

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**GESTÃO PROFISSIONAL NO FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO DO CLUBE DE  
REGATAS DO FLAMENGO – ENTRE ADMINISTRAÇÕES TEMERÁRIAS E  
EFICIENTES**

DANIEL MAGALHÃES ALMEIDA

Matrícula nº: 114140198

ORIENTADOR(A): Prof. João Felipe Cury Marinho Mathias

OUTUBRO 2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**GESTÃO PROFISSIONAL NO FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO DO CLUBE DE  
REGATAS DO FLAMENGO – ENTRE ADMINISTRAÇÕES TEMERÁRIAS E  
EFICIENTES**

---

DANIEL MAGALHÃES ALMEIDA

Matrícula nº: 114140198

ORIENTADOR(A): Prof. João Felipe Cury Marinho Mathias

OUTUBRO 2020

*As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor.*

## RESUMO

O futebol é o esporte mais popular do mundo e conseqüentemente movimenta cifras estratosféricas dentro de sua indústria, sendo umas das maiores do mercado de entretenimento. Ao longo do século XXI o futebol se modernizou e profissionalizou, com a Europa se tornando um centro de excelência no que tange tanto o esporte dentro de campo quanto em sua administração. Um exemplo disso é o FC Barcelona, clube associativo espanhol que ao longo dos anos 2000 se tornou um dos maiores clubes do mundo, concentrando altas receitas, jogadores com destaque global e valor de marca expressivo.

Entretanto, no Brasil os clubes majoritariamente ainda adotam gestões amadoras, em que os meios de se atingir vitórias e conquistas são irresponsáveis, gerando conseqüências nefastas, como alto endividamento e crises internas aos clubes. Rompendo com esse cenário de círculo vicioso nas gestões dos clubes brasileiros, o Flamengo em 2013 passou a adotar medidas que são conhecidas em grandes empresas e também nos principais times europeus: gestão profissional e orientada aos negócios. Processo no qual o clube saiu de um círculo vicioso para adentrar num círculo virtuoso, e dessa forma passou a ter finanças equacionadas e um time competitivo e sustentável para o médio e longo prazos, não mais apenas para o curto prazo.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1 – O BARCELONA COMO <i>BENCHMARKING</i> DE GESTÃO PROFISSIONAL PARA UM CLUBE ASSOCIATIVO.....</b>	<b>8</b>
1.1 – A GESTÃO PROFISSIONAL NO FUTEBOL.....	8
1.1.1 – <i>O futebol ao longo do tempo.....</i>	8
1.1.2 – <i>Da Lei Bosman aos dias atuais.....</i>	10
1.1.3 – <i>A cadeia de valor do futebol: suas dimensões, receitas e despesas.....</i>	11
1.1.4 – <i>Círculos virtuoso e vicioso.....</i>	13
1.2 – O CASO DE SUCESSO DO BARCELONA: ESTRATÉGIA DE GESTÃO E RESULTADOS EM CAMPO.....	17
1.2.1 – <i>O cenário europeu.....</i>	17
1.2.2 – <i>Adotando e seguindo uma estratégia.....</i>	18
1.2.3 – <i>Os resultados esportivos: vitórias em campo, títulos e elevação de patamar.....</i>	23
<b>CAPÍTULO 2 – O FUTEBOL BRASILEIRO NO PERÍODO RECENTE (2003-2019): OS CASOS NEGATIVOS.....</b>	<b>25</b>
2.1 – UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O FUTEBOL BRASILEIRO.....	25
2.2 – UM PANORAMA SOBRE O MODELO DE GESTÃO NO FUTEBOL BRASILEIRO.....	27
2.3 – AS PROPOSTAS POPULISTAS: CÍRCULO VICIOSO NOS CLUBES BRASILEIROS.....	29
2.3.1 – <i>Botafogo: Populismo com a torcida em 2012-13 que no longo prazo custaram caro.....</i>	31
2.3.2 – <i>Cruzeiro: Caso de polícia e rebaixamento em 2019 após anos de gestão temerária.....</i>	34
2.3.3 – <i>Vasco da Gama: A tentativa de volta por cima em 2011 foi apenas um “voo de galinha”.....</i>	38
<b>CAPÍTULO 3 – UM CASE DE SUCESSO NO BRASIL: A MUDANÇA INSTITUCIONAL DO FLAMENGO (2013-2019) – LIÇÕES PARA A GESTÃO PROFISSIONAL DO FUTEBOL.....</b>	<b>44</b>
3.1 – AS PROPOSTAS PROFISSIONAIS: CÍRCULO VIRTUOSO.....	44
3.2 – O “CASE FLAMENGO”.....	45
3.2.1 – <i>Histórico recente do Flamengo: medidas populistas desde os anos 1990 levaram a um resultado prático irrisório e aumento substancial de suas dívidas.....</i>	45
3.2.2 – <i>Mudança de mentalidade na gestão Bandeira de Mello (2013-2018): aplicando uma gestão profissional no clube.....</i>	52
3.2.3 – <i>Conquistas esportivas em 2019: o objetivo final de um clube de futebol.....</i>	59
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>73</b>

<b>ANEXO A – Conceitos do Índice Placar/Itaú BBA.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO B – Índices e Pesos do Índice Placar/Itaú BBA.....</b>	<b>74</b>

## FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Modelo de um Círculo Virtuoso.....	14
<b>Figura 2:</b> Modelo de um Círculo Vicioso.....	16

## GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Evolução das receitas do FC Barcelona entre 2003/04 e 2018/19 (em milhões de euros).....	24
<b>Gráfico 2:</b> Evolução das Receitas e Dívidas dos Principais Clubes Brasileiros (em milhões de reais).....	28
<b>Gráfico 3:</b> Evolução do Índice Placar/Itaú BBA Consolidado da Amostra.....	30
<b>Gráfico 4:</b> Evolução das Dívidas e Receitas Totais do Botafogo entre 2014-2019 (em milhões de reais).....	33
<b>Gráfico 5:</b> Evolução do Índice Placar/Itaú BBA no Botafogo.....	34
<b>Gráfico 6:</b> Evolução das Dívidas e Receitas Totais do Cruzeiro entre 2014-2019 (em milhões de reais).....	37
<b>Gráfico 7:</b> Evolução do Índice Placar/Itaú BBA no Cruzeiro.....	38
<b>Gráfico 8:</b> Evolução das Dívidas e Receitas Totais do Vasco da Gama entre 2014-2019 (em milhões de reais).....	42
<b>Gráfico 9:</b> Evolução do Índice Placar/Itaú BBA no Vasco da Gama.....	43
<b>Gráfico 10:</b> Evolução do Faturamento e Endividamento do Flamengo entre 1995-2000 (em milhões de reais).....	48
<b>Gráfico 11:</b> Prejuízos contabilizados pelo Flamengo entre 1995-2000 (em milhões de reais).....	48
<b>Gráfico 12:</b> Evolução do Valor de Mercado do Elenco do Flamengo entre 2010-2020 (em milhões de euros).....	55
<b>Gráfico 13:</b> Evolução das Dívidas e Receitas Totais do Flamengo entre 2012-2019 (em milhões de reais).....	56
<b>Gráfico 14:</b> Evolução dos Investimentos (Formação de Elenco, Categorias de Base e Estrutura) do Flamengo entre 2011 e 2019 (em milhões de reais).....	57
<b>Gráfico 15:</b> Evolução do Índice Placar/Itaú BBA no Flamengo.....	58
<b>Gráfico 16:</b> Evolução da folha salarial do Flamengo entre 2015-2019 (em milhões de reais).....	59

## TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Ranking dos 20 clubes da primeira divisão nacional de 2020 de acordo com o Índice Placar/Itaú BBA.....	44
---	----

## INTRODUÇÃO

O futebol é o esporte mais popular do planeta e conseqüentemente é uma das maiores formas de entretenimento no qual as pessoas têm acesso. O Brasil é um dos países em que este esporte faz mais sucesso, e devido aos grandes jogadores, clubes e a seleção brasileira, o futebol se consolidou ao longo do século XX como o esporte número 1 do povo brasileiro.

É senso comum que a “paixão” move o futebol, paixão esta que é transmitida de geração em geração e que torna este esporte algo tão atraente para tantas pessoas. Porém, ao longo do último quarto do século passado, o futebol tornou-se parte de uma cadeia econômica cada vez mais complexa, e com isso passou a demandar maior profissionalismo daqueles envolvidos em sua gestão.

Um dos primeiros passos para o futebol se tornar um negócio foram os jogadores que deixaram de ser amadores para se tornarem profissionais remunerados, após isso os jogos deixaram de ser acompanhados apenas pelos torcedores *in loco* para serem transmitidos via rádio e TV, e em seguida, marcas começaram a se interessar em patrocinar os times, devido ao grande alcance que as partidas passaram a ter, inclusive internacionalmente. Com isso, a “paixão” pelo futebol deveria se tornar uma característica apenas dos torcedores, e não mais também dos dirigentes dos clubes e das pessoas em geral que organizam essa indústria.

Na Europa, a partir do final do século XX, o futebol passou a ser gerenciado de forma cada vez mais profissional e visando explorar ao máximo seu lado comercial, com o intuito de controlar os gastos e gerar mais receitas. Um caso de grande sucesso no que tange gestão profissional de um clube de futebol é o FC Barcelona, clube espanhol que no começo dos anos 2000 passou por mudanças gerenciais que resultaram em uma guinada financeira e esportiva bastante significativa. Sendo este um bom exemplo para este estudo, pois o Barcelona é um clube associativo sem fins lucrativos, como a maioria dos clubes brasileiros, e que dessa forma também está passível a problemas políticos internos.

Já no Brasil o modelo de gestão persiste sendo amador, salvo algumas exceções. E isto é fruto de um problema histórico acarretado pelos modelos associativos da grande maioria dos clubes brasileiros; em que seus sócios se candidatam e então são eleitos pelos demais associados como

presidente por um determinado período de tempo. E sendo este um meio cercado de política, interesses pessoais e populismo na tomada de decisões por parte dos dirigentes, faz com que o futebol brasileiro sofra grandes dificuldades para se profissionalizar como na Europa. Os resultados disso são altos níveis de endividamento da maioria dos clubes brasileiros, constantes atrasos salariais, falta de união entre os clubes, problemas no calendário esportivo, entre outros.

O Clube de Regatas do Flamengo é um clube brasileiro que pode ser usado como parâmetro em relação a boa gestão profissional, tal como foi o Barcelona na Espanha. É bastante clara a mudança de mentalidade dos dirigentes rubro-negros a partir de 2013, após ao menos 20 anos de gestões temerárias, desde meados dos anos 1990. O clube passou por um processo de saneamento financeiro, exploração de receitas subaproveitadas e então praticou um alto investimento no objetivo final de qualquer clube de futebol: montagem de um time forte visando a conquistas de partidas e torneios. Ou seja, o clube passou de um cenário de círculo vicioso para virtuoso, e agora colhe os frutos esportivos.

O futebol atualmente exige gestão profissional. Os clubes de alto nível na Europa adotaram isso de forma sistemática há pelo menos 30 anos e alguns nacionais já começaram o processo. Como o modelo de gestão do Flamengo citado demonstrou, as soluções existem, e isso passa por uma reestruturação financeira, adoção de práticas de gestão profissional e transparente, além de uma pacificação política dentro dos grupos que compõem o clube associativo. Os demais clubes precisam seguir esse caminho ou então se tornarão cada vez mais coadjuvantes e o *gap* para os saudáveis financeiramente se tornará cada vez maior. A proposta desse trabalho é demonstrar que os caminhos de melhora são possíveis, por mais que seja duro num primeiro momento, mas que no longo prazo toda a cadeia econômica do futebol brasileiro ganhará.

Os capítulos deste trabalho se dividirão da seguinte forma. No primeiro capítulo falaremos sobre o que é gestão profissional e o caso do Barcelona como referência para os clubes associativos brasileiros. No capítulo 2 falaremos do histórico do futebol brasileiro e os recorrentes casos de gestão temerária, citando e exemplificando três casos: Botafogo, Cruzeiro e Vasco da Gama. E por fim, no capítulo 3 é discutido em detalhes o caso do Flamengo, do círculo vicioso ao virtuoso.



## **CAPÍTULO 1 – O BARCELONA COMO *BENCHMARKING* DE GESTÃO PROFISSIONAL PARA UM CLUBE ASSOCIATIVO**

### **1.1 – A GESTÃO PROFISSIONAL NO FUTEBOL**

#### ***1.1.1. – O futebol ao longo do tempo***

Um bom recorte para visualizarmos a história do futebol é dividi-la em quatro momentos, ou então, “quatro grandes eras” do futebol.

Na “primeira era” do futebol, de meados até o final do século XIX, o esporte passa a ser difundido na Inglaterra, país que o inventou. Teve seus primeiros clubes surgindo em meados do século XIX, primeiro com atletas amadores e posteriormente ocorrendo a sua profissionalização. A *Football Association* (Associação de Futebol) é criada em 1863 em Londres, entidade que controla o futebol na Inglaterra até hoje, sendo a associação futebolística mais antiga do mundo (FOOTBALL ASSOCIATION, 2016).

Foi a Football Association (2016) quem formulou as regras oficiais do futebol e que pouco mudaram até os dias atuais. Em 1871 foi criada a Copa da Inglaterra (torneio de futebol mais antigo do mundo) e no final do século surge o Campeonato Inglês (torneio de pontos corridos). O esporte vai se espalhando rapidamente pela Europa Continental ainda no século XIX. Do começo do século XX até meados dos anos 1940 (ao final da Segunda Guerra Mundial), o futebol entra num segundo momento, a sua “segunda era”.

Os campeonatos e copas nacionais vão surgindo em outros países europeus ao longo do fim do século XIX e começo do século XX. No ano de 1900 o futebol estreia nas Olimpíadas de Verão e ao longo do começo do século XX torneios de seleções nacionais também surgem, como a Copa América em 1916. Em meio às duas Guerras Mundiais, entre os anos 1920 e 1930, o futebol continua evoluindo nesta sua fase ainda menos “globalizada”. Ocorrem até meados dos anos 1950 várias edições de Olimpíadas com a presença do futebol, e surge nesse meio tempo um torneio dedicado apenas ao futebol: a Copa do Mundo, sediando sua primeira edição no Uruguai em 1930 (FootballHistory.org, 2016). O futebol neste momento possui destaque na Europa e a na América Latina, sendo ainda pouco relevante na América do Norte, África e Ásia.

Portanto, neste momento passa a existir um grande fortalecimento do futebol nos países europeus e uma primeira onda de internacionalização deste esporte para outros países ao redor do mundo. Os torneios de seleções nacionais vão se consolidando, as competições com clubes se tornam cada vez mais importantes, e com isso, a popularidade do futebol cresce bastante, ganhando a forma de um “fenômeno de massas” (MOSKO e MOSKO, 2011).

Após a Segunda Guerra Mundial, a partir do final dos anos 1940 e começo dos anos 1950, passamos a presenciar uma nova era do futebol, a sua “terceira era”, que durou mais ou menos até o começo dos anos 1990. A tecnologia foi fundamental para encurtar ainda mais as fronteiras do mundo, tanto de forma literal com as viagens de avião como no sentido figurado com a grande popularização dos meios de comunicação de massa (com o rádio e principalmente agora a televisão); o alcance sobre as pessoas cresceu substancialmente e com isso os valores envolvidos em publicidade e propaganda também cresceram.

Os clubes passaram também a almejar disputas em territórios estrangeiros como consequência deste maior alcance. Com isso surge a Copa dos Campeões da Europa em 1955, como forma de decidir qual era o melhor clube europeu da temporada; antes os clubes faziam intercâmbio internacional apenas com jogos amistosos e torneios não oficiais, ou seja, sem a chancela de uma federação de futebol oficial. Nas Américas surge a Copa Libertadores em 1960, com o intuito de decidir qual seria o representante sul-americano para enfrentar o representante europeu num torneio intercontinental, e assim consagrando o vencedor como campeão mundial (Diniz, 2017). A Copa do Mundo nessa altura está bastante consolidada em relação às Olimpíadas como o torneio de seleções (e de futebol em geral) mais importante do mundo. Além disso, passa a ganhar uma importância cada vez maior como evento cultural e de entretenimento, que transcende um simples torneio de futebol.

O futebol vai se consolidando como o maior esporte do mundo. Passa a haver um processo cada vez maior de profissionalização do esporte, tanto dentro como fora de campo, e além disso o *marketing* dá os seus primeiros passos no futebol com as fornecedoras de material esportivo Adidas e Puma, ambas da Alemanha.

Surge também aquele que é considerado por muitos o maior jogador de todos os tempos: Pelé. Brasileiro e jogador do Santos, esteve no Brasil que foi campeão das Copas do Mundo em 1958, 1962 e 1970; reforçando com isso a força do futebol sul-americano, que já havia vencido em 1930 e

1950 com o Uruguai, além da Argentina duas vezes (em 1978 e 1986). Foram 8 títulos mundiais para a América do Sul no total ao longo do século XX; um na primeira metade do século com o Uruguai e mais outros 7 entre 1950 e 1994. A Europa também conquistou 8 títulos no século XX, demonstrando o equilíbrio de forças entre as seleções dos dois continentes, que era reflexo dos seus clubes e seus torneios nacionais e continentais, nessa época ainda recheado majoritariamente de jogadores nascidos em seus respectivos países.

Na Europa e América Latina o futebol se mostrou um produto muito forte, tendo um altíssimo potencial econômico ao mobilizar tantas pessoas ao redor do mundo, e também adentrando cada vez mais nesse período na África e na Ásia (incluindo o Oriente Médio). Ou seja, a complexidade da cadeia de valor do futebol nesse período foi se tornando cada vez mais acentuada, porém, a próxima fase do futebol colocou esta complexidade num nível muito maior do que o constatado entre 1950 e começo dos anos 1990.

### ***1.1.2 – Da Lei Bosman aos dias atuais***

A partir de meados dos anos 1990 até os dias atuais, presenciamos uma nova fase desta indústria, a “quarta era”, ou seja, temos agora a plena globalização do futebol. A partir daqui as tecnologias levaram definitivamente o futebol a um nível global, penetrando sua influência em todos os continentes. E além disso, o *marketing* esportivo atingiu um patamar muito alto (por exemplo, com a entrada massiva da gigante norte-americana Nike no mercado do futebol), fazendo com que muitos recursos financeiros fossem investidos neste esporte, e com isso, os montantes que circulam nessa indústria passaram a ser maiores ano após ano, chegando na casa de bilhões de dólares (SEIXAS, 2011).

A questão legislativa na Europa, com o Caso Bosman em 1995, permitiu uma grande abertura na circulação de jogadores estrangeiros em seus clubes, o que fez crescer cada vez mais o *gap* entre o futebol europeu em relação ao futebol praticado na América do Sul. As competições europeias se repaginaram ao longo dos anos 1990, criando assim marcas fortes e que visavam abarcar o mundo inteiro, já que concentrava os melhores jogadores em seus clubes. Foi assim com a competição continental, antiga Copa dos Campeões e que se tornou UEFA Champions League, se consolidando como o maior torneio de clubes de futebol do mundo (FootballHistory.org, 2017). A Espanha lançou a marca “Liga das Estrelas” com seu campeonato nacional, pois diversos jogadores de altíssimo nível foram para lá, como Zidane, Ronaldo Fenômeno e Ronaldinho Gaúcho (Llopis,

2013). A Inglaterra repaginou seu torneio nacional e lançou a Premier League (2011), que se tornou a liga de clubes nacionais mais forte atualmente.

Nesse momento o futebol também passou por mudanças de regras para tornar o jogo mais vistoso e atrativo. Após uma Copa do Mundo em 1990 com média de gols muito baixa, a FIFA e a *International Board* implementaram mudanças. A regra do impedimento foi alterada para que os atacantes tivessem mais condições de marcar gols; foi proibido recuar a bola para o goleiro pegá-la com as mãos, aumentando a dinâmica do jogo; e os pontos por vitória agora valiam três pontos, em vez de dois (empate permanecia valendo um ponto), com isso os clubes passaram a buscar mais as vitórias (UOL ESPORTE, 2020).

Ao longo do século XXI o futebol europeu atingiu um nível de excelência e referência mundial, reunindo os melhores clubes, jogadores e campeonatos, ou seja, existindo ali uma competitividade muito alta, o que gera uma relevância global. Tudo isso graças a uma cada vez maior gestão profissional por parte dos dirigentes que controlam os principais clubes da Europa.

### ***1.1.3 – A cadeia de valor do futebol: as dimensões do futebol, suas receitas e despesas***

O futebol se transformou nos últimos dois séculos em diversos aspectos; a demanda por assistir, acompanhar e gostar de futebol como um jogo (esporte) fez com que oportunidades de movimentar dinheiro com esta atividade surgissem; e isso se deve muito à criação dos clubes de futebol e a conseqüente identificação em relação a eles por parte das pessoas dos bairros ou cidades que eles representam; dessa forma, o “negócio” surgiu de forma simples no começo, por exemplo, cobrando-se pela entrada no estádio para assistir ao seu time jogar uma partida. Aqui temos o início da oferta do “produto” futebol como um negócio, e a partir disso o futebol se desenvolveu bastante até chegarmos na atualidade, ou seja, houve um aumento da complexidade envolvida na cadeia de valor do futebol (LEONCINI e SILVA, 2005).

O futebol engloba as seguintes dimensões:

- (1) O jogo em si dentro de campo, que envolve a parte técnica, tática, física e mental (e um pouco de “sorte e azar” também, dada a imprevisibilidade do esporte).
- (2) A parte econômica, que está localizada fora do campo, mas que influi diretamente no que ocorre dentro de campo.

(3) A parte política, que também se encontra fora do campo, e é responsável por eleições em clubes, relação entre os órgãos regulamentadores (federações de futebol), diálogo com o setor público, etc.

Os agentes envolvidos nestas dimensões são:

(1) Os jogadores (atletas profissionais e semi-profissionais), comissão técnica, departamento médico, etc.; associado a isso temos o produto que é gerado nesse mercado: partidas de futebol.

(2) Os torcedores e os meios de comunicação que divulgam o futebol (TV, rádio, internet, programas esportivos); e associado a isso são geradas renda de bilheteria, sócio-torcedor e propaganda veiculada nos meios de transmissão (que geram receitas de direitos de televisão aos clubes).

(3) O presidente ou CEO e dirigentes dos clubes de futebol, e além desses, temos os líderes de associações e federações ligadas ao futebol; e são estes que gerenciam as atividades do clube de futebol e organizam competições entre eles (LEONCINI e SILVA, 2005).

E para completar a complexidade desta indústria, temos as fontes de receitas dos clubes e as despesas no qual são submetidos. As principais receitas de um clube de futebol, chamadas de receitas recorrentes, são as provenientes de *matchday* (estádio e torcida), as de direitos de transmissão das partidas e as de *marketing*. Além destas, existem as não recorrentes, que são as vendas de direitos econômicos de atletas para algum outro clube. As principais despesas são os salários pagos aos jogadores e comissão técnica, amortizações de dívidas (principalmente na aquisição dos direitos econômicos de um jogador) e os custos de operação (as despesas do dia a dia).

Dima (2015), detalha as principais fontes de receitas dos clubes europeus. As receitas de *matchday* (estádio e torcida) são as receitas provenientes da bilheteria em dias de jogos e dos programas de sócio-torcedor do clube, no qual o torcedor paga uma mensalidade ao clube para ter desconto em ingressos e outros tipos de benefícios. Os direitos de transmissão são os valores que os clubes recebem das emissoras de televisão para que estas possam transmitir as partidas e campeonatos no qual o clube participa, inclusive em transmissões internacionais. E as receitas de *marketing* (comerciais) são aquelas de contratos de patrocínio que o clube assina com determinadas empresas e de *royalties* por venda de produtos oficiais.

A principal despesa de um clube de futebol serão os gastos com salários de jogadores. Ao se pagar melhores salários, isso potencializa a atração de bons jogadores, e com isso as chances de vitórias

do clube aumentam substancialmente (Szymanski e Kuypers, 1999). As amortizações de investimentos na compra de direitos econômicos de atletas são outro tipo de despesa importante num clube de futebol, já que os dirigentes estarão a cada temporada buscando reforçar o elenco com melhores atletas visando maximizar as chances de vitórias (Sloane, 1971; Késenne, 2006b). E por fim, os custos de operação fazem parte de um clube como em qualquer outra empresa, ou seja, as despesas do dia a dia.

Estas três dimensões e agentes possuem suas particularidades isoladamente, porém eles estão sempre interagindo entre si, logo, a forma em que se dão essas interações e a maneira que os dirigentes exploram as receitas dos clubes e controlam seus gastos, acarretarão em resultados bastante distintos no “produto” final. Essa indústria ao longo dos últimos anos se tornou muito complexa, e com isso, passou a exigir uma gestão profissional, tal como nas grandes multinacionais, fazendo com que a gestão amadora devesse se tornar algo obsoleto (LEONCINI e SILVA, 2005).

A gestão do futebol é responsável por captar recursos, gerar um produto (o time de futebol), que incorre em custos (salários e contratações) e então, distribuir para o público (que gera receitas ao clube) este espetáculo: a partida de futebol.

#### ***1.1.4 – Círculo virtuoso e vicioso***

Segundo a Pluri Consultoria (2019a), quando este gerenciamento é feito de forma sustentável temos um círculo virtuoso, porém, quando as práticas de gestão são amadoras e pouco profissionais, encontraremos um clube dentro de um círculo vicioso (PLURI CONSULTORIA, 2019b).

O modelo elaborado passa por três pilares da boa gestão de um clube: (1) qualificação e autonomia profissional; (2) responsabilidade financeira e (3) pacificação política. Sendo este último ponto uma característica exclusiva dos clubes associativos sem fins lucrativos, majoritários no Brasil e também o caso do Barcelona, que será detalhado mais a frente (PLURI CONSULTORIA, 2019a).

A figura 1 ilustra didaticamente este processo. Em que um modelo de gestão empresarial, com responsabilidade financeira e um bom ambiente político, gerará uma maior capacitação de atração de parceiros comerciais, patrocínios e investidores. Conseqüentemente isso gera um aumento de receitas do clube, que aumenta sua capacidade de investimento no “produto” que um clube oferece: o time de futebol.

Figura 1: Modelo de um Círculo Virtuoso



Fonte: Pluri Consultoria, 2019a

Dessa maneira as chances de formar uma equipe forte e competitiva aumentam, gerando assim maior competitividade dentro de campo e ao longo do tempo, com isso as probabilidades de ganhar mais jogos e conquistar campeonatos cresce, e isso faz com que o engajamento da torcida também cresça. Evidentemente apenas um time pode ganhar o campeonato, porém, estas medidas aumentarão suas chances de sucesso. E dessa forma, voltamos ao ponto em que o clube atrai mais parceiros e investimentos; completando assim um círculo virtuoso (PLURI CONSULTORIA, 2019a).

Também são exemplificadas pela Pluri Consultoria (2019a) as ameaças a continuidade de um processo virtuoso dentro de um clube de futebol, dessa forma, são situações em que os diretores do clube necessitam ao máximo evitar.

A primeira delas são as crises políticas e alternâncias de poder no qual um clube está sujeito a sofrer e que rompam com o modelo de gestão anteriormente estabelecido. Outra possibilidade são rupturas

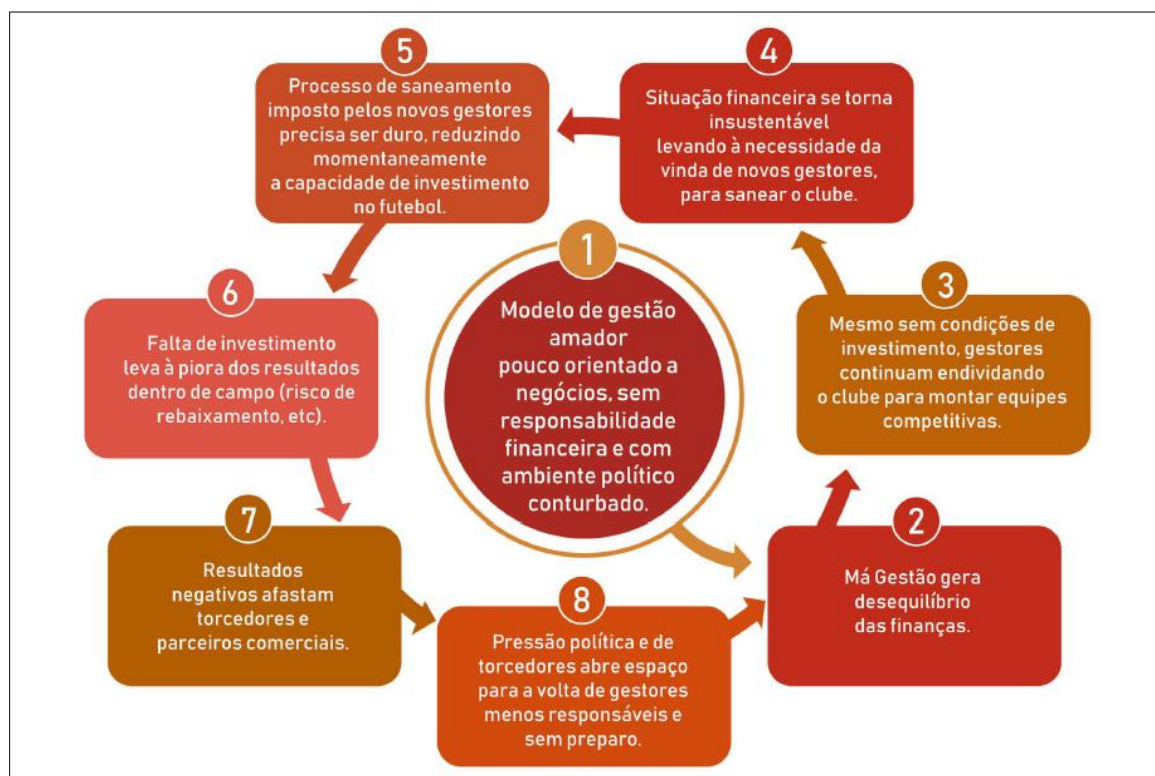
no modelo adotado de equilíbrio financeiro, ou seja, passar a gastar mais que o clube arrecada e com isso gerar um endividamento insustentável. E por fim, a queda significativa na qualidade dos gestores, que passariam a afetar negativamente o desenvolvimento econômico e esportivo da equipe.

O cenário inverso é o de um círculo vicioso. Neste cenário a má gestão dentro e fora de campo se complementam e afundam o clube numa crise difícil de ser rompida. Os três fatores sempre presentes num clube com longos e persistentes períodos de crise são: (1) irresponsabilidade financeira por parte de sua diretoria, (2) um modelo de gestão amador e (3) um ambiente político conturbado. Sendo estes três fatores que impossibilitam um planejamento adequado e a implantação de um plano executivo de excelência (PLURI CONSULTORIA, 2019b).

A figura 2 representa esta situação de forma clara. O esquema apresenta um clube com modelo de gestão amador e sem orientação para negócios (como uma empresa tradicional), sem responsabilidade financeira e com ambiente político conturbado, ou seja, havendo bastante pressão por resultados em campo. Esta má gestão gera um desequilíbrio das finanças, e mesmo sem condições de investimento, os gestores continuam elevando o endividamento do clube para montar equipes competitivas.



Figura 2: Modelo de um Círculo Vicioso



Fonte: Pluri Consultoria, 2019b

Dessa forma a situação financeira se torna insustentável, o que leva à necessidade de novos gestores para tentar sanear o clube. Porém, o processo de saneamento imposto pelos novos gestores precisa ser duro, reduzindo momentaneamente a capacidade de investimento no futebol. E essa falta de investimento levará à piora de resultados dentro de campo (o time não disputará títulos, poderá correr risco de rebaixamento em algumas temporadas, etc.).

Dessa maneira, os péssimos resultados afastam torcedores e parceiros comerciais. Com isso, passa a existir pressão política e de torcedores para a volta de gestores menos responsáveis e sem preparo, mas que vendem a promessa de montagem de times fortes e competitivos. E com isso, o círculo se fecha e voltamos ao ponto em que há má gestão financeira e mais desequilíbrio das finanças (PLURI CONSULTORIA, 2019b).

Essa má gestão e instabilidade se retroalimentam, o que gera um desequilíbrio financeiro e com isso, crescem as dificuldades em se formar e manter equipes competitivas. E para piorar, a tentativa de implementar um projeto de austeridade que corrija os desequilíbrios financeiros sem a contrapartida de resultados positivos em campo, tornam o ambiente ainda mais difícil pela falta de

apoio político e da torcida. Logo, sem a pacificação desses dois fatores, não há capacidade de gerar recursos para investimentos sustentáveis.

Vale ressaltar que não se trata de uma questão pontual, mas, na verdade, de um problema estrutural que se dá ao longo de décadas. É um processo de longo prazo, baseado em incompetência e negligência por parte dos dirigentes do passado do clube. E isso acarreta um contínuo enfraquecimento e perda de relevância desses clubes que passam por um processo de círculo vicioso.

A Pluri Consultoria (2019b) afirma que da mesma forma que existem medidas para se manter num círculo virtuoso, existem também medidas para o clube tentar sair de um círculo vicioso. O processo não é milagroso e requer paciência no curto prazo para que se colha frutos no médio/longo prazo. Dentre as medidas destacadas pela Pluri Consultoria temos: (1) os dirigentes tomarem decisões baseadas em responsabilidade financeira, (2) a contratação de profissionais qualificados e com autonomia para gerir o clube (sem influências políticas), (3) a pacificação do ambiente político, deixando-o afastado da gestão executiva do futebol e (4) que haja uma atuação por parte dos dirigentes para que o projeto se mantenha blindado contra as pressões política e da torcida, principalmente enquanto os resultados em campo não aparecem.

## **1.2 – O CASO DE SUCESSO DO BARCELONA: ESTRATÉGIA DE GESTÃO E RESULTADOS EM CAMPO**

### ***1.2.1 – O cenário europeu***

A Europa nos últimos 30 anos é o centro em que o futebol se desenvolveu da melhor maneira possível em relação a qualquer outro lugar no mundo. A qualidade do futebol jogado dentro de campo foi se tornando cada vez melhor (deixando a América do Sul para trás), com a Europa possuindo os melhores jogadores e comissões técnicas. Sendo o Caso Bosman em 1995 o fator fundamental para que os times europeus pudessem contratar jogadores de diversas nacionalidades sem restrição, o que dado seu poderio econômico, acarretou em montagens de verdadeiras “seleções transnacionais” (Késenne, 2006a). E mais, se no século XX houve 16 edições de Copa do Mundo com 8 vitórias para cada lado, no século XXI já foram disputadas 5 edições até 2020, com 4 vitórias europeias (2006-2018) e apenas uma vitória sul-americana em 2002.

Uma sociedade com grande poder econômico contribui muito para esta relevância; o futebol como movimento cultural na Europa desde o século XIX foi outro fator (times com muita história e tradição); somando a isso uma demanda mundial por este “produto”, que fizeram com que as cifras que circulam no futebol europeu sejam absurdamente altas, na casa dos bilhões de euros (Deloitte, 2020). O arranjo político também foi outro fator que garantiu uma organização excelente na distribuição de jogos e fórmulas de campeonatos ao longo do calendário do futebol europeu.

O futebol no século XXI apresenta uma “hierarquia” mais ou menos bem definida: Europa sendo bastante superior à América do Sul, que por sua vez possui uma leve superioridade em relação à América do Norte; e os demais continentes seguindo ainda mais atrás dos já citados. Portanto, a referência do futebol atualmente é a Europa. E a América do Sul se coloca na posição de tentar ao menos se aproximar desta referência de excelência, com alguns de seus países agindo neste sentido. Entretanto, o Brasil ainda peca muito em organizar bem a sua cadeia de valor do futebol, para que assim apresente um “produto” de qualidade.

### ***1.2.2 – Adotando e seguindo uma estratégia***

O caso do Futbol Club Barcelona, clube espanhol fundado 1899, é um ótimo exemplo do que a gestão profissional é capaz de fazer com um clube de futebol; ainda mais por ser um clube do tipo associativo sem fins lucrativos, como a grande maioria dos clubes brasileiros. O crescimento financeiro e esportivo obtido pelos catalães é narrado por Ferran Soriano, à época um dos membros do conselho de administração do clube, em seu livro “A bola não entra por acaso”.

Soriano (2010) integrou a diretoria do Barcelona a partir da posse do presidente Joan Laporta entre 2003 e 2008. O clube vinha de problemas financeiros e esportivos no começo do novo milênio, com déficits em seu balanço financeiro e pouca competitividade esportiva, o que significava na prática “seca” de títulos e glórias. Com o começo da gestão Laporta a mentalidade do clube mudou.

Como Soriano (2010) argumenta em seu livro, apesar da sorte ou azar presentes no futebol, na maior parte das vezes a “bola não entra por acaso”. E isso significa que o objetivo fim de um clube de futebol, as vitórias em campo, começam na verdade com outros tipos de “jogadores”: os agentes que gerenciam os rumos do clube. Com isso o clube passou por uma “revolução” de gestão e em

alguns anos começou a gerar resultados práticos: vitórias, títulos e relevância internacional. Sempre com um lema muito presente em sua história: a de que o Barcelona é “mais que um clube”.

### *Os três conjuntos de estratégias*

O primeiro ponto que o gestor do clube deve analisar é o tamanho do objetivo que o clube pode almejar. Soriano os separa em três categorias pensando no mercado europeu: aqueles que se encontram entre as marcas mais valiosas da Europa e possuem projeção global, e que além de disputar os títulos nacionais das principais ligas europeias (Inglaterra, Espanha, Itália, Alemanha e França) também buscam como maior meta o título da Liga dos Campeões da Europa, principal torneio de clubes de futebol do mundo; os clubes que se localizam em centros menores, como Portugal e Holanda, e se contentam em buscar o título nacional e tentar chegar em fases avançadas da Liga dos Campeões; e aquele grupo de clubes menores que projetam sua temporada em permanecer na primeira divisão (SORIANO, 2010).

Essa análise pode ser transportada para o Brasil com algumas adaptações: aqueles que almejam o título do Campeonato Brasileiro e da Libertadores; aqueles times de meio de tabela que tentam vagas em competições internacionais e se estabilizam na primeira divisão; e o grupo daqueles que lutam para apenas permanecer na primeira divisão nacional.

O Barcelona na época já possuía um *status* de time grandioso mundialmente, porém, ainda estava atrás de outros gigantes europeus como Manchester United, Real Madrid, Bayern de Munique e Milan, com isso, o objetivo da nova gestão era o de colocá-lo no topo entre os gigantes.

### *O círculo virtuoso no Barcelona*

O Barcelona, com seu slogan “mais que um clube”, representa o povo catalão e o sentimento de unidade que possui raízes históricas e culturais. Sendo assim, os dirigentes sabiam que deveriam ganhar por meios corretos, ou seja, dando o exemplo. Com isso, a partir de 2003 o clube iniciou seu processo de saneamento econômico e montagem de um elenco que fosse capaz de entregar resultados esportivos satisfatórios. O objetivo claro da nova diretoria era colocar o Barcelona entre os maiores clubes do mundo.

Sendo um clube associativo, ou seja, compostos por cidadãos comuns que se associam e passam a fazer parte da política do clube, a estratégia deveria abarcar as idiossincrasias do futebol. Dessa maneira, além dos fatores econômicos e empresariais, o clube também deveria levar em conta questões emocionais e aspectos de identidade, variáveis bastante presentes no meio do futebol (SORIANO, 2010).

O primeiro passo foi de explorar recursos financeiros que estavam sendo subaproveitados. Além disso, a dívida do clube foi reestruturada, sendo equacionada para ser paga no longo prazo. Com isso, a instituição passaria a apresentar lucros em vez de prejuízos em seus balanços. O caminho dessa forma seria pavimentado para que pudessem serem feitos investimentos robustos no futebol (SORIANO, 2010).

Alguns dados ilustram o cenário complicado em que o Barcelona se encontrava ao final da temporada 2002-2003. (1) A sua receita havia sido de € 123 milhões, sendo o 13º maior faturamento da temporada, distante do então primeiro lugar, o Manchester United, com € 251 milhões. (2) Os gastos foram de € 196 milhões, o que acarretou num déficit de € 73 milhões, ou seja, as receitas estavam estagnadas, enquanto os gastos não paravam de subir. (3) Os salários dos jogadores representavam 88% das receitas do clube (€ 109 milhões), longe da proporção recomendada de 50% a 65%. (4) O endividamento do Barça era de € 186 milhões, 151% da sua renda anual, o que significa uma dívida pouco saudável para o clube arcar. (5) O clube havia completado quatro temporadas consecutivas sem conquistar um título sequer. (6) A presença de público no estádio Camp Nou vinha caindo recorrentemente (SORIANO, 2010).

Os dados constataam a situação perigosa em que o Barcelona estava trilhando, principalmente no que compete a se manter entre os clubes de maior relevância internacional. Com tudo isso em mãos, a diretoria do Barcelona precisava se decidir de que forma se daria esse processo de reestruturação financeira e então investimento no futebol.

As duas alternativas avaliadas foram: “evolução” ou “revolução”. E isso quer dizer que a direção do Barça se defrontou com uma postura mais moderada, com uma redução imediata nas despesas e resultados esportivos a serem obtidos no médio prazo; ou então se seriam mais incisivos e tentariam acelerar o processo de retomada de conquistas, com uma combinação de redução de gastos supérfluos, reestruturação da dívida e investimento o mais rápido possível no time, para assim adentrarem num círculo virtuoso.

E a opção escolhida foi de “revolução” no processo de reestruturação do clube. Residia neste pensamento a ideia de que, após o corte de custos e equacionamento de sua dívida, o investimento no futebol traria títulos, logo, isso elevaria seu prestígio mundial, o que acarretaria em crescimento que seria fonte de um novo incremento nas receitas. Um movimento circular entre renda, sucesso esportivo, prestígio e crescimento social na qual a diretoria do clube chamava de círculo virtuoso. “O investimento no time colocava a roda em marcha”.

Segundo Soriano (2010), “esse círculo virtuoso tinha um risco financeiro maior, porém estrategicamente era mais seguro”. O investimento inicial não poderia falhar porque a crise financeira e econômica do clube não permitia erros. Vale ressaltar que o problema era que outros clubes europeus já estavam num caminho de se tornarem instituições de envergadura mundial cada vez mais rapidamente, dessa forma, o Barcelona não podia perder tempo. Num cenário diferente, em que os demais estivessem em situação calamitosa e ele fosse o primeiro a tomar essa decisão, as medidas poderiam ter sido mais parcimoniosas (como foi o caso do Flamengo, que levou mais tempo até resolver investir alto no futebol).

O risco assumido em 2003 pelo Barça foi de permanecer como um clube médio espanhol e perder o “trem dos gigantes globais” ou então arriscar para tentar acompanhá-los: e a estratégia deu certo. Soriano destaca que “hoje, sabendo dos excelentes resultados obtidos conseguidos com essa estratégia, é fácil explicar, porém, na época, com tantas incertezas, era uma estratégia bastante arriscada”.

#### *Crescimento de receitas e contenção de despesas*

A receita obtida pelo Barcelona cresceu de € 123 milhões ao fim da temporada 2002-2003 para € 309 milhões ao final de 2007-2008, um crescimento expressivo de 150% em 5 anos (Deloitte, 2009). Resultado de um trabalho por parte da direção em fazer crescer fontes de receitas tradicionais do clube de forma proporcional: provenientes do estádio, direitos de televisão e *marketing*. Tudo isso graças ao investimento naquilo que um clube oferta, seu produto principal: o time de futebol; aplicando uma gestão profissional, seguindo padrões de administração e métodos das melhores empresas do mundo (SORIANO, 2010).

#### a) Estádio

O estádio foi trabalhado de forma a erradicar a violência nas arquibancadas e melhorando o ambiente para os demais torcedores; foram construídos camarotes e assentos para empresas; e além disso, houve um esforço em transformar o Camp Nou num “parque temático rentável”, dessa forma gerando recursos de turistas em dias que não houvessem partidas. O Barça também trabalhou em estimular os turistas a irem aos jogos do time, aumentando mais ainda as receitas de bilheteria. Ainda houve uma medida pouco popular, mas necessária devido a defasagem de preços, que foi aumentar o valor do passe anual de jogos (SORIANO, 2010).

#### b) Direitos de televisão

A partir da temporada 2003-2004, um contrato assinado pela diretoria passada, em 1999, passou a valer. O contrato foi muito bom para o clube e tinha uma parte importante da renda ligada ao *pay-per-view*; com isso, a então atual diretoria trabalhou para promover essas partidas com preços especiais aos sócios e promoções ligadas à Barça TV, a televisão própria do clube (SORIANO, 2010).

#### c) Marketing

O *marketing* do Barcelona na época era pouco explorado, principalmente por ser um dos clubes mais conhecidos do mundo. Parte disso era porque o elenco não era muito atraente, e o outro motivo era que a renda de *marketing* provinha de diferentes contratos muito pequenos. A primeira medida então foi reduzir a quantidade de patrocinadores e focar em alguns poucos, porém, com valores maiores; era um modelo mais coerente e hierarquizado em função do aporte que era aplicado e da categoria de patrocínio. O Barça também passou a trabalhar melhor seu relacionamento com a Nike (empresa de material esportivo), com ações colaborativas em que a imagem dos jogadores e do clube eram mais bem aproveitadas (SORIANO, 2010).

Entre 2003 e 2008, “o Barcelona se transformou no clube de futebol que tinha conseguido incrementar mais rapidamente sua renda”. E isso se deu investindo forte num time para ter um produto melhor, e então trabalhando na comercialização desse produto com gestores profissionais e bem preparados, como faria uma empresa multinacional de renome.

Além de trabalhar em fazer crescer as receitas do clube, os dirigentes se voltaram também em reduzir os seus gastos, que foram de € 196 milhões ao final de 2002-2003, gerando um déficit de € 73 milhões. O clube sabia que precisava chegar em déficit zero, para obter credibilidade no mercado e colocar a gestão do clube no caminho da ortodoxia.

Na primeira temporada a frente do clube, em 2003-04, os gastos anuais caíram para € 163 milhões. Graças a dois fatores: redução de salários e em despesas operacionais. Os salários do elenco correspondiam a 88% das receitas do clube, acima dos 50% a 65% recomendados. A estratégia adotada foi transformar os contratos dos jogadores em uma parte fixa e outra variável (ligada a resultados esportivos e rendimento individual). Com isso, a diretoria trabalhou para renegociar contratos vigentes e se livrar de jogadores com salários altos, e então contratar para seus lugares jogadores de nível técnico semelhante, porém, com salários inferiores.

O segundo aspecto diz respeito as despesas do dia a dia, ou seja, as despesas operacionais. Contratos de fornecedores foram revisados; uma equipe dirigida por uma pessoa externa à organização foi criada para averiguar nos diversos setores do clube quais gastos eram necessários de fato, e os que não fossem, seriam cortados; e também foram realizadas licitações com novos fornecedores para ser obtido o melhor custo-benefício possível (SORIANO, 2010).

Soriano (2010) destaca que a partir dessas duas medidas, incremento das receitas e controle de gastos, o clube passou a gerar lucros contínuos entre as temporadas 2003-2004 e 2007-2008.

### ***1.2.3 – Os resultados esportivos: vitórias em campo, títulos e elevação de patamar***

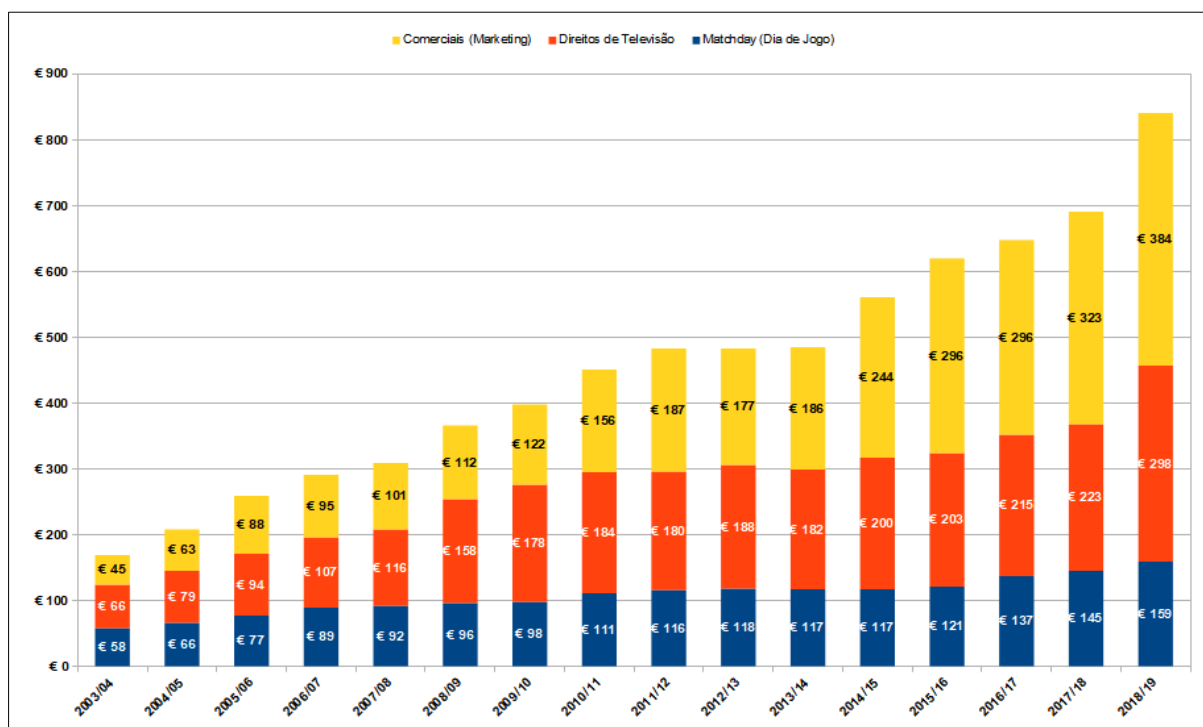
O Barcelona soube trabalhar o “produto” futebol de maneira extremamente eficiente. Sendo um clube com alcance mundial para um produto de futebol, bem administrado, este produto gerará recursos, que permitirá melhorias recorrentes. O clube contou com o *know-how* de Txiki Begiristain como diretor de futebol e a contratação de Frank Rijkaard como treinador para montar um time que jogava um futebol vistoso e competitivo. Fórmula ideal para conquistar títulos e encantar o público. Sendo peça central desse projeto a chegada no início da temporada 2003-2004 de Ronaldinho Gaúcho, duas vezes eleito o melhor jogador do mundo pelo prêmio da FIFA atuando pelo Barcelona e considerado por muitos um dos maiores jogadores de todos os tempos.

Com Rijkaard, Ronaldinho e companhia, o Barcelona voltou a ser campeão espanhol nas temporadas 2004-2005 e 2005-2006, além de também ter vencido a Liga dos Campeões em 2005-2006, mais de 10 anos após a única e última conquista. Após esse primeiro ciclo vitorioso, houve uma reformulação no elenco e com Pep Guardiola como treinador e Lionel Messi se destacando



como melhor jogador do mundo, o Barça voltou a ganhar a Liga dos Campeões em 2008-2009 e 2010-11, além de ter sido tricampeão espanhol entre 2008-2009 e 2010-11.

Gráfico 1: Evolução das receitas do FC Barcelona entre 2003/04 e 2018/19 (em milhões de euros)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2005-2020)

Após as acertadas medidas de gestão por parte da diretoria do clube catalão, o Barcelona no século XXI se coloca entre os maiores clubes do mundo. O gráfico 1 ilustra a evolução das receitas do FC Barcelona desde o começo da gestão Laporta, com o clube estando nos últimos anos sempre entre os clubes mais valiosos e de maior receita do planeta, inclusive alcançando o posto de clube com a maior receita do mundo na temporada 2018-19 com € 841 milhões (Deloitte, 2020). Os resultados obtidos pelo Barça tanto no âmbito econômico como esportivo são substanciais e servem de exemplo para clubes que almejam elevar seu patamar.

## **CAPÍTULO 2 – O FUTEBOL BRASILEIRO NO PERÍODO RECENTE (2003-2019): OS CASOS NEGATIVOS**

### **2.1 – UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O FUTEBOL BRASILEIRO**

A introdução do futebol no Brasil se deu por Charles Miller no final do século XIX, sendo este considerado por muitos o “pai do futebol” brasileiro. Neste primeiro momento o futebol possuía um caráter elitista, e, portanto, era praticado apenas em clubes recreativos de grandes cidades como São Paulo e Rio de Janeiro. Já no começo do século XX passam a surgir clubes com o propósito específico de se jogar futebol, como é o caso do Fluminense Football Club, clube carioca fundado em 1902 por Oscar Cox.

Na primeira metade do século XX o futebol brasileiro passou do amadorismo para o profissionalismo, logo, os atletas passaram a ser remunerados e sua profissão, regulamentada. O esporte passou a se popularizar e com isso, sua prática começou a fazer parte das demais camadas sociais do país. Os campeonatos estaduais foram os primeiros a serem praticados no Brasil dadas as dificuldades de locomoção pelo país, portanto, graças a esses torneios que as rivalidades regionais passaram a existir e até hoje são fortemente presentes no futebol brasileiro (AIDAR, 2000).

A tradição do futebol no Brasil passou a ganhar forma, graças ao surgimento de clubes que são importantes até hoje, jogadores históricos marcando época e uma cada vez maior massificação da modalidade devido às transmissões de rádio (Schetini, 2006). E isso culminou com a realização da Copa do Mundo de Futebol no Brasil em 1950, no qual a seleção brasileira ficou a apenas um empate no jogo decisivo de se sagrar campeã mundial pela primeira vez no recém-inaugurado Maracanã diante do Uruguai, que foram bicampeões após terem sido também campeões em 1930.

Ao longo dos anos 1950 o futebol no Brasil foi se tornando mais nacional aos poucos, primeiramente com o Torneio Rio-São Paulo, que envolviam os times mais importantes dos respectivos estados. Já em 1959, a CBD (Confederação Brasileira de Desportos, atualmente CBF) criou a Taça Brasil, torneio que reunia os campeões estaduais do ano anterior numa disputa que definiria o representante brasileiro na então Copa dos Campeões da América (conhecida atualmente como Copa Libertadores da América), sendo esta uma competição que reunia os melhores clubes sul-americanos para então consagrar o campeão da América do Sul (BETING, 2020).

Foi nesse período também que a seleção brasileira ganhou notoriedade mundial ao vencer a Copa do Mundo três vezes em quatro oportunidades, campeã em 1958, 1962 e 1970. Fazendo parte desses times jogadores históricos tanto nacional quanto internacionalmente, como Pelé, Garrincha, Zagallo, Nilton Santos, Rivellino, dentre outros. E como na época a maioria dos jogadores selecionáveis atuavam em seus respectivos países, isso demonstra a força que os clubes e o futebol brasileiro possuíam.

E dessa forma, em 1971, a CBD decidiu criar um torneio que abrangesse todo o território nacional aos moldes dos campeonatos nacionais europeus: era o então Campeonato Nacional de Clubes. As viagens entre os estados, antes um empecilho, agora eram facilitadas graças a uma malha aérea que permitia diversas viagens ao longo da temporada. Porém, esses torneios ainda eram disputados num formato misto, primeiro em classificação por pontos corridos e num segundo momento, os melhores colocados avançavam para disputar os mata-matas, com fases eliminatórias até a disputa da grande final (BETING, 2020).

Foi apenas em 2003, que a agora CBF (Confederação Brasileira de Futebol), decidiu transformar o campeonato brasileiro num torneio inteiramente de pontos corridos, garantindo calendário integral durante a temporada inteira para todos os clubes que disputavam o torneio. E isso foi uma mudança importante no que tange os direitos de televisão, uma das maiores fontes de receita dos clubes e que passaram a serem valorizados devido ao aumento do número de jogos e maior regularidade do torneio, já que os campeonatos anteriores eram extremamente desorganizados, muitas vezes tendo que terminar no ano seguinte.

Com isso, os campeonatos estaduais foram perdendo seu apelo ao longo do século XXI, e o Nacional passou a figurar de vez como o maior torneio interno que um clube brasileiro poderia almejar ao longo da temporada. Sendo assim, a dinâmica do futebol brasileiro mudou, com um campeonato mais bem organizado e regular ao longo da temporada, maiores valores a serem distribuídos pelos direitos de transmissão, e mais jogos para os clubes, o que significa maiores receitas de bilheteria e maior exposição, que melhora seus acordos de *marketing* (PERON, 2017).

Porém, ao mesmo tempo o acesso e descenso para divisões inferiores passou a existir constantemente e levado a risca, já que anteriormente ou não havia rebaixamento ou ocorriam “tapetões” para que com uma medida jurídica o clube permanecesse na primeira divisão. Logo, os clubes mais organizados levariam vantagem durante o campeonato sobre aqueles que continuassem

a adotar medidas amadoras em suas gestões, pois permanecendo assim as chances de não obterem times competitivos e terem que lutar para não serem rebaixados seriam maiores.

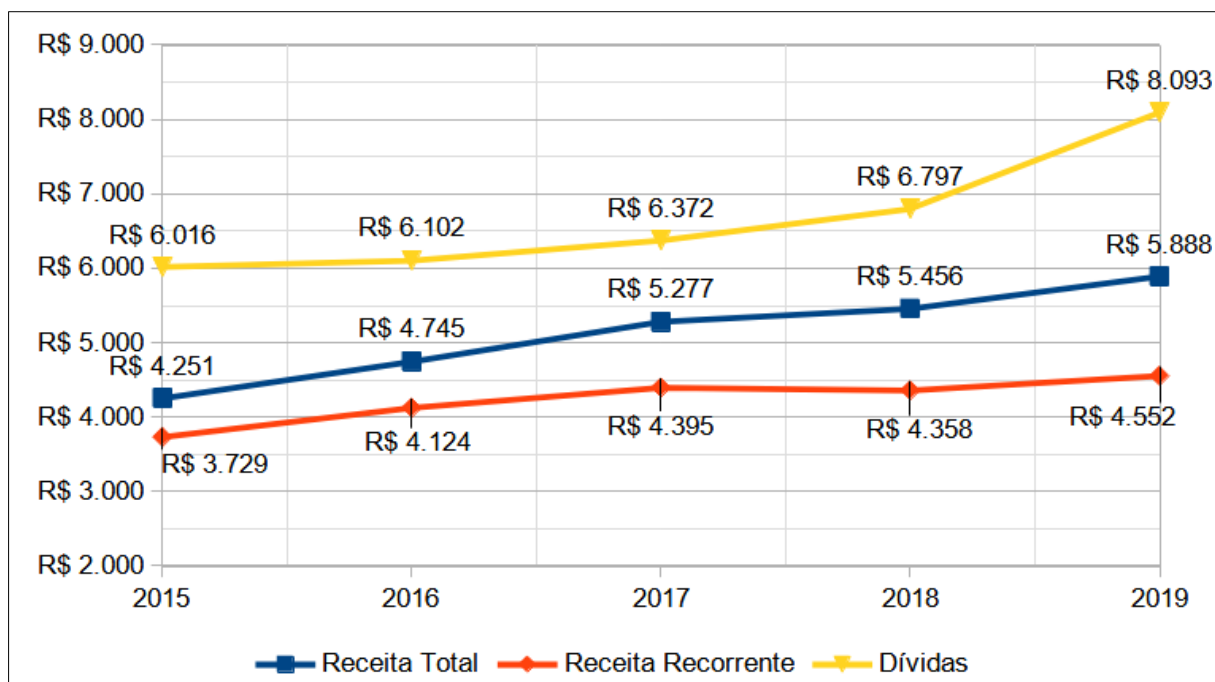
## **2.2 – UM PANORAMA SOBRE O MODELO DE GESTÃO NO FUTEBOL BRASILEIRO**

A partir do contexto apresentado no tópico anterior podemos analisar a situação do futebol brasileiro ao longo deste século, mais precisamente em paralelo a adoção do Campeonato Brasileiro de pontos corridos, em 2003.

Historicamente no Brasil o modelo associativo de propriedade permanece sendo a principal forma de governança de seus clubes, no qual os sócios possuem o poder de serem eleitos pelos demais associados e então realizam a gestão e operação da instituição. Na prática os clubes vendem títulos, que não rendem dividendos, mas que equivalem a participações e usufruto de benefícios de seu patrimônio para aquelas pessoas, torcedores ou não de seu time de futebol, interessadas em se associarem. Logo, estes passam a ter o direito de votar e se candidatar ao cargo de presidente, e dessa forma fazer parte da diretoria do clube (sem nenhuma remuneração direta) ou então como conselheiros, que fazem parte dos conselhos fiscal e deliberativo do clube, que funcionam como um órgão fiscalizador e legislador dos rumos e decisões da instituição (VÍDERO SANTOS, 2002).

Porém, diferente do anteriormente citado caso do FC Barcelona, nos clubes brasileiros a regra é verificarmos gestões temerárias, recheadas de amadorismo e desorganização financeira. Segundo dados do Itaú BBA (2020), as dívidas dos principais clubes brasileiros (aqueles que atuam majoritariamente nas Sérias A e B) cresceram 34,5% entre 2015 e 2019, um salto de R\$ 6 bilhões para R\$ 8 bilhões. Enquanto isso, as receitas totais cresceram 38,5% no mesmo período (foram de R\$ 4,25 bilhões para R\$ 5,9 bilhões), e as receitas recorrentes (que excluem as vendas de direitos econômicos de atletas) se elevaram em 22%, um crescimento de R\$ 3,7 bilhões para R\$ 4,5 bilhões, demonstrando a dependência dos clubes em vender seus atletas para fecharem suas contas. E ao mesmo tempo nos mostra a diferença entre a arrecadação total dos clubes em 2019, de quase R\$ 6 bilhões e seu endividamento total, que supera os R\$ 8 bilhões, como ilustrado no gráfico 2. Dívidas essas que abarcam desde as tributárias até dívidas bancárias e com encargos trabalhistas, que se refletem em falta de recursos para serem realizados investimentos e comprometendo seus fluxos de caixa, o que invariavelmente acarreta atrasos salariais dos atletas e funcionários do clube.

Gráfico 2: Evolução das Receitas e Dívidas dos Principais Clubes Brasileiros (em milhões de reais)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Itaú BBA (2020)

E todo esse cenário é fruto de uma mentalidade presente historicamente nos dirigentes brasileiros de se pensar apenas no curto prazo. Ou seja, o presidente e sua cúpula diretiva são eleitos pelos associados e prometem que o clube conquistará vitórias e títulos, com isso endividam mais ainda a instituição em busca desses resultados, que nem sempre se cumprem, deixando uma situação mais calamitosa para o próximo presidente que se eleger, gerando assim um círculo vicioso, como foi descrito no capítulo anterior. Com isso temos uma constante troca de treinadores, que segundo o *ge.globo* (2020) duram em média 6 meses à frente de um clube brasileiro; além disso, temos recorrentemente o não cumprimento de acordos contratuais com atletas, logo, são recorrentes as disputas judiciais devido a atrasos salariais e outros direitos dos atletas, como direito de imagem e premiações (UOL Esporte, 2020). Portanto, falta planejamento econômico e esportivo de médio e longo prazos para os clubes brasileiros.

Outro fator negativo são os bastidores do futebol brasileiro, pois são bastante conturbados; desde o presidente (e ex-presidentes) de sua instituição máxima (CBF) até os presidentes e dirigentes das federações estaduais, recorrentemente ligados a escândalos de corrupção e desvio de recursos (G1, 2018); passando por uma precária organização de torneios e as categorias de base que são negligenciadas; além disso, o calendário nacional é um dos fatores que mais atrapalham o “produto” futebol no Brasil, já que é bastante sobrecarregado, muito por causa dos campeonatos estaduais

serem demasiadamente longos, ao mesmo tempo que não possuem a mesma importância de épocas passadas (CAPELO, 2020c).

Estrutura societária associativa e interesses políticos geram possibilidades de ganhos de curto prazo, porém, com aumento insustentável das dívidas do clube e perda esportiva e financeira no longo prazo. Dentro desses problemas estruturais e históricos do futebol brasileiro, torna-se muito difícil romper este círculo vicioso para que a instituição entre num círculo virtuoso. A pressão dos associados, torcida e imprensa fazem com que essa “cultura” permaneça na maioria dos clubes até hoje, salvo exceções, como veremos no próximo capítulo.

### **2.3 – AS PROPOSTAS POPULISTAS: CÍRCULO VICIOSO NOS CLUBES BRASILEIROS**

#### *O Índice Placar/Itaú BBA como forma de mensurar a saúde financeira dos clubes*

O relatório Itaú BBA (2020) apresenta um índice, chamado de Índice Placar/Itaú BBA de Desempenho Eco-financeiro, em que seu objetivo é consolidar os dados econômicos dos clubes analisados para um melhor entendimento de sua situação financeira. Logo, o índice resume em um número as informações financeiras mais importantes de cada instituição, e com isso pode-se concluir se suas finanças estão em bom ou mau estado. Ele pode ser usado tanto para uma análise entre os clubes como para analisarmos a evolução de um clube específico ao longo de suas últimas temporadas.

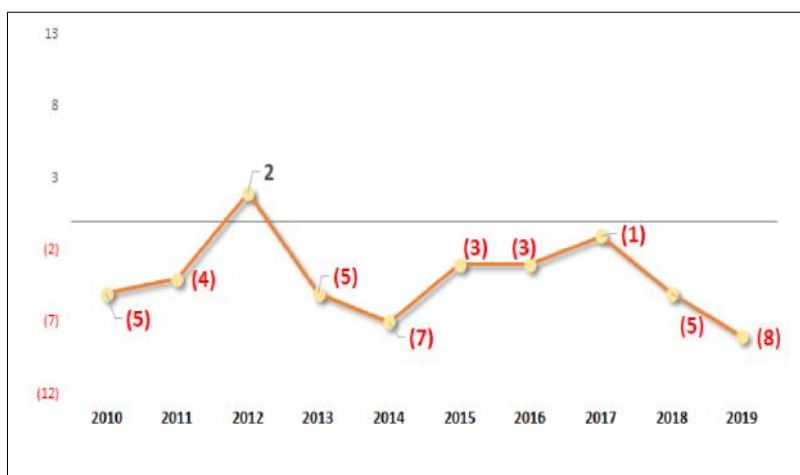
Este modelo se assemelha a um *score*, e a partir de nove indicadores extraídos de algumas combinações de informações das demonstrações financeiras dos clubes, são feitas alocações dos resultados numa escala de cinco posições, de -2 a 2, que indicam crescentemente a qualidade do índice. Sendo assim, o resultado final indica se a partir da combinação desses dados financeiros, a qualidade de seu desempenho econômico-financeiro é bom ou ruim (ITAÚ BBA, 2020).

Sendo este índice um indicativo de desempenho que mescla aspectos puramente ligados às finanças, como desempenho operacional e de alavancagem, com também características da indústria, como receitas obtidas diretamente com o torcedor e de diversificação de receitas. O índice possui como seu objetivo principal ser uma forma rápida e clara de qualificar financeiramente os clubes e o futebol brasileiro, porém, sem pretensões de substituir ferramentas de análise ou de avaliação

financeira. Nos Anexo A e B estão presentes duas tabelas com as explicações detalhadas de seus conceitos, índices e pesos, que combinados geram o valor final do índice de cada clube, ou seja, sua nota para cada ano (ITAÚ BBA, 2020).

O gráfico 3 ilustra o resultado médio consolidado a partir dos clubes brasileiros analisados pelo relatório do Itaú BBA, ou seja, nos mostra a situação geral do futebol brasileiro nos últimos anos. E este se mostra um cenário bastante ruim, pois tendo em vista que o índice pode variar entre 13 (melhor situação possível) e -12 (pior situação possível), vemos que entre 2010 e 2019, apenas uma vez o índice foi maior do que zero, em 2012; nos demais, temos um cenário preocupante, que corrobora o fato do futebol no Brasil estar muito atrasado em relação a gestão profissional e responsável de seus clubes.

Gráfico 3: Evolução do Índice Placar/Itaú BBA Consolidado da Amostra



Fonte: Itaú BBA (2020)

Ainda segundo o relatório Itaú BBA (2020), os pontos recorrentemente positivos são a diversidade de receitas e a boa presença das receitas com bilheteria/sócio torcedor em sua composição geral. Entretanto, devido à grande dependência de venda de atletas, esse item é sempre ruim, assim como também a margem EBITDA<sup>1</sup> recorrente e as relações que medem alavancagem, fruto de dívidas elevadas, que na prática são resultados de gestões temerárias por parte dos clubes. O relatório Itaú BBA (2020) ainda ressalta que “o futebol brasileiro precisa de uma reformulação e medidas que coloquem os clubes numa situação menos vulnerável, ou o produto Futebol Brasileiro corre sérios riscos no médio prazo”.

<sup>1</sup> A expressão EBITDA (*Earnings Before Interest, Depreciation and Amortization*) pode ser entendida como a “geração de caixa” do clube, ou seja, é o quanto sobra de dinheiro após o pagamento de custos e despesas correntes para então ser possível pagar suas dívidas e fazer investimentos.

Veremos a seguir alguns exemplos notórios de clubes brasileiros e suas respectivas práticas nocivas às suas finanças, que são ainda a regra, e não a exceção, em relação a gestão dos clubes do país. O objetivo é demonstrar a falta de gestão profissional desses clubes nesta década, ao longo do Campeonato Brasileiro de pontos corridos, o que por sua vez gera uma situação de círculo vicioso dentro do clube e desse modo corrobora o fato deles receberem majoritariamente notas negativas no Índice Placar/Itaú BBA.

### *2.3.1 – Botafogo: Populismo com a torcida em 2012-13 que no longo prazo custaram caro*

O Botafogo de Futebol e Regatas é uma agremiação poliesportiva brasileira sediada no Rio de Janeiro e um dos clubes de futebol mais tradicionais do Brasil. Conquistou seu primeiro título no Campeonato Carioca de 1907, ainda a sua segunda edição e ao longo da primeira metade daquele século foi aos poucos ganhando tradição e prestígio no cenário local.

Porém, foi nos anos 1950 e 1960 que o Botafogo presenciou seu melhor momento dentro das quatro linhas. Seus times eram recheados de jogadores que serviam a seleção brasileira, com a participação de lendas como Garrincha, Nilton Santos, Didi, Zagallo, Gérson, entre outros. Além destes atletas contribuírem para as conquistas da Seleção Brasileira em três edições de Copa do Mundo, fizeram parte também de diversos títulos com o Botafogo ao longo destas duas décadas. Por exemplo, com diversos títulos estaduais (ainda muitíssimos relevantes à época), três títulos da Taça Rio-São Paulo, o que demonstrava seu poderio esportivo além Rio de Janeiro, inclusive tendo de enfrentar o poderoso Santos de Pelé e cia., e com o título da Taça Brasil de 1968 (atualmente reconhecida pela CBF como equivalente ao Campeonato Brasileiro) (DINIZ, 2012a).

Após este período de ouro do clube, o Botafogo passou duas décadas em branco, inclusive em títulos cariocas, tendo reconquistado este troféu apenas em 1989, após 21 anos de sua última conquista, em 1968. Neste período o clube conseguiu voltar a demonstrar relevância esportiva graças à Emil Pinheiro, um contraventor (ligado ao Jogo do Bicho) e que com sua fortuna passou a agir como um mecenas do Botafogo no final dos anos 1980 e enfim tirou o time da seca de títulos de mais de 20 anos (Folha de S. Paulo, 2002). Foi ainda campeão carioca novamente em 1990 e conseguiu chegar à final do Campeonato Brasileiro de 1992, porém, foi derrotado para o Flamengo, seu rival estadual. Emil, que inclusive foi presidente do clube entre 1991 e 1992, deixou a



presidência em 1993 e dessa forma cessou suas injeções financeiras, porém, mesmo assim o clube se sagrou campeão da Copa Conmebol de 1993 (até hoje seu único título internacional) e foi novamente campeão brasileiro em 1995, em cima do Santos, lembrando a rivalidade que foi firmada por essas duas grandes equipes na década de 1960.

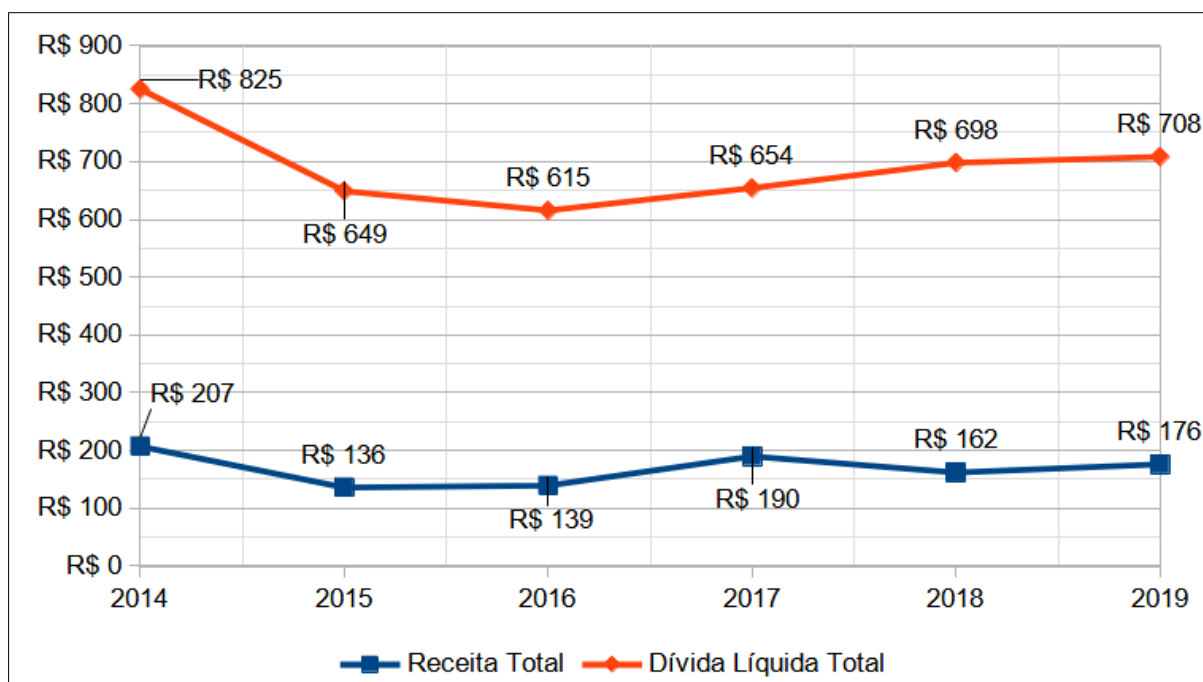
Após esse momento de novas conquistas e glórias o clube retornou a um patamar que não condiz com sua história e tradição do futebol brasileiro. A partir dos anos 2000 o clube passou por momento difíceis, inclusive sendo rebaixado pela primeira vez para a segunda divisão nacional em 2002, a última edição antes da adoção dos pontos corridos. Ao final daquela temporada o Botafogo passava por uma grande crise, com um clube repleto de dívidas com jogadores e empresários, falta de local para treinamento e com diversos jogadores que não queriam mais atuar pelo clube (EXTRA, 2014b).

Após a passagem pela Série B em 2003 o clube voltou a disputar a primeira divisão em 2004 e apresentou algum grau de melhora esportiva, tendo sido campeão estadual em 2006 após anos sem este título, já que o último havia sido em 1997. Entretanto, foi durante a presidência de Maurício Assumpção, a partir de 2009, que o clube começou a tentar se reerguer dentro do cenário nacional. Porém, os meios para atingir esse fim se mostraram no limite mais maléficos do que benéficos para o futuro do clube. Pois, por mais que alguns títulos e uma certa relevância momentânea tenha sido alcançada, as dívidas estrangularam e ainda afetam as suas finanças, e conseqüentemente o dia a dia e as perspectivas esportivas do clube.

Durante a gestão de Assumpção o clube foi campeão carioca em 2010 em cima de seu maior rival, o Flamengo. Além disso, em 2012, o Botafogo contou com uma de suas contratações mais badaladas da história, e também do futebol brasileiro, que foi a chegada do holandês Clarence Seedorf, um dos jogadores mais notáveis da Europa e multicampeão da Liga dos Campeões. Com Seedorf e outros jogadores importantes para o clube como o goleiro Jefferson, o Botafogo foi novamente campeão estadual em 2013 e terminou o Campeonato Brasileiro deste mesmo ano em 4º lugar, até hoje sua melhor colocação nos pontos corridos, e com isso voltou a disputar a Copa Libertadores após 17 anos. Ou seja, a gestão se comprometeu em gastar recursos no time de futebol almejando conquistas esportivas, entretanto sem mensurar a capacidade real que o clube possuía para fazer estes investimentos (GE.GLOBO 2014).

Logo, o preço pago pelo clube foi alto demais e as consequências foram nefastas. Devido a administração irresponsável o Botafogo deixou de honrar diversos compromissos financeiros, a diretoria acabou levando o clube a ser excluído do Ato Trabalhista em 2013, no qual são pagas pendências trabalhistas com ex-funcionários, por ter ocultado suas receitas, e com isso passou a ter suas fontes de faturamento retidos. Em 2014, o clube mantinha atrasos salariais e de direitos de imagens em relação aos seus jogadores, também deixou de pagar impostos por diversos meses e as dívidas gerais do clube triplicaram durante esta gestão (2009-14), saltando de aproximadamente R\$ 230 milhões para mais de R\$ 800 milhões; o gráfico 4 ilustra a evolução de suas receitas e dívidas nos últimos anos, e mesmo com uma redução de seu endividamento, este ainda está em um patamar bastante elevado. E a consequência disso foi a saída de diversos jogadores, inclusive da estrela Seedorf ainda no começo de 2014 e posteriormente um novo rebaixamento do clube no final do ano, e que desta forma, faz a gestão de Assumpção ser considerada por muitos como a pior da história do Botafogo (EXTRA, 2014a).

Gráfico 4: Evolução das Dívidas e Receitas Totais do Botafogo entre 2014-2019 (em milhões de reais)

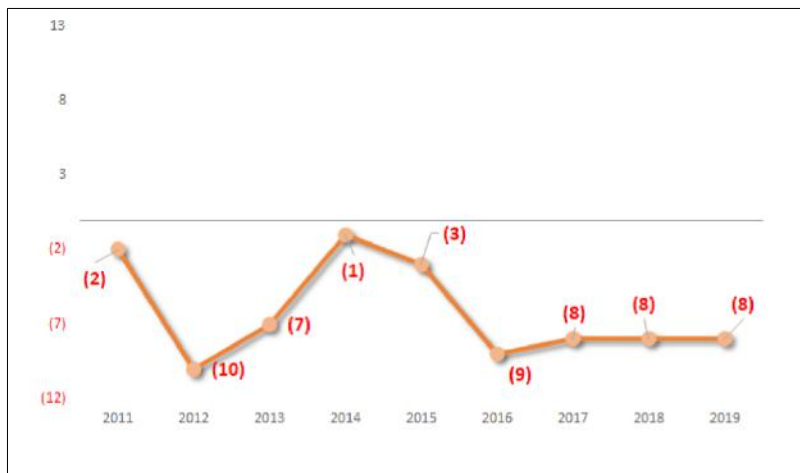


Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Itaú BBA (2020)

Como aponta o Índice Placar/Itaú BBA as finanças do Botafogo recorrentemente estão em situação calamitosa. Em todos os anos de análise o clube jamais teve uma nota positiva, como apresentado no gráfico 5. O caso da gestão Assumpção corrobora com o fato que um clube necessita primeiro se reestruturar financeira e administrativamente para então em seguida possuir capacidade de investir

no futebol. Do contrário, o clube entra num estado de círculo vicioso e que por mais que seja difícil, é necessário esforço de seus dirigentes para que se passe para um círculo virtuoso, ou seja, um modelo sustentável e sólido para o longo prazo.

Gráfico 5: Evolução do Índice Placar/Itaú BBA no Botafogo



Fonte: Itaú BBA (2020)

O relatório do Itaú BBA (2020) ressalta que uma das soluções para o clube seja a sua transformação em empresa. Seria inicialmente necessário um bom aporte de recursos para fazer a sua operação rodar, além disso, um processo longo e trabalhoso de renegociação de passivos seria essencial, já que se tornam inviáveis qualquer operação em um clube que possui em média R\$ 150 milhões de receitas por temporada e dívidas na ordem de R\$ 700 milhões.

### 2.3.2 – Cruzeiro: Caso de polícia e rebaixamento em 2019 após anos de gestão temerária

Fundado em 1921, o Cruzeiro Esporte Clube é uma das mais tradicionais associações poliesportivas do Brasil. Até 1942 conhecido como *Società Sportiva Palestra Italia*, teve de mudar seu nome para Cruzeiro, em referência à constelação Cruzeiro do Sul, por imposição do governo federal, que naquele período proibiu o uso no país de símbolos ligados à Alemanha, Itália e Japão, nações inimigas do Brasil no contexto da Segunda Guerra Mundial (ASTONI, 2012).

O clube é reconhecido como um dos maiores do futebol brasileiro e sul-americano, tendo vencido diversos títulos nacionais e internacionais. Inclusive sendo o atual recordista de títulos da Copa do Brasil, segundo torneio mais importante do país, atrás apenas do Campeonato Brasileiro, com seis

edições conquistadas. O Cruzeiro foi ainda vencedor do Campeonato Mineiro em quase quarenta oportunidades, e junto do Atlético-MG formam os dois maiores clubes do estado.

O clube demonstrou sua força nacionalmente pela primeira vez em 1966, ao derrotar na final do Campeonato Brasileiro (então Taça Brasil) o poderosíssimo Santos de Pelé, com direito a goleada de 6 x 2 no primeiro dos dois jogos da decisão. O time contava com craques como Tostão, um dos maiores jogadores do Brasil e que foi campeão mundial com a Seleção Brasileiro em 1970, tendo um grande destaque ao longo do torneio (DINIZ, 2012b).

Na década de 1970 o Cruzeiro viveu novamente um período de glórias, tendo sido campeão da Copa Libertadores de 1976 em cima do River Plate, um dos maiores clubes da Argentina. O time que tinha como destaque grandes jogadores como Raul Plassmann, Nelinho, Piazza e Palhinha, ainda foi vice-campeão da edição seguinte da Libertadores, em 1977, e chegou a duas finais seguidas do Campeonato Brasileiro em 1974 e 1975, sendo derrotado em ambas, porém, de qualquer forma demonstra a força que a equipe possuía nesse período (DINIZ, 2012c).

Após uma década de 1980 com pouca relevância esportiva, o Cruzeiro voltou a ser competitivo nos anos 1990 e 2000. O clube venceu mais uma edição da Copa Libertadores em 1997 e diversos outros torneios internacionais secundários como a Supercopa Libertadores, Copa Ouro e Recopa Sul-Americana, que reforçam a notoriedade que o clube ganhou internacionalmente na década de 1990 (Arruda, Furtado e Damasceno, 2017). O clube ainda venceu três edições da Copa do Brasil no período, em 1993, 1996 e 2000, e já no século XXI, conquistou a tríplice coroa em 2003, levando no mesmo ano os títulos do Campeonato Brasileiro (o primeiro em pontos corridos), Copa do Brasil e Campeonato Mineiro (Cruzeiro, 2020). Durante essas duas décadas o Cruzeiro venceu pelo menos um título em todos os anos entre 1990 e 2004, ou seja, em quinze anos consecutivos.

Já na década de 2010 o Cruzeiro foi do céu ao inferno, o time que conquistava diversas vitórias e títulos em campo, estava perdendo feio em sua gestão. E o marco disso foi o início da gestão do presidente Gilvan de Pinho Tavares em 2012, onde um processo de deterioração financeira e desestruturação administrativa começou a se desenrolar (CAPELO, 2019).

Gilvan, que permaneceu a frente do clube entre 2012 e 2017, até conseguiu equilibrar receitas e dívidas enquanto conquistava duas vezes o Campeonato Brasileiro em 2013 e 2014, entretanto, em 2015 teve que vender jogadores que haviam sido campeões para obter recursos que contivessem as

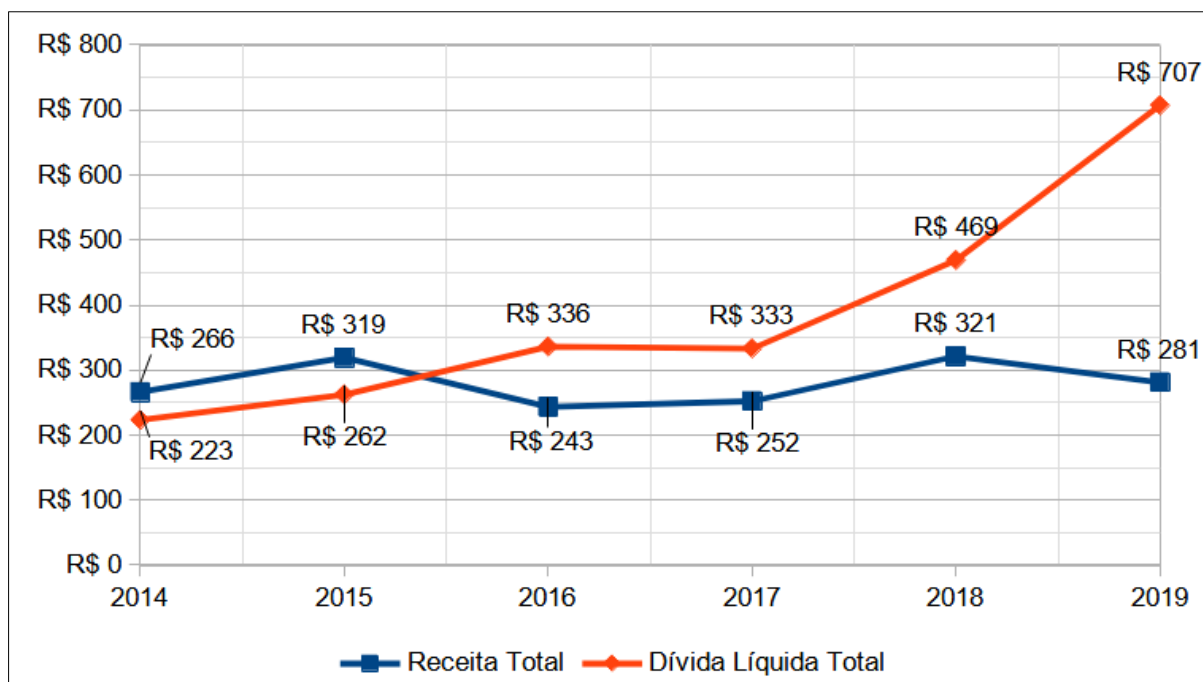
despesas do clube. Uma crise se deu no ano seguinte e o clube não conquistou títulos, da mesma forma que no anterior, então, o presidente resolveu fazer contratações sem um critério eficiente e responsável e os valores foram desperdiçados em jogadores que não vingaram. Consequentemente a torcida desanimou do time e as receitas com bilheterias e sócios torcedores caíram, ao mesmo tempo que suas dívidas cresciam. Porém, mesmo com o título da Copa do Brasil em 2017, Gilvan deixou para seu sucessor, Wagner Pires de Sá, um clube descontrolado. A alegria do torcedor estava sendo custeada por um clube sem lastro e a conta em breve chegaria (CAPELO, 2019).

Em 2018 começou o mandato do presidente Wagner Pires de Sá, que conduziu o clube com a mesma filosofia do seu antecessor, ou seja, títulos a qualquer custo. Ao longo de seu primeiro ano de mandato a folha salarial do Cruzeiro se tornou a segunda maior do país, embora o clube não fosse o segundo em faturamento. A falta de controles internos fez que o presidente permitisse uma elevação substancial de gastos administrativos, dando salários acima do mercado a funcionários com pouca experiência, como o vice-presidente de futebol Itair Machado e o diretor-geral Sérgio Nonato, seus principais aliados. O mandatário e sua cúpula continuaram a gastar na expectativa de que os troféus fechassem a conta, porém, mesmo com o segundo título seguido da Copa do Brasil em 2018 (que passou a pagar uma premiação muito alta para o vencedor), isso não foi possível (CAPELO, 2019).

Além disso, Capelo (2019) ressalta que o presidente desistiu de optar por medidas que teriam profissionalizado o clube e evitado maiores perdas. A renomada consultoria *Ernst & Young* elaborou um projeto de reestruturação da governança corporativa do clube, porém, foi descartado. A auditoria BDO, que foi contratada para auditar as contas do clube, realizou um trabalho com diversas ressalvas sobre erros cometidos pelo antigo departamento financeiro, porém, a diretoria decidiu arquivar o documento e contratar uma segunda auditoria, que havia auditado o balanço financeiro referente a 2017, e dessa vez não constavam os mesmos erros apontados pela BDO.

Outro ponto de destaque negativo durante as gestões de Gilvan de Pinho e Wagner Pires de Sá foi o aumento substancial das dívidas do clube. Tendo sua dívida líquida total saltado de R\$ 223 milhões em 2014 para R\$ 707 milhões em 2019, enquanto sua receita total em 2019 foi de R\$ 281 milhões; com destaque para o crescimento explosivo de suas dívidas em 2019, que cresceram 151% em relação ao anterior, como ilustrado no gráfico 6 (Itaú BBA, 2020). Entretanto, foi no ano de 2019 que ocorreu a gota d'água e o clube se esfacelou completamente, adentrando no período de sua maior crise na história.

Gráfico 6: Evolução das Dívidas e Receitas Totais do Cruzeiro entre 2014-2019 (em milhões de reais)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Itaú BBA (2020)

A gestão de Wagner Pires de Sá e Itair Machado, responsável pelo futebol do clube, pode ser considerada uma das piores administrações da história do futebol brasileiro. O Cruzeiro passou por um aparelhamento de suas instâncias políticas, manipulação da opinião pública e denúncias de corrupção (Capelo, 2020a). E para completar houve o inédito rebaixamento para a segunda divisão nacional, num ano em que o clube era cotado no início da temporada a brigar pelo título nacional, o que nos mostra como a gestão do clube afeta diretamente o que ocorre dentro das quatro linhas.

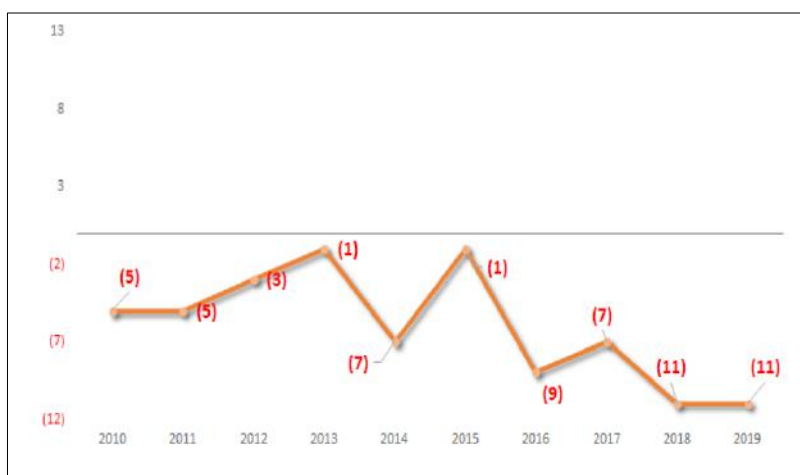
Como demonstrado acima, a dívida do clube cresceu de forma substancial, além disso, o déficit apresentado no período foi o pior já registrado no futebol brasileiro, R\$ 394 milhões. Apenas em remunerações do futebol profissional, que inclui salários, encargos trabalhistas, direitos de imagem, direitos de arena e premiações, o clube gastou quase todas as suas receitas do ano, R\$ 197 milhões. Além disso, a sua folha salarial de sociais e administrativos e suas despesas administrativas (materiais comprados, serviços prestados por terceiros, manutenção de sedes e prédios, etc.) somaram R\$ 64 milhões.

Além da gestão irresponsável, os dirigentes do Cruzeiro foram denunciados por terem agido para obterem ganhos ilícitos às custas do clube, inclusive sendo alvos de investigações policiais.

Dirigentes como Itair Machado e Sérgio Nonato atribuíram a si próprios salários muito acima do mercado, empresários irregulares receberam comissões indevidas, conselheiros foram colocados na folha de pagamento e até jornalistas que cobriam o clube recebiam dinheiro da diretoria para os apoiarem (CAPELO, 2020a).

O Índice Placar/Itaú BBA corrobora as atitudes praticadas pelos dirigentes cruzeirenses nos últimos anos, com o clube atingindo nota -11 em 2018 e 2019, uma situação desesperadora, inclusive pelo fato do clube ter sido rebaixado para segunda divisão nacional. Como o gráfico 7 apresenta, desde 2010, o clube nunca sequer teve uma nota positiva, demonstrando claramente como o clube não passava por um círculo virtuoso.

Gráfico 7: Evolução do Índice Placar/Itaú BBA no Cruzeiro



Fonte: Itaú BBA (2020)

Como aponta Capelo (2020a), “não há saída imediata por meios ordinários”. Mesmo que tente elevar receitas, reduzir despesas, renegociar dívidas e usar algum excedente para pagá-las, este processo todo poderia levar uma década, e mesmo assim não acabar. Ele ainda ressalta que “o cruzeirense precisa considerar saídas não experimentadas por outros clubes na história do futebol brasileiro”, como ter de declarar falência ou recuperação judicial, ainda que mudanças legislativas fossem necessárias, para que bens e marca do clube pudessem ser vendidos e usados para pagar coletivamente seus credores. A verdade é que não há solução fácil para a situação que os ex-dirigentes do Cruzeiro e suas práticas nefastas provocaram no clube.

### 2.3.3 – Vasco da Gama: A tentativa de volta por cima em 2011 foi apenas um “voo de galinha”

O Club de Regatas Vasco da Gama foi fundado em 1898 para desempenhar a prática do remo e, posteriormente em 1916, seu departamento de futebol estreou numa partida oficial. O clube, que tem como sua casa o estádio de São Januário, um dos mais históricos e importantes do país, venceu seu primeiro título carioca em 1923. Considerado um dos maiores clubes do Brasil, o Vasco da Gama ao longo da história teve grandes jogadores como Roberto Dinamite e Romário, além disso, segundo o Datafolha (2019) possui a quinta maior torcida do país.

Seu primeiro momento de grande destaque futebolístico foi em meados dos anos 1940, com o chamado “Expresso da Vitória”. O time contava como sua maior estrela o atacante Ademir de Menezes, que junto com outros cinco companheiros de time formaram a base titular da seleção brasileira que disputou a Copa do Mundo de 1950. O Vasco naquele período venceu três campeonatos estaduais de forma invicta em 1945, 1947 e 1949, aquele que à época reunia os melhores times do país junto com o Campeonato Paulista, e ainda outros dois em 1950 e 1952; e mais três vice-campeonatos da Taça Rio-São Paulo de 1950, 1952 e 1953, logo, tudo isso fez com que este se tornasse um elenco histórico da história vascaína (DINIZ, 2012e).

Após esse período, apenas em 1974 o Vasco voltou a ter destaque relevante no cenário esportivo, com a conquista do Campeonato Brasileiro. Fazendo parte daquele elenco um ainda jovem Roberto Dinamite, artilheiro da edição, e que ao final de sua marcante e longeva passagem pelo clube se tornou o seu maior ídolo. No final dos anos 1980 o clube voltou a chamar atenção no cenário esportivo nacional ao ser bicampeão carioca em 1987 e 1988 (Diniz, 2013b). Nesta época, o já veterano Dinamite atuou ao lado de uma jovem promessa, o “baixinho” Romário, que se tornou também um dos maiores ídolos do clube. Em 1989, mesmo com a saída destes dois gigantes jogadores do time, a equipe se sagrou campeã nacional outra vez.

A próxima década é uma das mais marcantes do clube, sendo os anos 1990 considerado por muitos como o melhor da instituição. Logo no início o Vasco se sagrou tricampeão carioca pela primeira vez em sua história, conquistando as edições de 1992, 1993 e 1994. Após isso, o clube foi campeão brasileiro pela terceira vez em 1997, com um grande destaque de Edmundo, outro grande ídolo da torcida cruzmaltina. Em 1998, no ano do centenário do clube, veio a sua maior conquista, a Copa Libertadores da América, conquistada com um elenco de grandes jogadores da história do Vasco, tais como Carlos Germano, Pedrinho, Felipe e Juninho Pernambucano (Huber, 2018). O clube ainda



foi novamente campeão brasileiro em 2000, inclusive com a volta de Romário, que foi considerado o melhor jogador sul-americano naquela temporada.

Após este período de grandes glórias, em que o clube foi presidido por Antônio Soares Calçada durante 18 anos (1983-2000), considerado o presidente mais vitorioso da história do clube, o então vice-presidente de futebol nos anos 1990, Eurico Miranda, tomou posse na presidência do Vasco da Gama em 2001. O clube, que havia feito uma parceria econômica com o *Bank of America* (um dos maiores bancos dos EUA) em 1998 para obter times fortes e competitivos, entrou no século XXI com o acordo rompido e isso foi o começo da queda esportiva e financeira que passou a enfrentar desde então (Estadão, 2001); além disso, crises políticas se tornaram recorrentes no clube ao longo deste século, o que piora mais ainda sua situação.

O clube contraiu altas dívidas após gastos irresponsáveis durante a parceria com o banco norte-americano, e com isso passou a atrasar salários de jogadores e atletas olímpicos, que também faziam parte do projeto de injeção financeira (Folha de S. Paulo, 2001). A gestão de Eurico Miranda durou até meados de 2008, e nesse período nada foi feito para reestruturar as finanças do clube para que fosse possível em seguida investimentos no futebol condizentes com seu tamanho. O clube teve campanhas discretas no Campeonato Brasileiro a partir de 2003, quando passou a ser disputado em pontos corridos, ficando sempre na parte de baixo da tabela, com exceção de 2006, em que o clube conseguiu a sexta colocação, além de ter chegado à final da Copa do Brasil, porém, perdeu para seu rival carioca, o Flamengo.

Em julho de 2008, as eleições que deveriam ter ocorrido no final de 2006, mas que foram postergadas pela justiça após acusações de irregularidades por parte da oposição, de que a chapa de Eurico (situação) havia comprado votos, o ex-jogador e ídolo vascaíno, Roberto Dinamite, assume o clube na metade do ano. Com um clube que se encontrava desestabilizado financeira, esportiva e politicamente, o inevitável ocorreu e o clube foi rebaixado pela primeira vez em sua história para disputar a segunda divisão do Campeonato Brasileiro de 2009.

No início da gestão de Dinamite, ainda em 2008, o clube teve que passar por uma análise de uma auditoria externa para que assim pudesse ingressar no Timemania, um programa governamental para saneamento das dívidas dos clubes brasileiros, e dessa forma fora constatado que sua dívida no ano foi de R\$ 345 milhões, 190% maior do que a registrada em 2007, R\$ 119 milhões, de acordo

com Somoggi (2015, *apud* Pereira, 2015). Ou seja, havia dívidas camufladas de gestões anteriores, e que agora eram expostas.

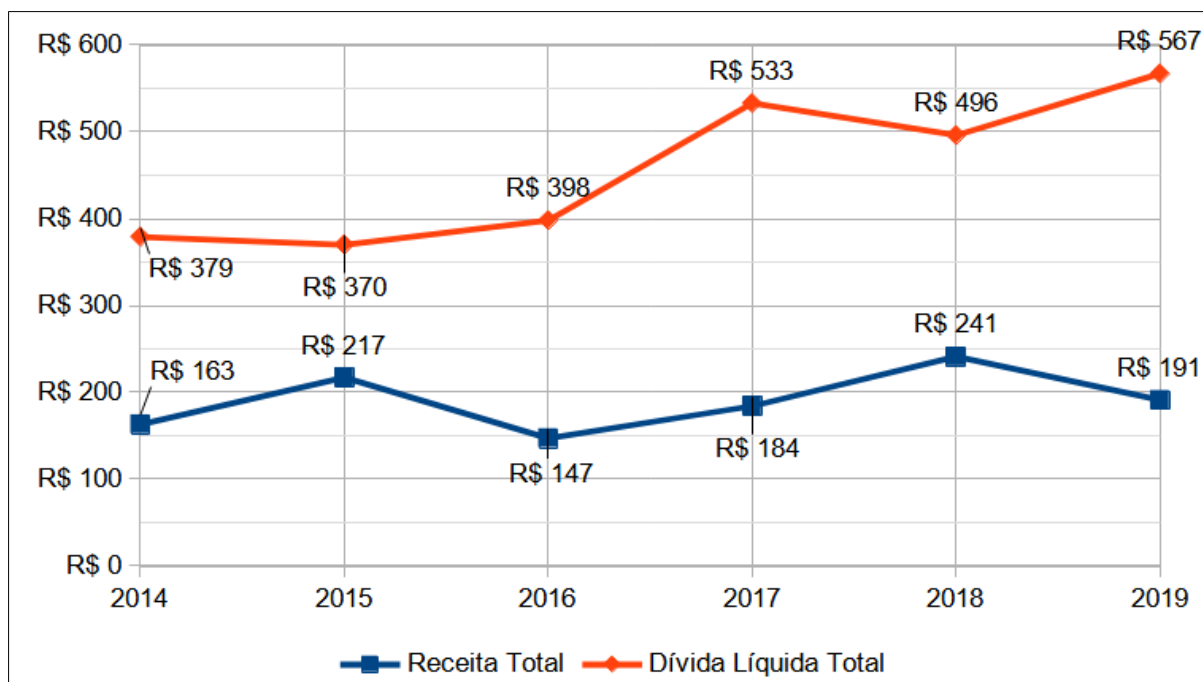
Após retornar à primeira divisão em 2010, o clube investiu alto em contratações de jogadores para 2011, ano de início do segundo mandato de Dinamite, e os resultados em campo apareceram, com o inédito título da Copa do Brasil e a segunda colocação do Campeonato Brasileiro no mesmo ano, sua melhor posição até então na era dos pontos corridos. Até a metade do ano seguinte, o ritmo se manteve, com o clube chegando longe na Copa Libertadores, caindo nas quartas de final, entretanto, os investimentos começaram a se revelar insustentáveis. Ao longo da temporada de 2012 e no início da seguinte, diversos jogadores importantes tiveram que ser negociados para geração de caixa e outros forçaram a sua saída devido aos constantes atrasos salariais. No penúltimo ano de sua gestão, em 2013, o ídolo histórico do clube foi responsável por mais um rebaixamento para a segunda divisão. O que parecia aos olhos de torcedores e mídia o retorno aos tempos de ouro do clube, na verdade se tratou de um “voo de galinha”.

No início de 2015, Eurico Miranda retorna ao posto de presidente do clube. As eleições, que deveriam ter sido realizadas em agosto de 2014, só foram disputadas de fato em novembro, após mais uma vez terem sido adiadas por denúncias de esquema de compra de votos por parte de Eurico. Mais uma vez o componente político atrapalhou o futebol do clube, claramente demonstrando o círculo vicioso no qual o Vasco se encontrava. Somado a uma das maiores dívidas dentre os clubes do país e conseqüentemente a pouca possibilidade de montar times competitivos, o clube foi novamente rebaixado em 2015; amargando o terceiro rebaixamento para a segunda divisão num espaço de 8 anos. É de se ressaltar que durante os dois primeiros anos dessa nova gestão de Eurico, o clube se sagrou bicampeão carioca em 2015 e 2016, título que não conquistava desde 2003, porém, o feito foi ofuscado, dado o fato de suas péssimas campanhas no Campeonato Brasileiro e pela falta de apelo que os torneios estaduais foram obtendo para os grandes clubes ao longo deste século, tornando-se um campeonato que no limite serve apenas para prejudicar o calendário do futebol durante a temporada.

Somoggi (2015, *apud* Pereira, 2015) corrobora para o fato de que a gestão administrativa foi a principal responsável pelos seguidos fracassos do clube, desde Eurico, passando por Roberto Dinamite, e novamente com Eurico. As receitas do clube são muito baixas em relação ao enorme potencial do Vasco, o investimento no futebol é limitado graças à falta de capacidade de gerar caixa, e o endividamento é muito alto, devido ao não pagamento de salários, impostos e contribuições

sociais. Somoggi ainda destaca o fato de que Eurico Miranda, dado suas práticas amadoras e imagem arranhada em questões judiciais, não gerava confiança no mercado, principalmente dos patrocinadores, e isso atrapalhou mais ainda o dia a dia do clube. O gráfico 8 nos mostra a evolução das receitas e dívidas do clube nos últimos anos.

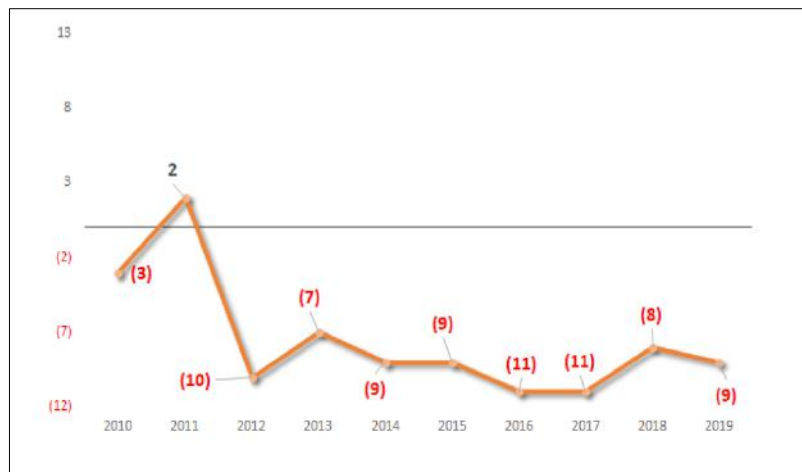
Gráfico 8: Evolução das Dívidas e Receitas Totais do Vasco da Gama entre 2014-2019 (em milhões de reais)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Itaú BBA (2020)

O relatório Itaú BBA (2020) nos mostra graças ao seu Índice Placar/Itaú BBA, no gráfico 9, um clube em dificuldades e desequilíbrio pelo menos desde 2012, demonstrando que a situação é bastante complexa e de difícil solução. Na análise de 2019, dois problemas são os mais graves: a sua incapacidade de aumentar receitas e um tamanho de dívida que é difícil de ser gerido a partir de receitas limitadas. Como destaca o relatório: “É um círculo vicioso que nem o controle de custos que tem sido feito é capaz de ajudar”. Sendo necessário mais cortes, porém, com uma precisão suficiente para que o clube não se enfraqueça e corra o risco de um novo rebaixamento, o que reduziria mais ainda suas receitas. O clube precisa buscar na venda de atletas jovens uma possível solução para gerar faturamento e também trabalhar de forma mais eficiente nos gastos do futebol, contratando de forma inteligente, ao mesmo tempo que necessita vender ativos para ajustar suas dívidas a um tamanho razoável.

Gráfico 9: Evolução do Índice Placar/Itaú BBA no Vasco da Gama



Fonte: Itaú BBA (2020)

Constatamos então que o clube se apresenta num círculo vicioso durante praticamente todo este século, devido a grandes problemas políticos que dividem seus sócios e conselheiros em vez de uní-los em favor da instituição. O que por sua vez contribuem para que os problemas financeiros se agravem, já que políticas de longo prazo são assim comprometidas, e que conseqüentemente afetam o âmbito esportivo do clube, o futebol, sua maior finalidade e o que gera receitas e tantos “consumidores”. O clube necessita de uma pacificação política urgentemente para que dessa forma um processo de reestruturação administrativa e financeira possam ocorrer, devido a ainda observarmos que na última eleição, o atual presidente Alexandre Campello foi eleito graças a um “golpe” orquestrado com ajuda do ex-presidente Eurico Miranda (ge.globo, 2018a, 2018b). Apenas dessa maneira será possível construir um caminho sólido para que o Vasco volte a ser competitivo financeira e esportivamente de forma sustentável no cenário nacional.

Esses são alguns exemplos práticos de ações temerárias que mergulham os clubes nacionais em círculos viciosos historicamente. Como detalhado pela Pluri Consultoria (2019b), um processo em que o modelo de gestão é amador, sem responsabilidade financeira e com um ambiente político conturbado. Características que quando presentes são difíceis de serem quebradas, como, inclusive, foi o caso do Flamengo até 2012, um clube que vivia os mesmos vícios daqueles três mencionados anteriormente. Entretanto, com a entrada de um grupo de dirigentes com a mentalidade orientada para negócios e gestão profissional, um processo de mudanças iniciou-se. A partir de 2013, como será detalhado no próximo capítulo, o Flamengo se esforçou e perseverou em mudar seu quadro, para então sair de um círculo vicioso e adentrar num círculo virtuoso.

## CAPÍTULO 3 – UM CASE DE SUCESSO NO BRASIL: A MUDANÇA INSTITUCIONAL DO FLAMENGO (2013-2019) – LIÇÕES PARA A GESTÃO PROFISSIONAL DO FUTEBOL

### 3.1 – AS PROPOSTAS PROFISSIONAIS: CÍRCULO VIRTUOSO

Apesar de um cenário majoritariamente cercado de administrações amadoras no futebol brasileiro, temos observado recentemente o surgimento de diretorias preocupadas tanto com a parte esportiva como financeira de seus respectivos clubes. Dentre os clubes mais importantes do país, aqueles que são considerados os “12 grandes” do futebol brasileiro (Praetzel, 2019), notamos pela tabela 1 que os únicos com notas positivas do Índice Placar/Itaú BBA são Flamengo, Grêmio e Palmeiras, demonstrando que existem casos de gestão profissional surgindo no cenário nacional. Os demais “grandes” do futebol nacional apresentam notas negativas, corroborando assim o péssimo cenário financeiro em que se encontram.

Tabela 1: Ranking dos 20 clubes da primeira divisão nacional de 2020 de acordo com o Índice Placar/Itaú BBA<sup>2</sup>

Posição	Clube	Nota
1º	<b>Flamengo-RJ</b>	8
2º	<b>Goiás-GO</b>	7
3º	<b>Grêmio-RS</b>	6
	<b>Bahia-BA</b>	6
5º	<b>Palmeiras-SP</b>	5
	<b>Ceará-CE</b>	5
7º	<b>Fortaleza-CE</b>	2
	<b>Atlético-GO</b>	2
9º	<b>Athletico-PR</b>	0
10º	<b>Santos-SP</b>	-1
11º	<b>Internacional-RS</b>	-6
	<b>Red Bull Bragantino-SP</b>	-6
13º	<b>Fluminense-RJ</b>	-7
	<b>Sport-PE</b>	-7
15º	<b>Botafogo-RJ</b>	-8
16º	<b>Vasco da Gama-RJ</b>	-9
17º	<b>Atlético-MG</b>	-10
18º	<b>Corinthians-SP</b>	-11
	<b>São Paulo-SP</b>	-11
	<b>Cruzeiro-MG</b>	-11

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Itaú BBA (2020)

2 Em amarelo os clubes considerados como os “12 grandes”. Com exceção do Coritiba, que não divulgou suas demonstrações financeiras até a divulgação do relatório, e acréscimo do Cruzeiro, rebaixado para a Série B de 2020.

Tais clubes que decidiram mudar suas gestões servem de exemplo para os demais de que caminhos para um clube se tornar saudável financeira e administrativamente existem. Ao mesmo tempo em que é um alerta para que caso os movimentos nessa direção não ocorram, a disparidade econômica entre esses dois blocos de clubes se tornará cada vez maior. O Palmeiras nos últimos anos vem colhendo os frutos em campo, tendo sido campeão brasileiro duas vezes (2016 e 2018) após ter ficado mais de vinte anos sem este título (o anterior a estes dois havia sido em 1994). O mesmo vale para o Grêmio, que mesmo num mercado menor em comparação com seus rivais nacionais (Rio Grande do Sul), conseguiu montar times competitivos de maneira responsável nos últimos anos e com isso sagrou-se campeão da Copa Libertadores em 2017 (a última conquista havia sido em 1995) e se manteve entre os quatro melhores do Brasileirão por três temporadas consecutivas (2017, 2018 e 2019).

Vale destacar também o caso de clubes que se encontram em menores centros econômicos do Brasil, como Nordeste e Centro-Oeste, mas que se apresentam com avaliações positivas pelo Índice Placar/Itaú BBA. São os casos de Fortaleza, Ceará, Bahia, Atlético-GO e Goiás; clubes que historicamente não figuram com relevância no cenário nacional, porém, com o tempo possuem maiores chances de serem cada vez mais competitivos e com isso podem se tornar times com presenças recorrentes na primeira divisão nacional, gerando assim um círculo virtuoso de acordo com suas pretensões e objetivos individuais.

Dado o fato de observarmos estas mudanças positivas no futebol brasileiro, ainda que não de forma generalizada, nos próximos tópicos serão detalhados os processos no qual o Clube de Regatas do Flamengo passou para que saísse de um círculo vicioso e adentrasse num círculo virtuoso. Com isso serão abordados desde o processo que o levou a ter uma das maiores dívidas do país, recorrentes atrasos salariais e processos de ex-jogadores na justiça, até passar a ser um grande exemplo tanto do Brasil como na América do Sul de gestão administrativa eficiente, elevando suas receitas, controlando dívidas, aumentando seu valor de marca e finalmente, montando equipes competitivas o suficiente para que pudesse disputar com força os principais campeonatos no qual participa.

### **3.2 – O “CASE FLAMENGO”**

*3.2.1 – Histórico recente do Flamengo: medidas populistas desde os anos 1990 levaram a um resultado prático irrisório e aumento substancial de suas dívidas*

### *Breve histórico do Flamengo*

O Clube de Regatas do Flamengo, conhecido popularmente apenas como Flamengo, é uma agremiação poliesportiva sem fins lucrativos fundada em 1895 na cidade do Rio de Janeiro com a finalidade de ser um clube de remo. Foi apenas em 1911, quando dissidentes do histórico rival Fluminense foram para o Flamengo, que o departamento de futebol do clube foi criado, tendo seu primeiro jogo sido disputado em 1912 (FLAMENGO, 2020).

O Flamengo se sagrou campeão carioca pela primeira vez em 1914, com direito ao bicampeonato no ano seguinte. Entre 1920 e 1927, foi campeão do Rio de Janeiro em metade das edições do campeonato carioca (1920, 1921, 1925 e 1927). Após uma década sem conquistas estaduais, na virada dos anos 1930 para os anos 1940, o Flamengo obteve novamente relevância estadual, com grandes jogadores como Zizinho, Leônidas da Silva e Domingos da Guia passando pelo clube com ótimo destaque. E dessa maneira o clube foi campeão estadual em 1939 e após isso conquistou seu primeiro tricampeonato entre 1942-1944 (FLAMENGO, 2020).

O time que voltou a ser tricampeão nos anos 1950 (1953, 1954 e 1955) com nomes relevantes como Dida (segundo maior artilheiro da história do Flamengo) e Zagallo, passava a consolidar o Flamengo como um dos clubes mais populares na então capital brasileira e no restante do país através da difusão do rádio. Após uma década de 1960 apagada esportivamente, em que times como Santos, Botafogo e Palmeiras se destacavam tanto regional como nacionalmente, o Flamengo voltou a ganhar destaque a partir do final dos anos 1970 (SPORTV.COM, 2011; DINIZ, 2013a).

Dessa vez com a televisão como maior meio de propagação das partidas do clube além Rio de Janeiro, o Flamengo encantava seus torcedores nos quatro cantos do país, principalmente Norte e Nordeste, onde se concentra a maior parte da torcida do clube. O clube “mais querido do Brasil”, ou seja, aquele de maior torcida nacionalmente, segundo dados do Datafolha (2019), formou nesse período um time espetacular. Com direito a nomes como Zico (maior ídolo do clube), Júnior, Leandro, Adílio, Andrade, Raul Plassmann, Nunes, entre outros. O clube conquistou seu terceiro tricampeonato estadual nos anos de 1978, 1979 e 1979 (edição especial), conquistou três vezes o Campeonato Brasileiro em 1980, 1982 e 1983, e ainda conquistou seus maiores títulos até aquele momento: a Copa Libertadores e o Mundial de Clubes de 1981 (DINIZ, 2012d).

Após este período de muitas glórias o Flamengo aos poucos passou a figurar num patamar abaixo de seu potencial. O clube ainda foi campeão nacionalmente mais três vezes até o começo dos anos 1990: duas vezes do Campeonato Brasileiro, em 1992 e 1987 (Copa União) e em 1990 da recém-criada Copa do Brasil (ainda não possuindo o apelo atual). E foi nos anos 1990 que passou a se acentuar um processo de deterioração financeira e administrativa que durou até o começo da década de 2010; sendo um marco para isso o início do mandato do presidente Kleber Leite em 1995, justamente no ano do centenário do clube.

### *Crise financeira tem como marco o ano do centenário rubro-negro*

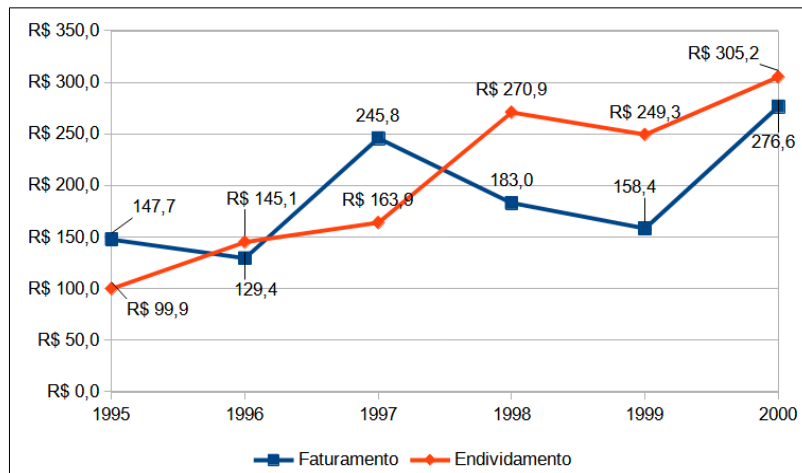
Em 1995, Kleber Leite foi eleito o novo presidente do Flamengo e resolveu causar impacto com a contratação do então melhor jogador do mundo: Romário, que um ano antes havia sido o destaque do título da seleção brasileira na Copa do Mundo dos EUA. A promessa populista do dirigente era de que seria investido alto para que o clube conquistasse títulos e glórias no ano de seu centenário.

A contratação de Romário, à época jogador do FC Barcelona, ocorreu num *timing* perfeito dentro do cenário econômico brasileiro. O Plano Real havia sido implementado há poucos meses, e um dos mecanismos para se manter a nova moeda estabilizada era o de controlar o câmbio emparelhado ao dólar americano, medida que durou até 1999. As bandas cambiais do governo FHC permitiram que Romário fosse contratado por US\$ 4,6 milhões, que correspondia na prática ao equivalente em reais, e com isso a negociação foi viável. O clube ainda contou com a contribuição de algumas empresas e da Prefeitura do Rio para captar os recursos necessários e com isso pudesse concretizar a contratação (CAPELO, 2020d).

Além disso, Kleber Leite argumentava que a chegada de Romário traria novas receitas, pagaria o investimento realizado e reduziria as dívidas do clube. Como aponta Capelo (2020d), na realidade o endividamento do clube passou a aumentar constantemente após a contratação de Romário e de outras estrelas, tais como, Edmundo e Branco (também campeão do mundo em 1994). O Flamengo passou a antecipar receitas de televisão, impostos deixaram de ser pagos e dívidas trabalhistas (com jogadores, técnicos e demais funcionários) foram acumuladas. Por mais que tenha ocorrido um certo aumento das receitas entre 1995-2000, em nenhuma vez as contas fecharam, e com isso, o clube obteve prejuízo em todas essas temporadas. Os gráficos 10 e 11 demonstram, em valores corrigidos pelo IPCA para dezembro de 2019, a deterioração ano a ano das finanças do Flamengo.

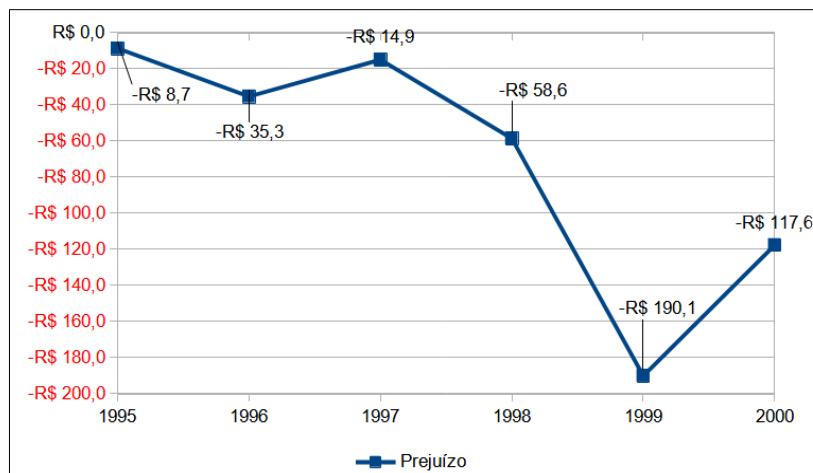


Gráfico 10: Evolução do Faturamento e Endividamento do Flamengo entre 1995-2000 (em milhões de reais)



Fonte: Elaboração própria a partir de Capelo (2020d)

Gráfico 11: Prejuízos contabilizados pelo Flamengo entre 1995-2000 (em milhões de reais)



Fonte: Elaboração própria a partir de Capelo (2020d)

Entretanto, o alto investimento não deu frutos e o clube terminou o ano sem conquistar nenhum título, além de ter sido quase rebaixado no Campeonato Brasileiro, terminando o torneio na 21ª posição, apenas duas posições acima da zona de rebaixamento. Até o final do mandato de Kleber Leite, em 1998, o clube foi apenas campeão carioca em 1996, muito pouco dada a expectativa que foi criada em torno do clube da Gávea. Romário, protagonista de uma das maiores contratações do futebol brasileiro, deixou o clube no final de 1999, porém, teve sua dívida de direitos de imagens acertada com o clube apenas em 2016 (Lancenet.com, 2016), demonstrando que a crise financeira no Flamengo duraria ainda por muitos anos.

### *Virada do século: da parceria com a ISL até as constantes brigas contra o rebaixamento*

Em 1999, Edmundo dos Santos Silva se tornou presidente do clube, e ao fim daquele ano firmou uma parceria com a suíça ISL, então maior empresa de *marketing* esportivo do mundo. A promessa era de que rapidamente o clube se tornaria o número 1 do Brasil no futebol, tendo sido assinado um acordo de 15 anos no valor de US\$ 80 milhões (cerca de R\$ 150 milhões à época). Deste montante, US\$ 40 milhões seriam investidos no futebol, além disso, o projeto previa a construção de um estádio custeado pela empresa (HUBER, 2020).

O clube ao longo do ano 2000 contratou diversos jogadores relevantes, tais como: o sérvio Petkovic (que posteriormente se tornou ídolo do clube), o zagueiro Gamarra, o meio-campista Alex, e os atacantes Denílson e Edílson (estes dois últimos seriam campeões mundiais pela seleção brasileira em 2002). Porém, o forte time no papel não rendeu o esperado em campo. Foram muitos atrasos salariais e problemas administrativos, que contribuíram para um clube pouco competitivo na prática. No começo de 2001, a parceria terminou após 15 meses devido a ISL ter declarado falência na Suíça. A empresa, que já atrasava seus pagamentos ao clube, ainda deixou o Flamengo com uma alta dívida e o seu orçamento caiu drasticamente (HUBER, 2020).

O clube que havia sido tricampeão carioca na gestão de Santos Silva entre 1999-2001, era pouco relevante no âmbito nacional. A alta expectativa criada não foi correspondida e o Flamengo inclusive quase foi rebaixado ao final do Campeonato Brasileiro de 2001, ficando apenas uma posição acima da zona de rebaixamento. O clube, que não disputava a Copa Libertadores desde 1993, acabou por participar da edição de 2002 após ter vencido um torneio eliminatório de tiro curto criado pela CBF que destinava uma vaga para a Libertadores ao vencedor, porém, ficou em último no seu grupo, sendo esta uma de suas piores participações na competição. Além disso, em meados de 2002, os sérios problemas administrativos do clube foram refletidos na saída traumática de Santos Silva, que se tornou o primeiro presidente da história do Flamengo a sofrer um *impeachment* (Figueiredo, 2002), tendo sido acusado de improbidade administrativa.

### *O retorno de Márcio Braga em 2004*

Em 2004, Márcio Braga, histórico dirigente rubro-negro, retornou ao cargo de presidente do clube. Um dos presidentes mais vitoriosos do Flamengo, Márcio Braga esteve a frente do clube em quatro mandatos entre os anos 1970 e 1990 (1977-1980, 1987-1988 e 1991-1992) e conquistou diversos

títulos importantes. Porém, em 2004 o cenário era de uma crise financeira que se seguia desde os anos 1990 e os primeiros anos de seu novo mandato foram de péssimas campanhas no Brasileirão, que desde 2003 adotava os pontos corridos. Um torneio que agora era mais longo e conseqüentemente exigia maior regularidade e planejamento esportivo das equipes envolvidas.

Como destaca Mattos (2005), entre 2001 e 2005 o Flamengo passou 40 rodadas do Brasileirão na zona de rebaixamento. Isto com uma média de arrecadação de R\$ 171,4 milhões por ano (em valores corrigidos pelo IPCA para dezembro de 2019), sendo este um dos maiores valores entre os times nacionais. Ao mesmo tempo que a média de gastos anuais foi de R\$ 178,2 milhões, ou seja, o clube obteve um déficit médio de R\$ 6,8 milhões no período, embora nenhum título de expressão houvesse sido conquistado. Dados que reforçam como as diretorias agiam de forma amadora, com investimentos pouco calculados e retornos muito abaixo do esperado.

Ainda segundo Mattos (2005), quando Márcio Braga assumiu o clube em 2004, o valor do patrocínio *master* da Petrobras (principal marca na camisa) ficou bloqueado pela Justiça por 11 meses, gerando atrasos salariais e protestos dos jogadores. Além disso, sem resultados em campo, os diretores de futebol foram demitidos por pressões de conselheiros, dessa forma, acabando com a independência da área do futebol em relação a outros setores do clube. Tudo isso acarretou em instabilidade e dessa forma, a crise se acentuava cada vez mais.

Em 2005 e 2006 o Flamengo novamente fez péssimas campanhas no Campeonato Brasileiro, porém, mesmo assim acabou chegando à final da Copa do Brasil e conquistou-a sobre o Vasco da Gama, isso após ter sido vice-campeão desta competição em 1997, 2003 e 2004. Porém, vale ressaltar que este torneio nos anos 2000 não era disputado por equipes que estavam na Copa Libertadores, dessa forma, azarões e equipes grandes com times pouco competitivos tinham boas chances de chegarem na final e/ou serem campeãs.

Em 2007, Márcio Braga foi reeleito para mais três anos de mandato, e de forma surpreendente o clube foi campeão brasileiro em 2009 e também tricampeão carioca pela quinta vez em sua história, além de também ter feito campanhas improváveis no Brasileirão de 2007 e 2008, conquistando o terceiro (até então melhor campanha no Nacional desde 1992) e quinto lugar, respectivamente. Porém, a campanha do título nacional, que não era conquistado desde 1992, ocorreu da maneira mais improvável levando em conta todos os anos do Brasileirão de pontos corridos até então.

O Flamengo no título brasileiro de 2009 contava com dois de seus grandes ídolos, Adriano e Petkovic. O primeiro chegava da Europa após período conturbado por lá. Enquanto que o segundo voltava ao Flamengo como forma de perdoar uma dívida que o clube ainda possuía com o atleta desde a sua primeira passagem no começo do século. O então técnico Cuca foi demitido antes da metade do campeonato devido a resultados ruins (mesmo tendo sido campeão carioca) e no seu lugar, Andrade, antigo craque do Flamengo, foi empregado como treinador interino; porém, os resultados foram bons e ele foi efetivado até o fim do campeonato. O clube foi campeão sem ter vencido nenhum dos dois turnos do campeonato e com a menor pontuação da história dos pontos corridos, apenas 67 pontos, e também foi o que teve menos rodadas na liderança, apenas a penúltima e última rodadas (STEIN, 2019).

Uma arrancada improvável no segundo turno da competição resultou num título que maquiava diversos problemas financeiros e administrativos do clube. Portanto, esta conquista foi uma exceção a regra, já que a falta de planejamento na maioria das vezes pune o clube, como foi o caso do próprio Flamengo antes e depois deste ano atípico. Márcio Braga, que já era um grande presidente vitorioso na história do rubro-negro, se tornou mais vitorioso ainda, porém, os meios para atingir isso influenciaram negativamente mais ainda as finanças do clube no futuro, contribuindo para que alguns anos mais tarde fosse concluído por auditorias externas que o Flamengo possuía uma das maiores dívidas do futebol brasileiro.

#### *Gestão Patrícia Amorim: o último ato populista no Flamengo*

Em 2010, a ex-nadadora do Flamengo, Patrícia Amorim, foi eleita presidente do Flamengo. Um clube que há pelo menos 15 anos aumentava constantemente suas dívidas de forma irresponsável e atrasava salários de atletas e funcionários, teve até então seu último ato de medida populista nesta gestão, que durou até o final de 2012. Após anos anteriores de conquistas, o clube passou 2010 sem títulos e ainda se livrou do rebaixamento apenas na penúltima rodada do Brasileirão; um claro indício de como a campanha anterior não era sólida nem gerava perspectivas de médio e longo prazos.

Em 2011 a diretoria resolveu investir alto, mais uma vez com a crença de que com isso resultados expressivos em campo gerariam retornos financeiros posteriormente. Com isso, o craque global Ronaldinho Gaúcho foi contratado e também o excelente jogador à época, Thiago Neves. O técnico era o então cinco vezes campeão brasileiro Vanderlei Luxemburgo, e no papel o time montado era

bastante competitivo, entretanto, o Flamengo conquistou no ano apenas o Campeonato Carioca, muito pouco dada às pretensões que o clube almejava. No Brasileirão o Flamengo terminou em 4º lugar e com isso pôde disputar a Copa Libertadores de 2012, com as expectativas altas. No entanto, a equipe foi eliminada ainda da fase de grupos de maneira vexatória e após isso diversos jogadores deixaram o clube, inclusive Ronaldinho, que rescindiu com o clube na Justiça e ainda entrou com um processo devido a diversos meses de atrasos salariais, cobrando mais de R\$ 40 milhões devidos pelo clube (MACHADO, 2012).

Devido a isso o ano de 2012 foi mais um sem títulos e com o clube tendo que brigar para não ser rebaixado no Campeonato Brasileiro. As constantes campanhas ruins no Nacional e alguns lampejos de competitividade foram fruto de gestões temerárias que passaram pelo clube desde pelo menos meados dos anos 1990. Mais um exemplo prático entre tantos de círculo vicioso no futebol brasileiro, em que os dirigentes aumentam irresponsavelmente as dívidas do clube, comprometem o seu fluxo de caixa e com isso atrasam salários dos atletas e funcionários; somado a isso temos a falta de planejamento esportivo, que conseqüentemente gera times de baixo nível técnico, sendo fruto de investimentos em jogadores que não rendem o esperado; e ainda é agravado por situações políticas conturbadas que invariavelmente afetam os próprios atletas e comissão técnica do clube. Entretanto, após muitos anos de gestões pouco responsáveis no Flamengo, ao final de 2012, um grupo de sócios resolveram se candidatar numa chapa que prometia mudanças gerenciais no clube, e que apenas depois disso, o clube investiria de forma sustentável no futebol, e é isso que será demonstrado no próximo tópico.

### *3.2.2 – Mudança de mentalidade na gestão Bandeira de Mello (2013-2018): aplicando uma gestão profissional no clube*

#### *Primeiro momento (2013-2015): austeridade e foco na redução do endividamento*

No começo de 2013 teve início a gestão liderada pelo presidente Eduardo Bandeira de Mello, que prometia um processo de modernização de métodos e aplicação de práticas empresariais, com o claro objetivo de profissionalizar o clube após anos de administrações amadoras. Os principais pontos de sua gestão consistiam num saneamento financeiro, ou seja, redução e equacionamento de suas dívidas; a redução momentânea de gastos no departamento de futebol; e a exploração de receitas subaproveitadas, tais como recursos provenientes de sócio-torcedores, direitos de televisão,

receitas comerciais e de *marketing*. Além da competência administrativa, era necessário apoio e entendimento por parte dos demais sócios do clube e de seus torcedores de que o time de futebol deixaria de ser competitivo por algum tempo, para que assim problemas políticos não surgissem devido a possível pressão com resultados ruins em campo.

Tal como o FC Barcelona, o Flamengo também sendo um clube associativo necessitava dessa pacificação política para que fosse possível sair do círculo vicioso no qual se encontrava e dessa forma pudesse adentrar num círculo virtuoso. Como aponta Grafietti (2020), o modelo societário de um clube de futebol não é “fim”, mas apenas o “meio” de se atingir os objetivos esportivos. A instituição ser empresa ou clube associativo não é garantia de sucesso administrativo, mesmo com cada modelo apresentando seus prós e contras, sendo assim, o que de fato importa é a maneira como se gere o clube.

Logo, o mais importante é a mentalidade dos controladores da instituição e as regras internas de gestão, pois é isto que definirá os rumos do clube. Dessa forma, a administração de um clube deve passar por um modelo de gestão eficiente, pautado em controles internos e externos de finanças; com governança e políticas claras de gestão de risco; métricas financeiras seguidas à risca; a contratação de profissionais para toda a gestão; análise de mercado com a presença de técnicas modernas de gestão esportiva e de *marketing*; e que com isso sejam capazes de alavancar as receitas de forma sustentável, controlar seus gastos e manter sua dívida em patamares aceitáveis. Ou seja, transparência, com políticas claras de negócio, plano estratégico e comunicação com sua base consumidora, seus torcedores: apresentando assim uma gestão profissional, como existem nas grandes corporações ao redor do planeta (GRAFIETTI, 2020).

E uma das primeiras atitudes da nova gestão foi o de contratar uma auditoria externa para avaliar os números financeiros do clube. Segundo Leme e Souza (2013), o encontrado foi uma dívida na casa dos R\$ 750 milhões, uma das maiores do país à época, e que correspondia a 300% acima do estimado inicialmente pelos gestores da administração anterior. De acordo com Maleson e Capelo (2019), do total, a maior parte eram com dívidas fiscais, aproximadamente R\$ 400 milhões, fruto de anos de negligência em pagar os “poucos” tributos devido à União, já que clubes de futebol no Brasil são em sua maioria “associações sem fins lucrativos”, logo, não são tributados como empresas; já uma outra parte era com dívidas trabalhistas, R\$ 193 milhões; e ainda R\$ 85 milhões em dívidas bancárias, além de mais R\$ 60 milhões em outras dívidas diversas.

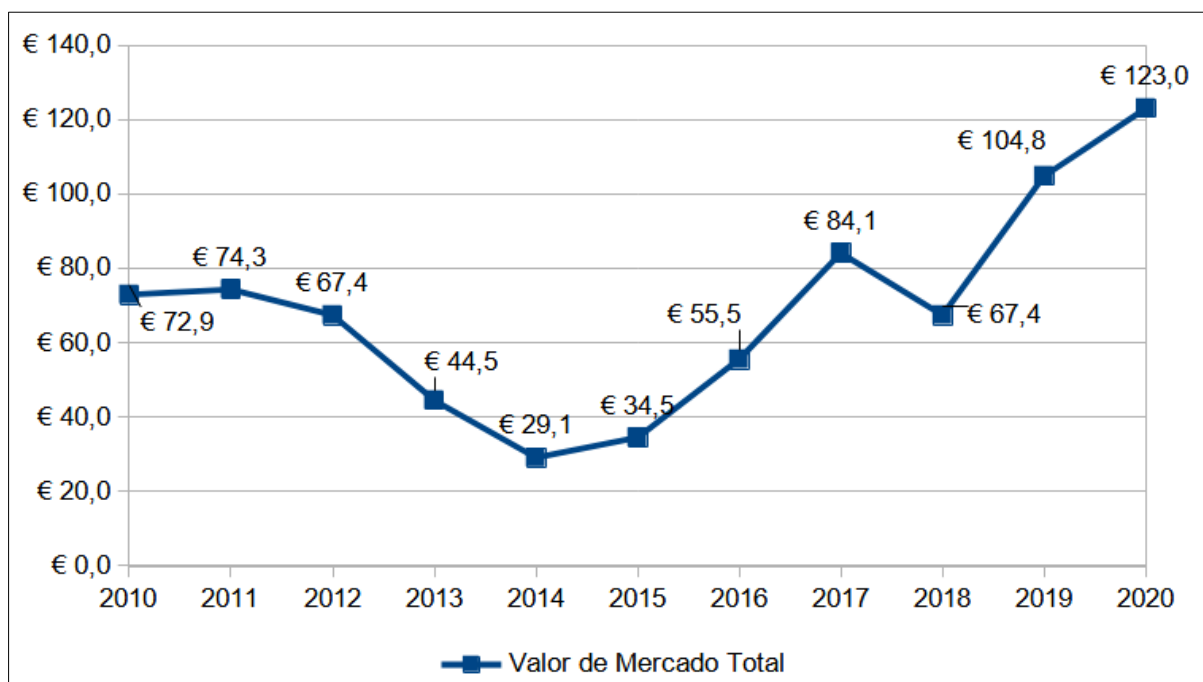
Um dos pontos fundamentais para a melhora da situação do Flamengo foi a aprovação em 2015 do Profut (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), programa do governo que renegociava as dívidas dos clubes com a União em troca de contrapartidas que os clubes deveriam seguir, como práticas modernas de gestão. O próprio presidente Bandeira foi um daqueles que contribuiu com as negociações dos termos do programa, e com isso, o clube conseguiu parcelar sua dívida, à época em quase R\$ 300 milhões, em 20 (vinte) anos, dessa forma aliviando bastante as contas do clube (MALESON e CAPELO, 2020).

Também em 2015 o Conselho Deliberativo aprovou uma emenda ao estatuto do clube, espécie de “Lei de Responsabilidade Fiscal”. Medida que buscava garantir gestões mais sadias, responsáveis e transparentes, valorizando mais ainda a função e importância dos conselheiros do clube. Dessa forma, os principais temas abordados foram: (1) punição institucional e patrimonial ao dirigente que praticar de forma deliberada e sistemática a sonegação de tributos ou apropriação indébita, estando sujeito à perda de mandato e a inelegibilidade por período de até 15 anos. Além disso, o dirigente que causar prejuízos e atos lesivos ao patrimônio e à imagem do clube deverá responder com seus próprios bens particulares; (2) comprometimento com metas e resultados, e com isso o estatuto agora determina que o orçamento deve prever limitações de despesas, avaliação de metas, metodologias de cálculos e também relatórios de acompanhamento de execução; (3) transparência de gestão: e dessa forma balancetes trimestrais e sua comparação com o orçamento passam a ser obrigatórios, além de sua divulgação, e também das demonstrações contábeis e financeiras, pareceres, etc. Dessa forma o clube se tornou um dos pioneiros no país em adotar medidas básicas de transparência e prestação de contas a seus sócios, torcedores e à sociedade no geral, demonstrando o atraso que a indústria do futebol no Brasil se encontra (GONÇALVES, 2015).

Ao mesmo tempo que as dívidas vinham caindo, entre 2013-2014 foi reduzida para cerca de R\$ 660 milhões, o clube também continha seus gastos no departamento de futebol. Segundo dados do site especializado em valor de mercado de atletas de futebol, Transfermarkt, o elenco rubro-negro valia € 44,5 milhões em 2013, valores menores que nos três anos anteriores; e que caiu mais ainda em 2014, quando foi avaliado em € 29,1 milhões. O gráfico 12 ilustra a evolução do valor de elenco do Flamengo entre 2010 e 2020, demonstrando a queda de sua valorização nos anos de austeridade e o posterior incremento quando o clube estava saneado financeiramente para fazer investimentos mais robustos. Mesmo com um elenco modesto, a diretoria obteve um respaldo da torcida e da mídia ao ter conquistado o título da Copa do Brasil no seu primeiro ano de gestão, o terceiro na história do Flamengo, para seguir no processo de reestruturação financeira. Entretanto, a dificuldade imposta

pela redução nos investimentos no futebol fez com que demorasse para o clube voltar a ser competitivo nos anos seguintes.

Gráfico 12: Evolução do Valor de Mercado do Elenco do Flamengo entre 2010-2020 (em milhões de euros)

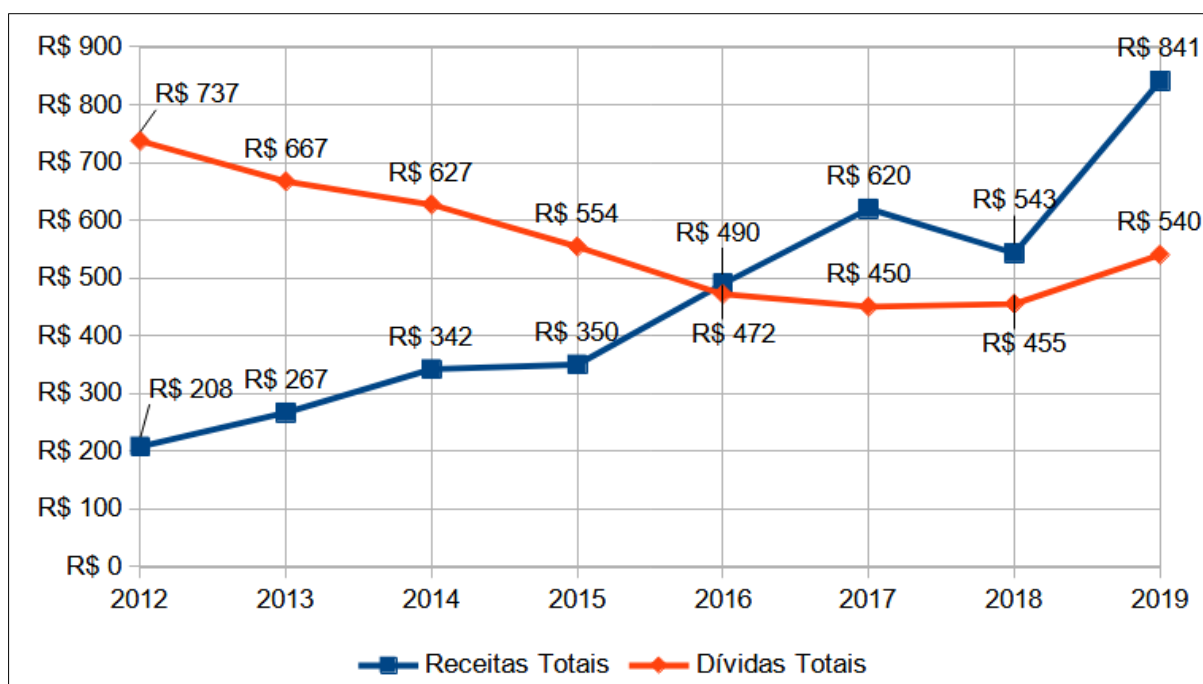


Fonte: Elaboração própria a partir de dados do site Transfermarkt

Se por um lado a diretoria trabalhava para reduzir dívidas e despesas correntes, por outro também havia o compromisso em aumentar suas fontes de arrecadação. Em 2013, ano que foi lançado o programa de sócio-torcedor “Nação Rubro-Negra”, a receita com a torcida (estádio e sócio-torcedor) foi de R\$ 83 milhões, crescimento de mais de três vezes em relação à 2012, que havia sido de R\$ 25 milhões. O clube também alavancou suas receitas de *marketing* e comercial, fruto inclusive da parceria com a Adidas, que passou a ser a fornecedora de material esportivo do clube a partir de 2013; as receitas nesse quesito foram de R\$ 116 milhões em 2014 e R\$ 115 milhões em 2015. Ao mesmo tempo, o clube deixou de depender tanto dos recursos provenientes dos direitos de televisão; em 2012 essa receita correspondia a 55% do faturamento total, já em 2015 reduziu para 37%. O gráfico 13 apresenta a evolução das receitas e dívidas do Flamengo a partir de 2012, ilustrando a constante queda do endividamento e o crescimento de suas receitas (MALESON e CAPELO, 2020).



Gráfico 13: Evolução das Dívidas e Receitas Totais do Flamengo entre 2012-2019 (em milhões de reais)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Maleson e Capelo (2019) e Capelo (2020b)

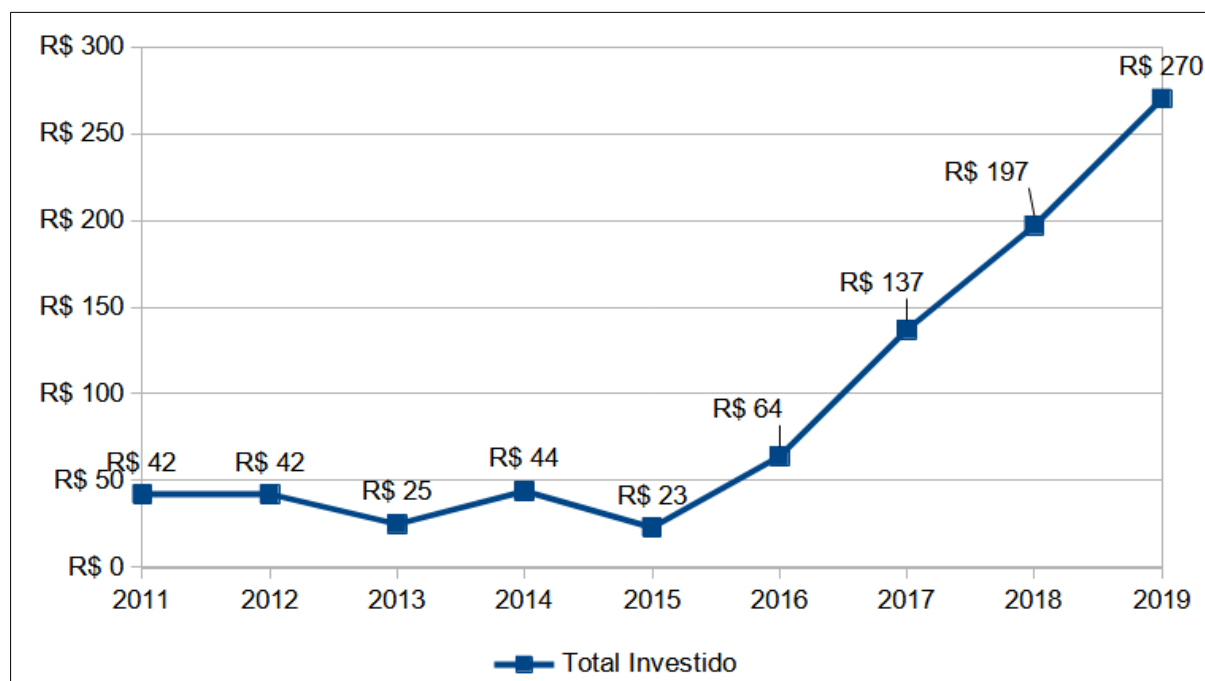
Como aponta o Relatório Itaú BBA (2016), o clube em 2015 mantinha sua política de austeridade pelo terceiro ano consecutivo, gastando pouco com folha de pagamento dos atletas, maximizando suas receitas, pagando suas dívidas e investindo sem onerar demais o clube. Ressaltando, porém, que as dívidas bancárias ainda eram elevadas e que o clube não possuía um desempenho esportivo competitivo, mesmo que entre 2014 e 2015 os investimentos começassem a surgir, onde foram gastos nesses dois anos mais de R\$ 60 milhões. Ou seja, o clube estava consolidando sua área administrativa e necessitava agora traçar um plano estratégico no âmbito esportivo para que o círculo virtuoso passasse a existir.

*Segundo momento (2016-2018): após um período de austeridade, crescimento nos investimentos do futebol*

A partir de 2016, Bandeira de Mello iniciou seu segundo mandato a frente do clube, e nesse ciclo os investimentos no futebol passaram a ser maiores. Após três anos de corte de custos e pagamento de dívidas a partir de quase todo recurso que era gerado de caixa, em que o clube ocupou respectivamente entre 2013 e 2015 as 16<sup>a</sup>, 10<sup>a</sup> e 12<sup>a</sup> colocação no Campeonato Brasileiro, o Flamengo em 2016 passava a investir alto ano após ano para formar um time competitivo em campo. Como aponta o gráfico 12 o valor do elenco rubro-negro aumentou paulatinamente a partir

de 2016, sendo corroborado pelo gráfico 14, que demonstra o crescimento dos investimentos no clube a partir de 2016 também, que incluem formação do elenco, categorias de base e estrutura.

Gráfico 14: Evolução dos Investimentos (Formação de Elenco, Categorias de Base e Estrutura) do Flamengo entre 2011 e 2019 (em milhões de reais)



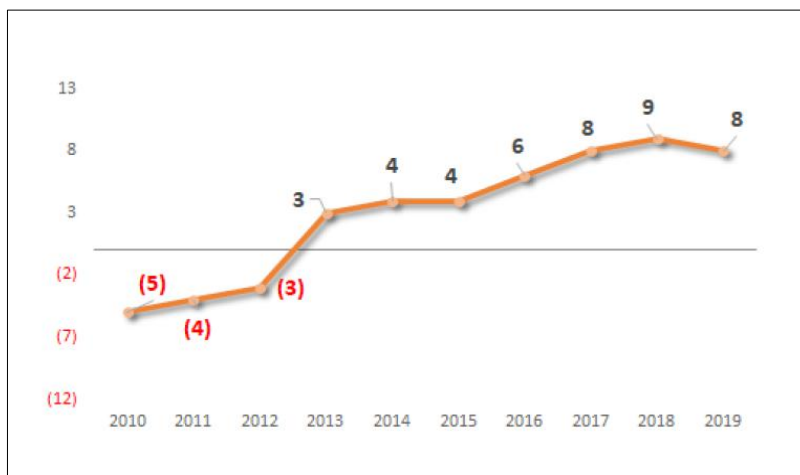
Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Itaú BBA (2020, 2019)

O faturamento do clube continuava crescendo e o endividamento reduzia-se mais ainda ao longo de seu segundo mandato. Ao final de 2018 a dívida do clube era de aproximadamente R\$ 455 milhões, abaixo dos R\$ 543 milhões arrecadados no mesmo ano. A dívida bancária, que era bastante alta em 2015, na casa dos R\$ 160 milhões, caiu para R\$ 25 milhões em 2018, representando apenas 5% do total da dívida. A maior parte das dívidas do clube nesse momento eram fiscais, que haviam sido renegociadas pelo Profut, portanto, seriam pagas no longo prazo, e dessa forma não comprometiam o seu fluxo de caixa.

Como aponta o Relatório Itaú BBA (2019, 2018), o Flamengo em 2017 apresentava um faturamento elevadíssimo, com investimentos e gastos crescendo dentro das possibilidades que foram criadas a partir de uma gestão austera. Em 2018, o relatório aponta como esses anos de austeridade e de recuperação de imagem colocaram o clube num patamar de “potência econômico-financeira do futebol brasileiro”. O Flamengo apresentava uma geração de caixa robusta, dívida controlada e em patamares responsáveis. O investimento continuava crescendo, inclusive em estrutura, com a inauguração de um Centro de Treinamento de excelência e nas divisões de base, resultando em

retornos expressivos com as vendas de Vinícius Jr. (€ 45 milhões) e Lucas Paquetá (€ 35 milhões), em 2017 e 2018 respectivamente. O gráfico 15 apresenta a evolução do Índice Placar/Itaú BBA do Flamengo a partir de 2010, demonstrando justamente o ponto de mudança financeira do clube, em 2013, primeiro ano que obteve uma nota positiva e que cresceu gradualmente nos anos seguintes, corroborando dessa forma com o processo de administração profissional que passou a existir no Flamengo.

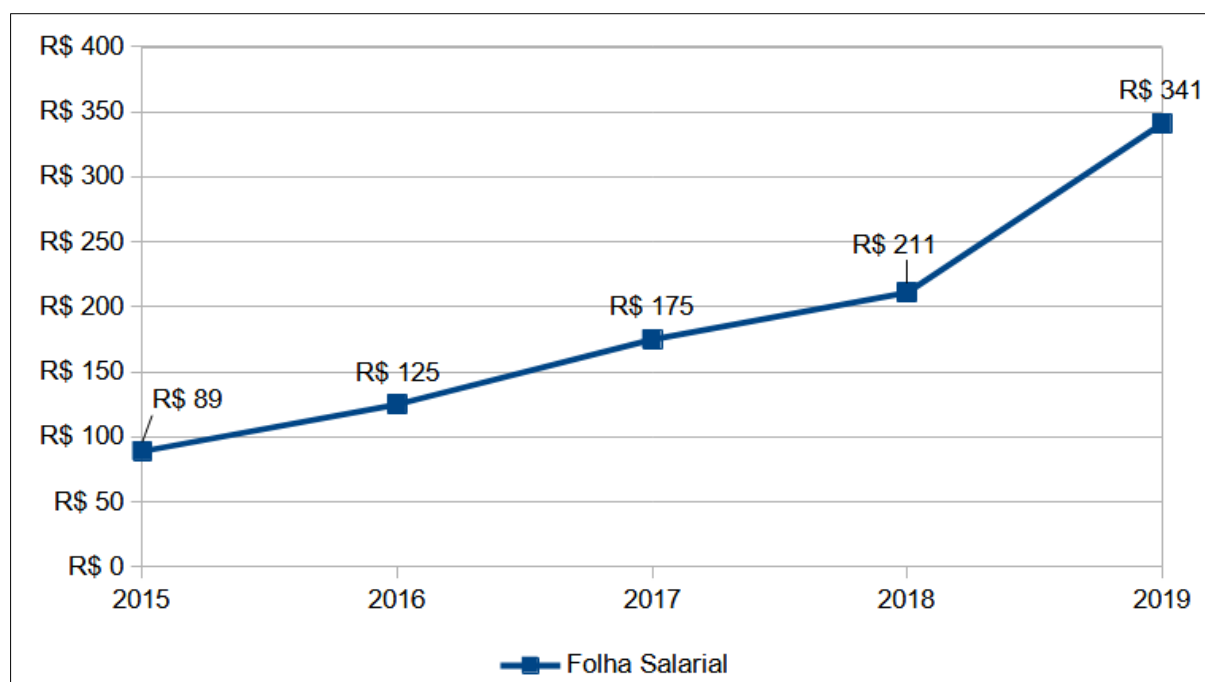
Gráfico 15: Evolução do Índice Placar/Itaú BBA no Flamengo



Fonte: Itaú BBA (2020)

A partir de 2016 os resultados em campo passaram a surgir, os investimentos em contratações e o aumento dos salários passaram a dar resultados práticos. Segundo Capelo (2020b), a folha salarial do futebol rubro-negro cresceu constantemente a partir de 2015 (R\$ 89 milhões), passando a ser em 2018 mais de R\$ 200 milhões anuais; o gráfico 16 ilustra a evolução salarial do elenco rubro-negro. E isso significou numa melhora gradual em termos esportivos, já que o clube foi 3º colocado no Brasileirão de 2016 e vice-campeão no de 2018, além de ter chegado em duas finais em 2017, da Copa do Brasil e da Copa Sul-Americana, entretanto, ficando com o vice-campeonato em ambas.

Gráfico 16: Evolução da folha salarial do Flamengo entre 2015-2019 (em milhões de reais)



Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Capelo (2020b)

Em 2018, Bandeira de Mello cumpriu seu último ano de mandato com uma relação administrativa, financeira e esportiva muito boa. Um ótimo exemplo de gestão esportiva, que ocorreu após um processo de reestruturação de aproximadamente quatro anos, entre 2013 e 2016. O clube em 2018-19 passou a se aproveitar de fato daquele processo de reorganização das finanças, com crescimento substantivo dos investimentos a partir de 2017. Processo este que culminou num clube que se antes brigava na parte inferior da tabela, agora passou a ser um que briga por títulos, e como veremos, o ápice disso foi em 2019, com conquistas expressivas e históricas para o Flamengo.

### 3.2.3 – Conquistas esportivas em 2019: o objetivo final de um clube de futebol

Em 2019, Rodolfo Landim se tornou o novo presidente do clube e foi eleito com a promessa de que consolidaria o projeto de reestruturação do clube com investimentos que trouxessem conquistas em campo. Os investimentos, que já estavam em ascensão, foram ainda mais altos e expressivos, com jogadores de destaque chegando no clube da Gávea. Grandes nomes como os atacantes Gabriel Barbosa e Bruno Henrique, o meio-campista Gerson, e os defensores Rodrigo Caio, Pablo Marí, Rafinha, Filipe Luís, dentre outros, chegaram ao clube para reforçar uma base que já era forte de anos anteriores.

Uma das contratações do início dessa gestão, em janeiro de 2019, foi do meio-campista uruguaio De Arrascaeta, que, por exemplo, se tornou a maior transação da história do futebol brasileiro até então, vindo do Cruzeiro por € 18 milhões (aproximadamente R\$ 80 milhões em valores da época). No meio do ano o clube também trouxe o técnico português Jorge Jesus, que adotando uma escola europeia de treinamentos demonstrou a defasagem do futebol brasileiro em relação ao que se pratica na Europa e com isso contribuiu muito para as conquistas do rubro-negro. O Flamengo terminou o ano sendo campeão brasileiro com 90 pontos (um recorde até então nos pontos corridos com 20 clubes) e também se sagrou campeão da Copa Libertadores, título que o clube não conquistava desde 1981, ou seja, há 38 anos (MALESON e CAPELO, 2019; CAPELO, 2020b).

As conquistas e o alto desempenho em campo consolidaram o clube num círculo virtuoso dentro do futebol brasileiro. As premiações pelas conquistas, mais a alta arrecadação proveniente de bilheteria e sócio-torcedores, somado a excelentes vendas de jogadores da base para o exterior (o clube saudável financeiramente proporciona negociações vantajosas para si, diferentemente se estivesse em crise), fizeram com o que o clube arrecadasse em 2019 mais de R\$ 840 milhões, sendo esta a maior arrecadação de um clube brasileiro de futebol até então (MALESON e CAPELO, 2019; CAPELO, 2020b).

O time rubro-negro, um dos poucos não europeus que fazem parte dos elencos mais caros do mundo, sendo o 74º lugar na lista dos 100 mais valiosos de 2020 do site Transfermarkt (é o melhor colocado entre os quatro não europeus); que segundo a consultoria BDO (2019, *apud* Mattos, 2019) é o clube mais valioso do Brasil, avaliado em mais de R\$ 2 bilhões em 2019; consolidou em campo com vitórias, títulos e excelente espetáculo aos seus torcedores e espectadores em geral, um trabalho de reestruturação financeira e administrativa que começou em 2013 e que após seis anos seus frutos começaram a serem colhidos. Com um trabalho árduo de seus dirigentes, e que vai contra o que prega comumente a cartilha de gestão da maioria dos dirigentes brasileiros, o clube saiu de um círculo vicioso para adentrar num círculo virtuoso. Como diz o livro de Ferran Soriano (2010), “A bola não entra por acaso”, de fato, ela entra no gol – de forma sustentável e com perspectivas de longo prazo – quando o “jogo praticado” na administração e nas finanças é de excelência.

## CONCLUSÃO

Neste trabalho foi analisada a questão da gestão profissional por parte dos clubes dentro da indústria do futebol. Um setor da economia que movimenta cada vez mais recursos desde pelo menos trinta anos, tanto no Brasil quanto no resto do mundo, e, que para isso, necessita de pessoas capacitadas em atuar profissionalmente da mesma forma que em qualquer outra grande corporação ou indústria do restante da economia.

Pois com isso, todas as partes envolvidas com o futebol se beneficiam a partir de sua profissionalização. Os jogadores, que serão melhores valorizados e receberão salários em dia; os torcedores, que vão consumir um produto melhor; os clubes, que estarão mais estruturados e saudáveis financeiramente, o que conseqüentemente aumenta as chances de melhores resultados esportivos; os patrocinadores, que confiarão mais em investir nos clubes; os campeonatos, que serão mais competitivos, e conseqüentemente, mais atrativos para o público; e, por fim, os meios de divulgação (TVs e rádios), que negociarão melhores contratos de propaganda para serem veiculados em seus canais.

Um clube administrado de forma séria maximizará suas formas de obter receitas: (1) na negociação dos direitos de televisão (TV aberta, fechada e *pay-per-view*), (2) na arrecadação das áreas de *marketing* e comercial (patrocínios, *royalties* e licenciamentos), (3) em arrecadação com o *matchday* – bilheteria e programa de sócio-torcedor – e associados do clube, (4) e na venda de atletas para outros clubes. E ao mesmo tempo controlará seus custos, principalmente (1) nos salários pagos aos atletas, (2) nas compras de jogadores e no pagamento de suas dívidas e (3) nos gastos operacionais (custos do dia a dia).

Não existe “mágica” quando nos deparamos com o futebol europeu, muito superior ao “produto futebol” de qualquer outro lugar do mundo. Este trabalho demonstra que houve por lá na verdade muito trabalho pra desenvolver o melhor futebol possível para o público. A gestão por “trás das cortinas” resultou no “palco” em um futebol mais valorizado e atrativo de se acompanhar, e é por isso que o futebol europeu é acompanhado globalmente. Um exemplo disso foi o FC Barcelona, clube associativo da Espanha que a partir de 2003 passou a adotar os melhores instrumentos de gestão, desde as óticas administrativa e financeira, até na gestão esportiva, que impacta diretamente

o time de futebol em campo. E a partir disso, o clube se tornou um dos mais importantes do mundo no século XXI.

E diferentemente do que ocorre em boa parte dos grandes clubes europeus, no Brasil, a maioria dos clubes do futebol brasileiro ainda praticam gestões amadoras em suas administrações. Os exemplos que ilustram isso foram, por exemplo, o Botafogo, clube histórico e dos mais relevantes do Brasil, entretanto, que devido às gestões pouco profissionais nas últimas décadas, fizeram com que o clube adentrasse num círculo vicioso no qual chegou num ponto crítico e de difícil saída; em seu caso, as dívidas chegaram num patamar aonde as receitas anuais do clube não são compatíveis para sua diminuição, sendo assim, uma situação bastante complicada.

Outro exemplo foi o Cruzeiro, clube mineiro e dos mais importantes do país, mas que por causa de seus dirigentes foi dos títulos ao rebaixamento num espaço muito curto de tempo; sendo impactante neste caso que a falta de controles internos de governança e *compliance* resultaram em seus principais dirigentes sendo investigados pela polícia devido aos possíveis desvios de recursos que cometeram. E por fim, o caso do Vasco da Gama, clube com uma das maiores torcidas do país e com um potencial econômico altíssimo, e que, entretanto, é refém de graves problemas políticos internos, logo, não conseguiu até então adotar medidas que vão na direção da gestão profissional e de pacificação política, o que consequentemente o colocaria na prática dentre os clubes mais poderosos tanto econômica como esportivamente no Brasil.

E como contraponto a este cenário majoritariamente amador da indústria do futebol brasileiro, foi exemplificado o caso do Flamengo, clube da maior torcida do país e que por décadas não teve seu real potencial explorado. Porém, que em 2013, a partir da gestão Bandeira de Mello, passou a adotar práticas de gestão profissional e que resultaram nos anos seguintes em um time forte e competitivo dentro de campo. Desde a contenção de gastos, diminuição de dívidas e exploração de receitas subaproveitadas, até os investimentos cada vez maiores no elenco do time profissional e nas consequentes vitórias e glórias em campo, o Flamengo demonstrou que é possível, com esforço e trabalho árduo, sair de um processo de círculo vicioso, para se adentrar num círculo virtuoso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Antônio Carlos Kfourri. **A transformação do modelo de gestão no futebol.** 2000.

ARRUDA, Rafael; FURTADO, Bruno; DAMASCENO, Renan. **Perfil copeiro: Cruzeiro de 1997 contou com multicampeões para chegar ao bicampeonato.** SuperEsportes, 11 ago. 2017. Disponível

em:<<https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/especiais/libertadores1997/2017/08/11/noticia-libertadores-1997,421232/com-perfil-copeiro-cruzeiro-de-97-contou-com-experiencia-de-campeoes.shtml>>. Acesso em: 12 set. 2020.

ASTONI, Marco Antônio. **Ex-Palestra Itália, Cruzeiro festeja os 70 anos da nova identidade.** ge.globo, 7 out. 2012. Disponível em:<<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/2012/10/ex-palestra-italia-cruzeiro-festeja-os-70-anos-da-nova-identidade.html>>. Acesso em: 4 set. 2020.

BETING, Mauro. **Taça Brasil é Brasileirão? Robertão é Brasileirão?** Esporte Interativo, 24 mar. 2020. Disponível em:<<https://www.esporteinterativo.com.br/blogs/Taa-Brasil-e-Brasileiro-Roberto-e-Brasileiro--20200324-0016.html>>. Acesso em: 10 out. 2020.

CAPELO, Rodrigo. **As finanças do Cruzeiro em 2018: de Gilvan a Wagner Pires de Sá, a rota celeste para a crise.** In: Blog do Rodrigo Capelo. ge.globo, 15 jul. 2019. Disponível em:<<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrigo-capelo/post/2019/07/15/as-financas-do-cruzeiro-em-2018-de-gilvan-a-wagner-pires-de-sa-a-rota-celeste-para-a-crise.ghtml>>. Acesso em: 29 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **As finanças do Cruzeiro em 2019: Itair Machado e Wagner Pires de Sá ensinaram a destruir um clube de futebol em apenas dois anos.** In: Blog do Rodrigo Capelo. ge.globo, 12 jun. 2020a. Disponível em:<<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrigo-capelo/post/2020/06/12/as-financas-do-cruzeiro-em-2019-itair-machado-e-wagner-pires-de-sa-ensinaram-a-destruir-um-clube-de-futebol-em-apenas-dois-anos.ghtml>>. Acesso em: 29 ago. 2020.



\_\_\_\_\_. **As finanças do Flamengo em 2019: se ambições não comprometerem as contas, tudo indica que a hegemonia rubro-negra começou.** In: Blog do Rodrigo Capelo. ge.globo, 15 jun. 2020b. Disponível em:<<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2020/06/15/as-financas-do-flamengo-em-2019-se-ambicoes-nao-comprometerem-as-contas-tudo-indica-que-a-hegemonia-rubro-negra-comecou.ghtml>>. Acesso em: 21 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **O calendário do futebol, sobrecarregado, deixa evidente a necessidade de clubes e mercado romperem com as federações.** In: Blog do Rodrigo Capelo. ge.globo, 21 ago. 2020c. Disponível em:<<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2020/08/21/opiniaio-o-calendario-do-futebol-sobrecarregado-deixa-evidente-a-necessidade-de-clubes-e-mercado-romperem-com-as-federacoes.ghtml>>. Acesso em: 23 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Plano Real, “pool” de empresas e promessa de zerar dívidas – entenda o contexto da chegada de Romário ao Flamengo em 1995.** In: Blog do Rodrigo Capelo. ge.globo, 14 jan. 2020d. Disponível em:<<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2020/01/14/plano-real-pool-de-empresas-e-promessa-de-zerar-dividas-entenda-o-contexto-da-chegada-de-romario-ao-flamengo-em-1995.ghtml>>. Acesso em: 11 set. 2020.

CRUZEIRO (2020). **História: Timeline.** Disponível em:<<https://www.cruzeiro.com.br/timeline>>. Acesso em: 12 set. 2020.

DATAFOLHA (ed.). **Flamengo é time mais popular do Brasil.** In: Datafolha: Instituto de Pesquisas, 17 set. 2019. Disponível em:<<http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2019/09/1988413-flamengo-e-time-mais-popular-do-brasil.shtml>>. Acesso em: 29 ago. 2020.

DELOITTE (2005-2020). **Football Money League.**

DIMA, T. (2015). **The Business Model of European Football Club Competitions.** Procedia Economics and Finance, Vol. 23. P. 1245-1252.

DINIZ, Guilherme. **Esquadrão Imortal – Botafogo 1957-1964: “Glorioso Imortal”.** Imortais do Futebol, 18 ago. 2012a. Disponível em:

<<https://www.imortaisdofutebol.com/2012/08/18/esquadrao-imortal-botafogo-1957-1964/>>. Acesso em: 4 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Esquadrão Imortal – Cruzeiro 1965-1969: “Sim, cariocas e paulistas, Minas Gerais também tem futebol arte”**. Imortais do Futebol, 5 out. 2012b. Disponível em: <<https://www.imortaisdofutebol.com/2012/10/05/esquadrao-imortal-cruzeiro-1965-1969/>>. Acesso em: 4 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Esquadrão Imortal – Cruzeiro 1975-1976: “América pintada de azul”**. Imortais do Futebol, 19 jun. 2012c. Disponível em: <<https://www.imortaisdofutebol.com/2012/06/19/esquadrao-imortal-cruzeiro-1975-1976/>>. Acesso em: 4 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Esquadrão Imortal – Flamengo 1953-1961: “Rolo Compressor rubro-negro”**. Imortais do Futebol, 2 mar. 2013a. Disponível em: <<https://www.imortaisdofutebol.com/2013/03/02/esquadrao-imortal-flamengo-1953-1961/>>. Acesso em: 11 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Esquadrão Imortal – Flamengo 1980-1983: “Seleção vestida de rubro-negro”**. Imortais do Futebol, 21 abr. 2012d. Disponível em: <<https://www.imortaisdofutebol.com/2012/04/21/esquadrao-imortal-flamengo-1980-1983/>>. Acesso em: 11 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Esquadrão Imortal – Vasco 1945-1952: “O Expresso da Vitória”**. Imortais do Futebol, 30 ago. 2012e. Disponível em: <<https://www.imortaisdofutebol.com/2012/08/30/esquadrao-imortal-vasco-1945-1952/>>. Acesso em: 4 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Esquadrão Imortal – Vasco 1987-1989: “Veteranos e jovens constroem um time multicampeão”**. Imortais do Futebol, 22 jan. 2013b. Disponível em: <<https://www.imortaisdofutebol.com/2013/01/22/esquadrao-imortal-vasco-1987-1989/>>. Acesso em: 4 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Mundial de Clubes: Primórdios, História e Campeões.** Imortais do Futebol, 16 nov. 2017. Disponível em:<<https://www.imortaisdofutebol.com/2017/11/16/mundial-de-clubes-primordios-historia-e-campeoes/>>. Acesso em: 7 ago. 2020.

ESTADÃO (ed.). **Vasco rompe com Bank of America.** Estadão Esportes, 14 fev. 2001. Disponível em:<<https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,vasco-rompe-com-bank-of-america,20010214p44647>>. Acesso em: 30 ago. 2020.

EXTRA (ed.). **Novo rebaixamento do Botafogo para a Série B foi tragédia anunciada.** Extra Esporte, 30 nov. 2014a. Disponível em:<<https://extra.globo.com/esporte/novo-rebaixamento-do-botafogo-para-serie-foi-tragedia-anunciada-14703633.html>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Relembre fatos e fotos do último rebaixamento do Botafogo, no Brasileirão de 2002.** Extra Esporte, 30 nov. 2014b. Disponível em:<<https://extra.globo.com/esporte/relembre-fatos-fotos-do-ultimo-rebaixamento-do-botafogo-no-brasileirao-de-2002-14670385.html>>. Acesso em: 4 set. 2020.

FIGUEIREDO, Talita. **Flamengo, 106, afasta presidente pela 1ª vez.** Folha de S. Paulo Esporte, 9 jul. 2002. Disponível em:<<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk0907200202.htm>>. Acesso em: 11 set. 2020.

FLAMENGO (2020). **Conheça as principais glórias do Flamengo ao longo de mais de um século de história.** Disponível em:<<https://www.flamengo.com.br/historia>>. Acesso em: 11 set. 2020.

FOLHA DE S. PAULO (ed.). **Clube já teve um presidente contraventor.** Folha de S. Paulo Esporte, 22 abr. 2002. Disponível em:<<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk2204200224.htm>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Empresa pede indenização de R\$ 50 milhões por danos: Banco norte-americano, ex-parceiro do Vasco, não aceita fim de acordo.** Folha de S. Paulo Esporte, 15 fev. 2001. Disponível em:<<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk1502200103.htm>>. Acesso em: 30 ago. 2020.

FOOTBALL Association: The FA. In: **The History of the FA.** [S. l.], 2016. Disponível em:<<https://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history>>. Acesso em: 5 ago. 2020.

FOOTBALLHISTORY.ORG. In: **The first football World Cup: Uruguay 1930.** FootballHistory.org, 2016. Disponível em:<<https://www.footballhistory.org/world-cup/1930-uruguay.html>>. Acesso em: 7 ago. 2020.

FOOTBALLHISTORY.ORG. In: **UEFA Champions League – winners and history.** FootballHistory.org, 2017. Disponível em:<<https://www.footballhistory.org/tournament/champions-league.html>>. Acesso em: 7 ago. 2020.

G1 (ed.). **Ex-presidente da CBF é condenado à prisão pela Justiça dos EUA. Em: Jornal Nacional.** g1.globo, 22 ago. 2018. Disponível em:<<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2018/08/22/ex-presidente-da-cbf-e-condenado-a-prisao-pela-justica-dos-eua.ghtml>>. Acesso em: 30 ago. 2020.

GE.GLOBO (2014). **Por que caiu? Caiu por quê? Dossiê Botafogo: da Libertadores à Série B.** Disponível em:<<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2014/12/por-que-caiu-caiu-por-que-dossie-botafogo-da-libertadores-serie-b.html>>. Acesso em: 4 set. 2020.

GE.GLOBO (2018a). **Alexandre Campello convence conselheiros e é o mais novo presidente do Vasco.** Disponível em:<<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/conselho-contraria-socios-pela-1-vez-na-historia-e-campello-e-eleito-presidente.ghtml>>. Acesso em: 31 ago. 2020.

GE.GLOBO (2018b). **Brant critica Campello e fala em traição: “Mancha na história do clube”.** Disponível em:<<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/brant-critica-campello-e-lamenta-resulta-da-eleicao-mancha-na-historia-do-clube.ghtml>>. Acesso em: 31 ago. 2020.

GE.GLOBO (2020). **Rotatividade dos Técnicos.** Disponível em:<<http://interativos.globoesporte.globo.com/futebol/especial/rotatividade-dos-tecnicos>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

GONÇALVES, Emerson. **Flamengo sai na frente e dá exemplo na questão da responsabilidade fiscal.** In: Olhar Crônico Esportivo. ge.globo, 8 abr. 2015. Disponível em:<<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/flamengo-sai-na-frente-e-da-exemplo-na-questao-da-responsabilidade-fiscal.html>>. Acesso em: 23 set. 2020.

GRAFIETTI, Cesar. **Menos modelos societários e mais qualidade na gestão: seu clube de futebol é como deveria ser?** InfoMoney, 29 jan. 2020. Disponível em:<<https://www.infomoney.com.br/colunistas/cesar-grafietti/menos-modelos-societarios-e-mais-qualidade-na-gestao-seu-clube-de-futebol-e-como-deveria-ser/>>. Acesso em: 21 set. 2020.

HUBER, Fred. **A Libertadores 20 anos depois: a história da maior conquista do Vasco.** ge.globo, 24 ago. 2018. Disponível em:<<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/a-libertadores-20-anos-depois-a-historia-da-maior-conquista-do-vasco.ghtml>>. Acesso em: 5 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Há 20 anos, Flamengo cheio de astros vivia sonho frustrado; relembre o período ISL.** ge.globo, 8 abr. 2020. Disponível em:<<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/ha-20-anos-flamengo-cheio-de-astros-vivia-sonho-frustrado-relembre-o-periodo-isl.ghtml>>. Acesso em: 11 set. 2020.

ITAÚ BBA (2015-2020). **Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol: Demonstrações Financeiras de 2014 à 2019.**

KÉSENNE, S. (2006a), **The Bosman case and European football.** Em Andreff, W. & Szymanski, S. Handbook on the economics of sports. (P. 636-642) Edward Elgar Publishing.

KÉSENNE, S. (2006b). **The objective function of a team.** Em Andreff, W. & Szymanski, S. Handbook on the economics of sports. (P. 601-609) Edward Elgar Publishing.

LANCENET.COM. **Fla desembolsa R\$ 6 milhões e quita dívida de 21 anos com Romário.** Lance!, 31 dez. 2016. Disponível em:<<https://www.lance.com.br/flamengo/fla-desembolsa-milhoes-quita-divida-com-romario-anos.html>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

LEME, Fabio e SOUZA, Richard. **Dívida de R\$ 750 milhões assusta, mas Fla traça meta com a torcida: “É pagável”.** ge.globo, 11 abr. 2013. Disponível em:<<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/04/divida-de-r-750-milhoes-assusta-fla-e-pagavel-mas-nao-no-curto-prazo.html>>. Acesso em: 21 set. 2020.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. **Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório.** Gestão & Produção, v.12, n.1, p.11-23, jan.-abr. 2005. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2020.

LLOPIS, Alberto. **La Liga 1996/97: la Liga de las estrellas.** In: Colgadosporelfutbol.com: La Enciclopedia del Fútbol. Colgadosporelfutbol.com, 9 ago. 2013. Disponível em:<<http://colgadosporelfutbol.com/la-liga-199697-la-liga-de-las-estrellas/>>. Acesso em: 7 ago. 2020.

MACHADO, Thales. **O fim da era Ronaldinho no Flamengo: um enredo de confusões e fracasso.** Goal, 1 jun. 2012. Disponível em:<<https://www.goal.com/br/news/619/especiais/2012/06/01/3140514/o-fim-da-era-ronaldinho-no-flamengo-um-enredo-de-confus%C3%B5es-e>>. Acesso em: 12 set. 2020.

MALESON, Roberto e CAPELO, Rodrigo. **De devedor a potência econômica: veja linha do tempo da ascensão financeira do Flamengo.** ge.globo, 29 nov. 2019. Disponível em:<<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/de-devedor-a-potencia-economica-veja-linha-do-tempo-da-ascensao-financiera-do-flamengo.ghtml>>. Acesso em: 21 set. 2020.

MATTOS, Rodrigo. **Era do “dinheiro fácil” carrega Fla para o buraco.** UOL Esporte, 26 out. 2005. Disponível em:<<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas/2005/10/26/ult59u97321.jhtm>>. Acesso em: 11 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Palmeiras encosta no Corinthians em valor de marca; Fla é o 1º com R\$ 2,2 bi.** UOL Esporte, 27 dez. 2019. Disponível em:<<https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2019/12/27/palmeiras-encosta-no-corinthians-em-valor-de-marca-fla-e-lider-com-r-2-bi/>>. Acesso em: 22 set. 2020.

MOSKO, José Carlos e MOSKO, Jackson Fernando. **Cultura de Massa, Espetáculo e o Jogador de Futebol**. Anais do XXVI Simpósio Nacional de História – ANPUH. São Paulo, julho 2011.

PEREIRA, Mauro Cezar. **Nas finanças do Vasco, década de desastres. Quem tem mais culpa?** In: Blog do Mauro Cezar Pereira. Espn.com.br, 11 dez. 2015. Disponível em:<[http://www.espn.com.br/blogs/maurocezarpereira/563739\\_nas-financas-do-vasco-decada-de-desastres-quem-tem-mais-culpa](http://www.espn.com.br/blogs/maurocezarpereira/563739_nas-financas-do-vasco-decada-de-desastres-quem-tem-mais-culpa)>. Acesso em: 29 ago. 2020.

PERON, Humberto Luiz. **Brasileirão: 15 anos de pontos corridos**. In: Peron na Arquibancada. ge.globo, 12 mai. 2017. Disponível em:<<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/peron-na-arquibancada/post/brasileirao-15-anos-de-pontos-corridos.html>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

PLURI CONSULTORIA (2019a). **Construindo um Círculo Virtuoso de um Clube Vencedor**. Disponível em:<<https://www.pluriconsultoria.com.br/construindo-um-circulo-virtuoso-de-um-clube-vencedor/>>. Acesso em: 5 ago. 2020.

PLURI CONSULTORIA (2019b). **O Círculo Vicioso de um Clube em Crise**. Disponível em:<<https://www.pluriconsultoria.com.br/o-circulo-vicioso-de-um-clube-em-crise/>>. Acesso em: 5 ago. 2020.

PRAETZEL, Alexandre. **Como defino um clube grande no futebol brasileiro**. Yahoo Esportes, 4 abr. 2019. Disponível em:<<https://esportes.yahoo.com/noticias/como-defino-um-clube-grande-no-futebol-brasileiro-165255626.html>>. Acesso em: 10 set. 2020.

PREMIER LEAGUE (ed.). Premier League. In: **A History of the Premier League**. Premierleague.com, 18 ago. 2011. Disponível em:<<https://web.archive.org/web/20111118121453/http://www.premierleague.com/page/History/0%2C%2C12306%2C00.html>>. Acesso em: 7 ago. 2020.

SCHETINI, Vivian de Oliveira. **Rádio e televisão: levando emoção ao torcedor de futebol**. Juiz de Fora: UFJF; Facom; 1. Sem. 2006, f. 82. Projeto Experimental do Curso de Comunicação Social / Jornalismo (Bacharelado).

SEIXAS, T. **Gestão dos clubes de futebol no Brasil: críticas e reflexões**. Agosto de 2011. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd159/gestao-dos-clubes-de-futebol-no-brasil.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2020.

SLOANE, P. (1971). **The economics of professional football: the football club as a utility maximiser**. Scottish Journal of Political Economy, Vol. 17 No. 2, pp. 121-46.

SORIANO, F. (2010). **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol**. 1ª ed. São Paulo, Larousse.

SPORTV.COM (2011). **Rádio Nacional: fenômeno de massa populariza times cariocas no Brasil**. Disponível em: <<http://sportv.globo.com/site/programas/redacao-sportv/noticia/2011/10/radio-nacional-fenomeno-de-massa-populariza-times-cariocas-no-brasil.html>>. Acesso em: 11 set. 2020.

STEIN, Leandro. **Adriano, Petkovic e os 10 anos da emocionante arrancada que levou o Flamengo de volta ao topo do Brasil**. Trivela, 6 dez. 2019. Disponível em: <<https://trivela.com.br/adriano-petkovic-os-10-anos-da-inacreditavel-arrancada-que-levou-o-flamengo-de-volta-ao-topo-do-brasil/>>. Acesso em: 12 set. 2020.

SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. (1999). **Winners and Losers – The Business Strategy of Football**. Inglaterra, Penguin Group.

TRANSFERMARKT. **Campeonato Brasileiro Série A – Valor de Mercado**. Disponível em: <[https://www.transfermarkt.com.br/campeonato-brasileiro-serie-a/startseite/wettbewerb/BRA1/plus/?saison\\_id=2019](https://www.transfermarkt.com.br/campeonato-brasileiro-serie-a/startseite/wettbewerb/BRA1/plus/?saison_id=2019)>. Acesso em: 22 set. 2020.

UOL ESPORTE (ed.). **30 anos de uma Copa que transformou o futebol. Regras mudam para melhorar o jogo**. In: Lei em Campo. UOL Esporte, 28 jul. 2020. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2020/07/28/sem-brilho-copa-de-90-transformou-futebol-regras-mudam-para-melhorar-jogo.htm>>. Acesso em: 5 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Não é só o Vasco. O absurdo dos atrasos de salários é regra no Brasil**. In: Lei em Campo. UOL Esporte, 21 jan. 2020. Disponível



em:<<https://leiemcampo.blogosfera.uol.com.br/2020/01/21/nao-e-so-o-vasco-o-absurdo-dos-atrasos-de-salarios-e-regra-no-brasil/>>. Acesso em: 26 ago. 2020.

VÍDERO SANTOS, Luiz Marcelo. **A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro**. São Paulo: EAESP/FGV, 2002. 127 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: PG).

## ANEXOS

### Anexo A – Conceitos do Índice Placar/Itaú BBA

Margem EBITDA (“Geração de Caixa”) Total	Receitas (-) Custos e Despesas* / Receita Líquida	Mede o quanto da receita sobra para outras necessidades, como investimentos e pagamentos de dívidas.
Margem EBITDA Recorrente	Receitas (-) Custos e Despesas* / Receita Líquida Recorrente (excluindo Venda de Atletas)	Mede o quanto da receita sobra para outras necessidades, como investimentos e pagamento de dívidas, mas considerando apenas receitas recorrentes.
Diversificações de Receitas	Quantidade de receitas relevantes (acima de 15%) sem concentração acima de 50%	Mede se o clube não é dependente de poucas receitas, o que reduz o risco no caso de alguma faltar.
Dívida Líquida Total / EBITDA	(Bancos + Clubes + Pessoas Físicas + Impostos/Acordos + Salários) / EBITDA	Em teoria, mede quantos anos seriam necessários de geração de caixa para “pagar” toda a dívida.
Dívida Líquida de Curto Prazo / EBITDA	(Bancos + Clubes + Pessoas Físicas + Impostos/Acordos + Salários na parcela de curto prazo) / EBITDA	Em teoria, mede se a geração de caixa é capaz de “pagar” a dívida de curto prazo.
Torcedor / Receitas	(Bilheteria + Sócio Torcedor) / Receitas Totais	Mede quanto o clube consegue extrair de receitas diretamente de seu torcedor, ou seja, quanto é capaz de monetizar diretamente de sua paixão.
Venda de Atletas / Receitas	Venda de Atletas / Receitas Totais	Aloca as receitas num intervalo percentual. Vender atletas é parte da vida de um clube brasileiro, portanto, não pode nem ser tão pouco que não gere valor ao clube, nem tanto que vire uma obrigação e coloque a atividade em risco.
Dívida Líquida de Curto Prazo / Receitas Totais	(Bancos + Clubes + Pessoas Físicas + Impostos/Acordos + Salários na parcela de curto prazo) / Receitas Totais	Mede o grau de comprometimento de receita de um clube. Quem deve mais que sua capacidade de gerar receitas coloca em risco a atividade. Afinal, precisa de muito capital de terceiros para operar. Obviamente, cada setor é um setor, mas isso é uma regra genérica.
Dívida Líquida Total / Receitas Recorrentes	(Bancos + Clubes + Pessoas Físicas + Impostos/Acordos + Salários) / Receitas Recorrentes	O mesmo que o anterior, mas excluindo a venda de atletas das receitas.

Fonte: Elaboração própria a partir do Itaú BBA (2020)

\* Descontadas as amortizações, baixas de atletas e imobilizado.

## Anexo B – Índices e Pesos do Índice Placar/Itaú BBA

	-2	-1	0	1	2
Margem EBITDA Total	< 3%	< 12%	< 17%	< 23%	> 30%
Margem EBITDA Recorrente**	< 0%	< 3,5%	< 7,5%	< 12%	> 19%
Diversificações de Receitas	Se o clube tem receitas de TV acima de 45% e menos de 50% vindo de receitas acima da média = 0			Clube consegue mais de 50% das linhas de receitas acima da média, com TV limitada a 45% = 1	
Dívida Líquida Total / EBITDA	> 2,5x	Entre 1,75x e 2,0x	Entre 1,0x e 1,75x	Abaixo de 1x	Aplicador Líquido (Mais caixa que dívida)
Dívida Líquida de Curto Prazo / EBITDA	> 7,5%	Entre 5x e 7x	Entre 4x e 5x	Entre 1,5x e 4x	Abaixo de 1,5x
Torcedor / Receitas	Se o clube tiver receitas abaixo de 15% e acima de 50% vindo de Bilheteria e Sócio Torcedor = 0			Clube com receitas entre 15% e 50% = 1	
Venda de Atletas / Receitas	Se for menor que 10% e maior que 20%, então = 0			Se for entre 10% e 20%, então = 1	
Dívida Líquida de Curto Prazo / Receitas Totais	> 70%	Entre 50% e 70%	Entre 30% e 50%	Entre 0 e 30%	-
Dívida Líquida Total / Receitas Recorrentes	> 125%	Entre 75% e 125%	Entre 50% e 75%	Abaixo de 50%	-

Fonte: Elaboração própria a partir do Itaú BBA (2020)

\*\* Desconsiderada as Vendas de Atletas nas Receitas

### Notas do relatório:

- (1) A decisão sobre as escalas indica uma espécie de peso para cada item. Por isso alguns ocupam as cinco escalas e outros apenas duas ou quatro.
- (2) Note que os índices são compostos de aspectos econômico-financeiros clássicos, como alavancagem e desempenho operacional, mas também de aspectos de gestão, como dependência de venda de atletas e capacidade de obter receitas dos torcedores, que quando analisarmos a partir da bilheteria e do sócio torcedor, indica também duas possibilidades: (i) bom desempenho esportivo e/ou; (ii) participação do torcedor na gestão através de eleições diretas que os envolva.
- (3) A nota final considera a soma simples das notas individuais e pode ir de -12 (pior desempenho possível) a 13 (melhor desempenho possível) (ITAÚ BBA, 2020).