresas, etc. Aliar o conhecimento e a produção científica existente sobre o futebol com investigações a respeito do comportamento administrativo nesse novo tipo de empresa nos parece um casamento extremamente frutífero.

Em relação ao mercado de trabalho, existem oportunidades para os administradores de empresas que possuam vivência profissional e interesse pelo tema, além de sensibilidade em captar as nuances e particularidades de nossa cultura, da qual o futebol é um dos mais importantes componentes.

BIBLIOGRAFIA

COUTO, Anderson. Quatro empresas disputam acordo com São Paulo. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 20.05.99. Caderno de Esportes.

D'ANGELO, Hamilton. *Introdução à gestão participativa*. 2 ed. São Paulo: Editora STS. 1995, p. 16 e 17.

Lei 6.404/76 - Lei das sociedades por ações.

MELO NETO, Francisco Paulo de. *Administração e marketing de clubes esportivos*. São Paulo: Sprint, 1998, p. 23.

NASSIF, Luís. Uma revolução no futebol. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 13.08.99, Caderno de Economia.

¹⁴ TEIXEIRA, Hélio Janny. Mitos da gestão pública. *Revista Pública & Gerencial*. Junho/Julho 1999.

Negócios de ocasião. *Revista Placar*. Agosto/99.

OLIVEIRA , João José de. O novo capitão do Timão expõe planos. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20.08.99, Caderno Grande São Paulo.

OLIVEIRA , João José de. O gol da parceria Parmalat-Palmeiras. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 16.06.99. Cad. C.

OLIVEIRA , João José de. Futebol substitui parque como alvo de private equity. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 07.06.99. Cad. B.

OLIVEIRA , João José de. Imagens que valem US\$ 50 milhões. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 28.05.99. Caderno Grande São Paulo.

TEIXEIRA, Hélio Janny. Mitos da gestão pública. *Revista Pública & Gerencial*. Junho/Julho 1999

TEIXEIRA, Hélio Janny, **CAMARGO**, Ricardo Luiz & **SALOMÃO**, Sérgio Mattoso. Reconstrução da administração pública: aspectos do caso brasileiro. *Revista de Administração*, São Paulo vol.34, n° 1, pp.53-60, janeiro/março 1999.