



**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**

EAESP
Escola de Administração de
Empresas de São Paulo

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO FUTEBOL BRASILEIRO

Luiz Marcelo Videro Vieira Santos

16

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO FUTEBOL BRASILEIRO

Banca examinadora

Prof. Orientador Clovis Bueno de Azevedo

Prof. George Avelino Filho

Prof. Fernando Luís Abrúcio

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LUIZ MARCELO VÍDERO VIEIRA SANTOS

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO FUTEBOL BRASILEIRO

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-
graduação em Administração Pública e Governo
da FGV/EAESP.

Área de Concentração: Políticas de Governo como
requisito para obtenção de título de mestre em
Administração.

 Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1035/2002



1200201035

Orientador: Prof. Clovis Bueno de Azevedo

SÃO PAULO

2002

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).

Resumo: Trata da evolução da gestão no futebol brasileiro, concentrando-se principalmente na sua profissionalização, sob o ponto de vista da Teoria dos Sistemas. Considera um conceito amplo de gestão que inclui as atividades diretamente ligadas ao jogo e as administrativas. Faz uma análise histórica dos principais fatos e avanços nessa gestão até o momento atual. Aponta algumas conclusões e tendências do momento atual do futebol brasileiro.

Palavras-Chaves: Futebol, Esporte, Gestão, Organização, Teoria dos Sistemas, Evolução, Mudança e Transformação.

ÍNDICE

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO FUTEBOL BRASILEIRO	3
1. Introdução: hipóteses de trabalho	3
2. Justificativa	6
3. Metodologia	14
A teoria dos sistemas	14
Gestão da mudança e da transformação	15
Burocracia e profissionalização da administração pública	17
Racionalização na gestão do futebol	20
Gestão no futebol	21
Metodologia utilizada	23
4. Evolução da gestão nos esportes	25
5. Evolução da gestão no futebol	29
6. Evolução da gestão no futebol brasileiro	33
Jogadores	33
Estrutura legal e física	42
Gestão de campo e administrativa	56
Campeonatos	76
7. Gestão do futebol brasileiro hoje	84
Jogadores	86
Estrutura legal	89
Estrutura física	90
Clubes	91
Ligas	93
A mídia	96
8. Considerações finais e reflexões	99
Variáveis externas independentes e internas dependentes.	100
As mudanças e transformações do futebol brasileiro	102
Mudança, estrutura e identidade	106
Caráter conservador do futebol e determinantes externos	107
Ídolos, clubes, paixão e rivalidade	108
Imponderabilidade, previsibilidade e racionalidade.	110
Futebol, paixão e racionalidade	112
Brazilian League: uma proposta para discussão	113
9. Bibliografia	116
Referências Bibliográficas	116
Revisão Bibliográfica	122
Periódicos	125
Sites	126

A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro

1. *Introdução: hipóteses de trabalho*

O objeto de estudo do presente trabalho é a gestão do futebol brasileiro. O tema estudado é o processo de evolução dessa gestão, com destaque para a sua profissionalização. Abordaremos as principais mudanças e transformações ocorridas, enfocando o tema sob diversos pontos de vista, utilizando um conceito amplo de gestão do futebol (discutido mais adiante), buscando traçar um panorama do que ocorreu em termos de profissionalização da gestão dentro e fora dos gramados.

A crise atual por que passa o futebol brasileiro, tão noticiada pelos meios de comunicação, está colocando todo o sistema numa encruzilhada. As duas CPIs instauradas no Congresso – a do Futebol, no Senado e a da CBF¹-Nike, na Câmara dos Deputados – mostraram o lado podre do futebol, o que atinge a sua confiabilidade. Mostraram a incapacidade das instituições (clubes, federações, CBF e sindicatos) em se organizar e gerenciar o esporte de maneira transparente e competente. Mostraram ainda a inadequação da legislação e das instâncias jurídicas desportivas para normatizar o futebol.

Uma das conseqüências no âmbito econômico e gerencial é o atraso da definitiva transformação do futebol em um negócio. Dito isso, assumimos o ponto de vista que essa transformação é benéfica para o futebol brasileiro. Não por opção ideológica, mas simplesmente por admitirmos a realidade: há pelo menos duas décadas, com mais ou menos intensidade, o futebol já está sendo tratado como um negócio. Um grande exemplo disso são os contratos que são fechados envolvendo jogadores, clubes, televisão, empresários entre outros, envolvendo bilhões de dólares em todo o mundo.

No entanto, a gestão desse grande negócio ainda está muito aquém do que se esperaria de uma indústria tão importante. A diferença é notável, se compararmos com outros países, principalmente os da Europa, Estados Unidos e Japão, com outros ramos da indústria do entretenimento (do qual a indústria dos esportes em geral e do futebol, especificamente, faz parte) e maior ainda se comparada com m outros setores, como o financeiro. Portanto,

partimos do princípio que a transformação do futebol em negócio é um movimento já existente e irrefreável e, sendo assim, além de estabelecer regras claras para a atuação dos agentes, é necessário, pelo bem do futebol, gerir essas transações da maneira mais profissional possível.

Esse dilema é o mesmo enfrentado por diversas outras atividades em vários momentos da história brasileira e discutido por diversos autores: modernização versus tradição. Nas palavras de HELAL (1997): “Por um lado, a modernização – ‘comercialização do espetáculo’, ‘conscientização’ dos jogadores, ‘racionalização’ do esporte – seria responsável pela destruição de elementos tradicionais do universo do futebol, que falam de ‘paixão’, ‘amor à camisa’ e ‘futebol-arte’; por outro lado, o tradicionalismo seria responsável pela falta de profissionalismo na administração do futebol, desorganizando as competições e enfraquecendo financeiramente os clubes”².

Essa questão da modernização estará sempre presente em nossa discussão, como pano de fundo, mas, devido à banalização do termo e da necessidade de definir mais claramente os limites desse estudo, escolhemos a profissionalização da gestão como tema de estudo. Porém, em nenhum momento perdemos de vista, o que ficará claro na discussão, que isso faz parte de um movimento maior de modernização, não só do futebol, pensado em termos mundiais, mas também da sociedade brasileira como um todo.

Veremos, pois, como o futebol chegou ao atual estágio de desenvolvimento gerencial e quais as causas para, ainda hoje, não se adotar largamente práticas profissionais e modernas de gestão. As primeiras questões a serem respondidas são: se realmente houve evolução nessa gestão e se essa gestão realmente se profissionalizou. Para isso, deveremos mostrar como se deu essa evolução e por que ela não aconteceu plenamente.

Nossa hipótese de trabalho é que realmente houve uma evolução, mas que os avanços mais significativos ocorridos no futebol brasileiro só ocorreram por pressão externa ao seu universo: ou imposição do Estado (principalmente governo federal e legislativo) ou pressões do mercado. Em nenhum momento houve uma iniciativa de agentes ligados diretamente ao esporte, que buscasse mudanças, visando melhor organizá-lo. As decisões sempre foram respostas a pressões externas.

¹ Confederação Brasileira de Futebol.

² Cf. HELAL (1997), p. 17.

Acreditamos que os eventos a que estamos assistindo atualmente também seguem esta lógica: pressões do mercado e do Estado estão forçando a mudanças na gestão, na estrutura e nas instituições do futebol brasileiro. Os investidores estão interferindo diretamente nas decisões dos clubes, enquanto as CPIs e o Ministério do Esporte estão forçando a revisões e mudanças na legislação.

Assim sendo, nossos objetivos são três:

1. Fazer uma análise histórica da profissionalização da gestão do futebol brasileiro. Observar se ela realmente evoluiu e mostrar como se deu essa evolução.
2. Fazer uma análise do momento atual do futebol brasileiro, sob o ponto de vista da gestão e sob a luz da evolução histórica observada anteriormente.
3. Apontar algumas tendências atuais.

Este trabalho será dividido em três partes: na próxima sessão, apresentamos a justificativa para escolha da gestão do futebol brasileiro como objeto de trabalho. Em seguida, comentaremos a metodologia utilizada. Nas sessões seguintes, apresentamos a discussão do tema em si, procurando comprovar se a hipótese de trabalho está correta ou não.

2. Justificativa

A escolha do tema se deveu, inicialmente, a uma paixão pessoal do autor, que acredita na máxima do escritor Nelson Rodrigues, que dizia que “sem paixão não se chupa nem um Chicabon”³. Mas, apesar de forte, essa não é a principal justificativa. O futebol tem uma importância para o Brasil que atravessa as ciências, das sociais às biológicas. Ela perpassa o cotidiano como parte integrante, e é também parte importante na definição do modo de vida brasileiro. Sua presença é tão intensa que muito se pode entender do país e do povo pela observação das reações perante um jogo de Copa do Mundo. As vitórias e derrotas da seleção estão sempre sendo relacionadas a uma habilidade especial mestiça, o “jeitinho brasileiro”⁴, ou o “complexo de vira-lata”, como brilhantemente colocou o mesmo Nelson Rodrigues⁵.

Além disso, o futebol tem uma importância grande no dia-a-dia da população, na medida em que os campeonatos estaduais e o nacional ocupam boa parte das discussões diárias da população de todas as classes sociais. Anatol Rosenfeld⁶ (acadêmico alemão que por aqui esteve, nos anos 1920, dando aulas na USP), na tentativa de entender o Brasil, adotou como temas de ensaios o negro, a macumba e o futebol, três elementos característicos e marcantes da cultura brasileira.

Na interpretação de Roberto Damatta⁷ (dentre outros), foi com o futebol que o Brasil teve suas primeiras aulas de democracia. Pela primeira vez, qualquer um podia ganhar, rico ou pobre, forte ou fraco, grande ou pequeno. Do mesmo jeito, a vitória não era perene, nem hereditária, ela durava apenas até a partida seguinte. A derrota perdia assim a carga dramática. As regras do jogo eram claras como poucas naquela época. Todos a conheciam e sabiam seus direitos e deveres. E sabiam também que qualquer falha seria punida, seja quem cometesse.

³ A frase original era: “Sem sorte não se chupa nem um Chicabon”. Essa frase foi adaptada e repetida em diversas crônicas e contos publicados por Nelson Rodrigues e pode ser encontrada em vários dos textos presentes nos dois livros citados na Bibliografia. Chicabon é um antigo picolé, muito popular em todo Brasil.

⁴ Sobre a questão da mestiçagem no Brasil podemos citar, dentre outros autores, Gilberto Freire e Darci Ribeiro.

⁵ Para saber mais sobre essa idéia, conferir RODRIGUES (1994a) e (1994b) e ANTUNES (1999).

⁶ Cf. ROSENFELD (1993).

⁷ Cf. DAMATTA (1994).

Indagado sobre a influência do futebol na educação da juventude em uma entrevista, o jornalista Juca Kfoury definiu e resumiu muito bem a importância do futebol. Vale a citação completa pela emoção contida em seu depoimento: “O futebol é um maravilhoso meio educativo: ensina a ganhar e a perder, ensina a conviver com a frustração, e só quem não tem a menor sensibilidade é capaz de dizer que a plateia do futebol é uma plateia de passivos. Porque ninguém me convence de que não fiz junto com Basílio aquele gol que libertou o Corinthians de vinte e dois anos sem título; ninguém me convence de que não subi com Pelé na cabeçada que deu o primeiro gol contra a Itália, na Copa de 70; e que eu não estava junto com o Taffarel, na defesa do pênalti, na Copa de 94. É aquela coisa de pensar que, se eu não estivesse lá, não aconteceria, ou só aconteceu porque eu estou aqui, para o bem ou para o mal. Algumas vezes você diz, ‘Fui eu que dei azar, sou um pé frio, é a terceira vez que vou ver o meu time e ele perde’. Sempre dou como exemplo do oposto da alienação que as pessoas teimam em ver no futebol, uma frase que adoro, de Bill Shankley, o técnico e *manager* escocês do Liverpool: - ‘É claro que o futebol não é uma questão de vida ou morte, o futebol é muito mais importante que isso’. Foi num campo de futebol que se abriu, pela primeira vez, na História, uma faixa pela anistia aos presos políticos brasileiros; foi no Morumbi, com cem mil pessoas, num jogo entre Corinthians e Santos. E por que num campo de futebol com cem mil pessoas? Porque não dava pra polícia chegar lá em cima e prender todo mundo; quando a polícia chegou, a faixa já havia desaparecido. Foi num campo de futebol, no Estádio Nacional de Santiago, na primeira partida depois que o Estádio foi liberado, após servir de prisão por dois anos e meio, no Estádio onde morreram patriotas chilenos e brasileiros, que houve um apagão, a primeira manifestação por liberdade, durante a ditadura Pinochet. Quando as pessoas se deram conta, estava tudo apagado, e começou um canto: ‘libertad, libertad, libertad...’ Havia sessenta mil pessoas no jogo entre o Universidad Católica e o Colocolo, e seria impossível colocar sessenta mil pessoas dentro dos camburões. Então, não se pode deixar de entender que o futebol é a coisa que nos faz nos sentirmos crianças, que o futebol é mais ou menos como a praia, que uniformiza todo mundo. Por mais que o estádio tenha suas divisões, a arquibancada do Maracanã é o único lugar, num país de estratificação tão poderosa como o Brasil, em que ainda se vê um rico abraçar um pobre. Não entender todas essas características, e que o futebol imita a vida, como pouquíssimas áreas da atividade humana, é, no mínimo, uma pena.”⁸

⁸ Cf. KFOURI (2000), p. 61.

Por que o futebol se tornou tão popular? Ainda não há uma explicação satisfatória, mas há muitos indícios. Em primeiro lugar, era (e cada vez mais é) o mais democrático dos esportes, permitindo que “baixinhos”, “gordos”, “tísicos”, “asmáticos”, “tortos”⁹, entre outros, aparentemente pouco afeitos à prática desportiva, não só participassem das pelejas, como se destacassem¹⁰. Depois, foi introduzido como a última grande novidade da Europa, o que lhe conferia uma aura especial (pelo menos no Brasil). Em terceiro lugar, uma constatação: um esporte que se difundiu em todos os continentes e que é, sem sombra de dúvida, o mais popular do mundo, sendo praticado da China ao Uruguai, passando pela África e Europa, quaisquer que sejam os motivos, tem algo de especial, que encanta as pessoas independente da cultura e origem, mais do que qualquer outro.

Mas, sem dúvida, muito do fascínio que o futebol causa advém do elemento do acaso, que proporciona uma intensa emoção durante o jogo. A incerteza é a mãe do seu sucesso. Ao contrário da maioria dos esportes, nunca há favoritos absolutos. Aqui, a incidência de resultados inesperados é muito maior. Isso cria sempre a esperança no torcedor que seu time pode vencer, por mais críticas que sejam as condições. O jogador também se fortalece e corre até o último minuto atrás da vitória, pois sabe que não há times imbatíveis. Isso explica, por exemplo, um time em inferioridade numérica reverter o placar de uma partida. Como diz o ditado popular, “a partida só termina, quando acaba”.

O psicólogo Cláudio Wagner¹¹ faz uma interessante análise ergonômica do futebol, utilizando gráficos, comparando o futebol ao ato sexual. Uma partida de futebol possui uma curva que cresce lentamente, em que se cria uma tensão até a explosão do gol (o orgasmo). Essa tensão e os baixos escores permite a valorização do tento (assim como poucos times na história foram capazes de proporcionar goleadas semanais para sua torcida, poucas pessoas podem se gabar do mesmo feito sob os lençóis), o que não acontece com outros esportes, como vôlei e basquete, onde os placares são dilatados, vulgarizando o momento maior da

⁹ Por exemplo, fui asmático durante boa parte de minha infância e adolescência, o que não me impediu de me tornar um grande meia-esquerda.

¹⁰ Exemplos famosos não faltam: temos hoje o baixinho Romário, além de Maradona; o velho inglês Stanley Mathews, que jogou até os 50 anos; o anjo torto Garrincha, o gordo húngaro Puskas; o magrelo Telê Santana, de apelido “Fio de Esperança”; o desengonçado Dadá Maravilha, que apesar da pouquíssima habilidade, fez mais de 500 gols, etc. Imagine então na várzea quantos craques desconhecidos não maravilharam suas platéias?

¹¹ Cf. WAGNER (1998).

partida. Essa seria mais uma explicação para o sucesso desse esporte, já que faz uma relação com a natureza humana, independente da cultura¹².

Quanto à famosa ginga brasileira, de suposta origem mulata, viria da cultura negra. Algumas versões defendem que os negros, por sua cultura rítmica, presente no samba e na capoeira, por exemplo, acostumados a dançar, fintar, gingar, etc. tenham incorporado essa habilidade ao futebol. Outra explicação é que, no início do século XX, não era dado aos negros o “direito” de disputar as bolas com os brancos com o mesmo “afinco. Por isso, eles eram obrigados a desenvolver mais a habilidade, para driblar ou tomar a bola sem contato físico. Não há provas, nem conclusões definitivas quanto a isso, mas, de fato, foi a partir da incorporação do negro ao jogo que começou a surgir o estilo brasileiro de jogar futebol, que misturava criatividade com uma habilidade incomum¹³.

Como se não bastasse, o futebol é ainda uma grande indústria. Envolve um montante de dinheiro significativo dentro da indústria do entretenimento. Segundo estimativas da Federação Internacional de Futebol Association (FIFA) e da Arthur D’Little, consultora de gestão que vem desenvolvendo trabalhos na área esportiva, é uma economia que movimenta US\$ 260 bilhões de dólares e com um potencial de crescimento ainda muito grande em todo o mundo.

Se essas dimensões são grandes para o mundo, em termos relativos, a possibilidade de expansão é muito maior para o Brasil. “Se tivéssemos no futebol a mesma importância que detemos no PIB mundial, poderíamos acrescentar à nossa economia pelo menos R\$ 4 bilhões de reais”¹⁴. Mas, a despeito de sua importância, no Brasil, a maior parte dessa economia é informal, como demonstraram as CPIs. Além disso, apesar do volume de recursos que movimenta, sua gestão ainda é predominantemente amadora, feita por dirigentes não remunerados, que utilizam métodos administrativos ultrapassados.

Apesar de todos esses exemplos, a quantidade de estudos, principalmente acadêmicos, sobre o assunto não faz jus à importância do futebol. Justiça seja feita: as ciências sociais em geral já produziram obras importantes e de grande qualidade sobre o tema, o que já nos permite montar uma biblioteca de respeito. No entanto, o número ainda é

¹² Essa análise nos faz pensar: será que o motivo dos EUA ser o único povo ocidental que não gosta de futebol, se explica pelo fato de eles não gostarem de fazer sexo? Provavelmente não, pois os ingleses, que são reconhecidamente pouco afeitos aos jogos da alcova (em pesquisas publicadas na mídia impressa), não perdem uma rodada de seus clubes de coração.

¹³ Anatol Rosenfeld analisa a influência da cultura negra do futebol no Brasil em três artigos escritos para o público alemão nos anos 1950. Cf. ROSENFELD (1993).

¹⁴ Cf. PELÉ (2000).

pequeno e há muitas lacunas a serem exploradas. No campo dos negócios, a situação é ainda mais dramática. Pouquíssimo se fez e, mesmo assim, com um enfoque mais voltado para o marketing esportivo, o que torna esse trabalho útil para a discussão da gestão do futebol como um negócio.

Dentro da própria EAESP-FGV, há pouquíssimos títulos, ainda mais considerando a cada vez maior relação entre o esporte e a administração. Dois artigos foram publicados na Revista de Administração de Empresas (RAE). Um fala sobre a organização da torcida Gaviões da Fiel¹⁵, e o outro sobre a relação do futebol com a cultura¹⁶. Ampliando a busca para esportes em geral, encontramos duas dissertações de mestrado sobre patrocínio e marketing esportivo, uma de Luiz Fernando Pozzi¹⁷ e outra de Ana Lídia Gresenberg¹⁸. Há ainda um livro sobre o aspecto jurídico do esporte¹⁹ e dois outros, estrangeiros, sobre a organização e a gerência do esporte. Mais recentemente foi lançado o livro “A nova gestão do futebol”²⁰, resultado de uma pesquisa financiada pelo Núcleo de Pesquisas e Publicações, que já faz uma abordagem mais atual da questão. Espera-se que seja a primeira de uma série de estudos sobre o tema.

Em uma pesquisa bibliográfica nas bibliotecas da UNICAMP e USP²¹, foi possível observar a existência de muitos títulos sobre o futebol, inclusive com algumas teses e dissertações. Nas bibliotecas da UNICAMP, foram encontradas cento e trinta e três entradas (sem descontar as repetições) com temas relativos ao futebol. Dessas, dezoito eram dissertações de mestrado, sendo duas do Instituto de Ciências Humanas e duas do Instituto de Estudos da Linguagem da própria universidade. As outras quatorze estão divididas assim: seis em Educação Física da USP (1), UFRJ (2) e Gama Filho (3); duas em ciências sociais da UFRJ e da UnB; e duas em Educação da UFPB e UFRS. Dentre as teses de doutorado, encontram-se apenas uma abordagem sócio-histórica²², outra em linguística²³, e uma terceira que faz uma análise sobre a evolução econômica do futebol no Brasil²⁴.

¹⁵ Cf. COSTA (1995).

¹⁶ Cf. VIEIRA (1972).

¹⁷ Cf. POZZI (1996).

¹⁸ Cf. GRESENBURG (1992).

¹⁹ Cf. MELLO FILHO (1995).

²⁰ Cf. AÍDAR, LEONCINI e OLIVEIRA (2000).

²¹ Pesquisa realizada em 1999. Posteriormente foram feitas novas buscas, mas apenas para incorporar os possíveis novos estudos publicados ou defendidos.

²² Cf. PEREIRA (1998).

²³ Cf. ROCHA FILHO (1989).

²⁴ Cf. PRONI (2000).

Na USP, existem 349 volumes, representando cerca de 300 títulos diferentes. Temos cinco dissertações de mestrado em Educação Física, uma em Medicina, duas na Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas (FFLCH), uma no Instituto de Psicologia (IP) e uma na Escola de Comunicações e Artes (ECA); e três teses de doutorado da ECA, IP e FFLCH. Além disso, há quatro dissertações em Educação Física: uma da Faculdade de Educação Física de Santa Cruz do Sul, uma da UFRJ, uma da Universidade Federal de Santa Maria e uma da UFMG; há, por fim, uma de direito da PUC-SP (que tem ainda uma tese de doutorado) e uma de Ciências Sociais da UnB. De todas, a mais antiga data de 1981.

Considerando o acervo da USP²⁵, e levando em conta que em 1994 fez cem anos que Charles Miller desembarcou no Brasil com a primeira bola de futebol, temos mais ou menos três títulos publicados ou teses defendidas por ano de vida do futebol no Brasil. Mesmo considerando os últimos cinquenta anos, quando o esporte se popularizou no país e o número de publicações aumentou significativamente, teríamos seis títulos por ano, o que ainda não é muito, se pensarmos que nos anos de Copa do Mundo esse número cresce muito, diminuindo radicalmente logo após o seu término.

Se formos pensar na importância do futebol para a cultura e a vida do país (até excessiva, na opinião de muitos), o volume não é grande. Principalmente, nota-se a falta de teses em administração e economia, o que reflete a pouca relação que o esporte manteve com essas áreas. Como possível exceção, temos uma tese que, embora defendida na ECA em 1994²⁶, fala sobre patrocínio esportivo, um tema muito em voga atualmente. Só como medida de comparação, na Inglaterra são lançados anuários sobre a temporada, livros comemorativos de grandes temporadas ou títulos importantes, vídeos com gols, inclusive os mais importantes de outros campeonatos, como o brasileiro, teses de diversas origens, reportagens jornalísticas, num volume e profundidade muito maior do que aqui, mesmo descontadas as diferenças econômicas e sociais.

Podemos classificar rapidamente os trabalhos da seguinte maneira:

- **Comunicação.** Analisam a cultura de massa e, mais recentemente, relacionam o esporte à mídia.

²⁵ No Rio de Janeiro, as Universidades Estadual do Rio de Janeiro, a Federal Fluminense e a Gama Filho, além da Universidade de Brasília, possuem centros de estudo sobre futebol e um bom número de teses e dissertações apresentadas, porém elas não estão disponíveis via internet, o que impossibilitou a pesquisa. De qualquer forma na UnB e na UERJ há um núcleo de estudos de sociologia do futebol e na UFF e Gama Filho a ênfase está no curso de Educação Física, nenhuma delas diretamente relacionadas a administração e gestão, o que também limita o tipo de abordagem.

²⁶ Salvador Parisi Neto, "Patrocínio esportivo: avaliação do estágio atual e perspectivas de desenvolvimento no Brasil", tese defendida em 04 de outubro de 1994, na ECA, orientada pelo Prof. Dr. José Afonso Mazzon.

- **Sociológicos e Históricos.** Fazem análises sociológicas e/ou históricas sobre o esporte, muitas vezes relacionando-as a outras questões da cultura e da vida cotidiana brasileira.
- **Técnicos, Táticos, Treinamentos e Didáticos.** Envolvem técnicas de treinamento e de jogo, teorias sobre as táticas e sua aplicação, manuais para cursos de treinadores de futebol, didáticos para profissionais de educação física, entre outros.
- **Educação Física** (Biológicos, Fisiológicos, Psicológicos, Educativos, Médicos e Didáticos). Compõem as abordagens relacionadas à área das ciências biológicas.
- **Linguística.** Um dos exemplos é a tese de Zaldo Rocha Filho, que faz um estudo fonostilístico dos narradores de futebol.
- **Coletâneas de artigos e crônicas.** Publicadas na imprensa, normalmente são feitas por cronistas e jornalistas de renome, como Armando Nogueira (“Bola na Rede”) e Nelson Rodrigues (“A Pátria em Chuteiras”), entre outros.
- **Biografias.** Histórias de jogadores, técnicos, “cartolas”, jornalistas e figuras de vulto, da história do futebol. Podemos citar “A Estrela Solitária”, de Ruy Castro, sobre a vida de Garrincha e as autobiografias de Zico, Falcão e Tostão, entre outros.
- **Histórias.** Contadas por personagens do futebol, normalmente escutadas, vividas ou presenciadas por jornalistas. O livro de João Saldanha “Os Subterrâneos do Futebol” é um exemplo clássico.
- **Ficção.** Romances ou contos sobre o futebol, feitos, normalmente, por escritores, como no caso de “Onze em campo e um banco de primeira”, uma seleção de contos sobre futebol, organizada por Flávio Moreira da Costa.
- **Jurídicos.** Descrevem e analisam as regras do jogo e a legislação referente ao esporte.
- **Estatísticos e Enciclopédicos.** Contêm dados e números a respeito dos times, dos jogadores, dos campeonatos, da seleção brasileira e tudo o que se relaciona com futebol. Um exemplo é o utilizado nesse trabalho, “O Almanaque do Futebol Brasileiro”, de Marco Aurélio Klein e Sergio Alfredo Audinino.

Nos últimos anos, com a recente profissionalização do esporte, têm surgido algumas obras com enfoque mais gerencial. Dentre estas, podemos citar o livro de BRUNORO e AFIF (1997)²⁷, sobre a administração profissional do futebol. Ele apresenta uma proposta completa sobre o gerenciamento de um clube de futebol, desde os aspectos administrativos aos técnicos. Aborda alguns assuntos importantes, como a Lei Pelé, a relação política com entidades representativas, como a Confederação Brasileira de Futebol e aspectos jurídicos.

Outros textos abordam a questão do marketing esportivo. Com a profissionalização, as relações entre os clubes e o meio publicitário e grandes meios de comunicação encontram,

²⁷ Este livro, de certa maneira, pode ser considerado pioneiro, não por ter sido o primeiro, mas por ter iniciado a nova fase de obras sobre o assunto. Outros destaques são: MELO NETO (1998), AFIF (2000) e AIDAR, OLIVEIRA e LEONCINI (2000).

cada vez mais, novas fórmulas de divulgação e alavancagem de dinheiro. Ainda não muito desenvolvido no Brasil, o marketing esportivo vem a cada ano apresentando novidades, como a terceirização da organização do campeonato paulista. Em geral, os textos fazem uma análise do caso brasileiro, comparando-o com outros esportes no exterior, onde essa área está mais desenvolvida, como na Europa ou nos Estados Unidos.

Mas, de fato, as poucas obras que analisam o futebol sob o ponto de vista da gestão, atestam a necessidade de ampliação da discussão, principalmente no âmbito acadêmico. Se, por um lado, isso dificulta a observação do estado da arte do assunto no Brasil, por outro, indica-nos que há um grande espaço para este tipo de abordagem. Por motivos que veremos no decorrer deste trabalho, o futebol vem passando por mudanças e transformações importantes, principalmente no que diz respeito à sua gestão, tanto dentro, quanto fora dos gramados, o que torna esta análise interessante, seja para o estudioso do assunto, seja para o fã, interessado em saber os rumos que está tomando seu esporte preferido.

3. Metodologia

Para entendermos a discussão sobre a evolução do futebol brasileiro, ou, em outros termos, as mudanças e transformações pelas quais passou, devemos ter claras algumas idéias. Utilizamos ao longo deste trabalho muitos conceitos que possuem diferentes interpretações. Por isso, tentaremos a seguir definir o sentido em que os utilizamos, além de esclarecer qual a metodologia utilizada para chegarmos às conclusões finais.

A teoria dos sistemas

Em 1968, o biólogo e filósofo Ludwig Von Bertalanffy escreveu a “Teoria geral dos sistemas”²⁸. Bertalanffy definiu “sistema” como um conjunto mais ou menos complexo de partes em mútua interação. Tal conjunto está em contato com um entorno dado, que possui subsistemas que também interagem entre si e com o meio externo. O sistema está separado do meio externo por uma zona de fronteira (que é arbitrária), que deixa dentro os que têm vínculos sistêmicos mais próximos.

Todo sistema transforma energia e é dessa transformação que surge a riqueza. Ele recebe entradas (*inputs*) e produz saídas (*outputs*). Quando um sistema não transforma, ele não sobrevive, pois sem transformação não há sistema. Para funcionar ele precisa de uma estrutura de sustentação. Quanto mais adaptado ele estiver ao entorno, menos estrutura de sustentação ele necessitará. Por isso, mais eficiente ele será, já que necessitará de menos energia para produzir.

Uma das características mais importantes do sistema é a homeostase, que é a tendência à estabilidade relativa em suas relações com os demais sistemas e subsistemas. A repetição das rotinas e do modo como são executadas as tarefas ou a transformação da energia, torna-o mais eficiente. Por isso, nenhum sistema está inteiramente aberto a mudanças, que se torna sempre um processo doloroso. A intensidade da dor é que diferencia os processos de êxito ou os que fracassam. Quanto menor o impacto ou quanto melhor ele for administrado, melhores serão os resultados obtidos.

²⁸ Cf. VON BERTALANFFY (1968).

A utilização do conceito de sistemas pelas ciências sociais trouxe uma nova perspectiva para o estudo das organizações. Percebeu-se que uma organização poderia ser tratada como um ser vivo, que interagia com um entorno, do qual fazia parte seus concorrentes, seu mercado, seus clientes e seus fornecedores²⁹. Por isso, a sua administração precisaria tornar-se mais dinâmica e assim desenvolveu-se um conceito mais atual de gestão, que incorpora a mudança como parte fundamental.

Neste trabalho, consideramos o futebol brasileiro como um grande sistema, composto por diversos subsistemas: os clubes, as federações estaduais, a CBF, os sindicatos, a mídia, o conjunto dos jogadores, etc, que está localizado em um entorno com o qual interage, que é a economia e política brasileira e, mais especificamente, a indústria de entretenimento. Há também os mercados externos e os concorrentes (os clubes europeus, por exemplo). Cada elemento do sistema possui uma estrutura e uma identidade próprias, que os faz adotar estratégias diferentes.

Gestão da mudança e da transformação

No início dos anos 1960, no âmbito da administração, discutia-se o conceito de planejamento de longo prazo. Já se sabia da necessidade de se planejar as ações da empresa e a visão de longo prazo representava justamente a tentativa de previsão dos seus passos, antecipando-se em relação à concorrência, deixando de apenas reagir aos problemas. Na década seguinte, o destaque foi o planejamento estratégico, que dava continuidade à discussão anterior. Era necessário planejar, mas pensando estrategicamente, definindo o que a empresa queria ser, aonde desejava chegar, como o faria e quais os obstáculos. Nos anos 1980, avançou-se um pouco mais nessa discussão, com o conceito de gestão estratégica. Não era suficiente planejar estrategicamente, era necessário também agir estrategicamente. Nos anos 1990, concluiu-se que as mudanças eram inevitáveis e que ocorriam incessantemente. Por isso a necessidade da gestão da mudança, conceito que incorpora todas as idéias antes discutidas, mas que agrega uma postura dinâmica à gestão da organização.

Uma política de gestão pode ser resumida em três palavras: estrutura, estratégia e identidade. Para Mintzberg³⁰, a estrutura seria o desenho da organização. Ela mostra quem se reporta a quem, as linhas de informação e os dados que fluem entre estas linhas. Alfred

²⁹ MORGAN (1996) faz uma interessante análise da teoria das organizações sob os diversos enfoques (imagens) com que foi tratada pelos diversos autores.

³⁰ Cf. MINTZBERG (1989).

Chandler³¹, em 1962, um dos autores que primeiro discutiu o conceito de gestão, escreveu que estratégia seria a determinação de alcançar objetivos de longo prazo. O desafio é fazer com que a estrutura (o corpo) siga a estratégia (a mente). Já identidade é o conjunto de elementos que envolvem hábitos informais da empresa, a cultura vigente, a visão que os membros da organização têm sobre ela e sobre si mesmos, formando uma imagem que é percebida pelas pessoas, sejam elas de dentro ou de fora da organização.

A estratégia define quais mudanças e transformações serão implantadas, como e quando isso será feito. Mudança pode ser definida como "toda modificação observada na cultura ou na estrutura de um sistema organizacional e que possui um caráter relativamente durável"³². É uma resposta mais ou menos planejada de uma organização ante uma pressão externa ou interna. A transformação é uma modificação muito mais profunda e ampla.

A mudança ocorre no curto prazo (de dois a cinco anos), em geral, como uma reação a eventos externos ou antecipando eventos futuros e normalmente atinge apenas a estrutura da organização, impactando marginalmente a identidade. Já a transformação ocorre em um período de tempo maior (completa-se a partir de cinco anos), é mais intensa, mais profunda e mais brutal e, por isso mesmo, consegue atingir mais fortemente a identidade da organização.

Uma mudança possui três fases: a inicial é quando o sistema ou organização está estruturado, estático. Então há um descongelamento e é criado um movimento. Esta é a fase mais vulnerável. Depois há um recongelamento, quando o sistema adapta-se à nova situação e a torna parte de sua nova realidade³³.

De acordo com a profundidade ou alcance da mudança, o processo será mais ou menos longo e difícil. Em geral, para alcançar cada nível citado a seguir, mais tempo será necessário e mais problemas surgirão. A primeira fase é a do conhecimento da mudança. As pessoas querem saber o porquê, quando se dará, como, etc. Depois há a mudança na atitude das pessoas, que começam a enxergar o processo de uma maneira mais positiva e diminuem as resistências. O passo seguinte é atingir o comportamento individual, quando cada pessoa começa a mudar sua postura em relação à organização e ao processo, até chegarmos ao comportamento do grupo, quando a mudança é definitivamente incorporada à organização. Por isso, a gestão da mudança na verdade é a gestão do comportamento do grupo.

³¹ Cf. CHANDLER (1962).

³² Cf. COLLERETTE e DELISLE (1988), p. 30.

³³ Cf. BLANCHARD discute a gestão da mudança, concentrando-se principalmente na gestão das pessoas.

Este processo completo e mais longo, que atinge a identidade da organização, é o que chamamos anteriormente de transformação. Como a gestão desse processo é na verdade a gestão do comportamento das pessoas, é importante destacar como elas normalmente se comportam. Blanchard³⁴ aponta os seguintes comportamentos: as pessoas se sentem solitárias, pensam sempre em si mesmas e no que podem perder. Sua capacidade de lidar com mudanças é limitada e elas possuem diferentes níveis de aceitação das mudanças. Se as mudanças ocorrem muito rapidamente, o comportamento delas volta a ser o mesmo de antes.

Para uma perfeita gestão da mudança, a estratégia adotada é fundamental. Como já vimos, ela é responsável por definir de que maneira (quando, como e qual a intensidade) a estrutura e a identidade serão atingidas. Kenneth Andrews, em artigo de 1971³⁵, trabalhou o conceito de estratégia corporativa e elaborou uma maneira para orientar sua formulação. É o ainda hoje muito utilizado esquema que trabalha as fortalezas, fraquezas, oportunidades e riscos.

Consideramos o futebol brasileiro um sistema que passou e passa por mudanças, umas mais profundas que outras, que atingiram em maior ou menor grau as estruturas e identidades dos elementos internos, mas também do seu entorno. Discutiremos principalmente as mudanças na gestão e, mais especificamente, a profissionalização da administração.

Burocracia e profissionalização da administração pública

O movimento de profissionalização da administração é um processo evolutivo que se intensificou a partir da revolução industrial, no final do século XVIII, nas organizações e nos Estados modernos. Os motivos foram: a necessidade de dar racionalidade, administrar e controlar estruturas cada vez maiores. Além disso, o desenvolvimento tecnológico, que deu um salto fenomenal a partir de meados do século XIX, passou a exigir técnicos cada vez mais especializados, ao mesmo tempo em que a divisão de trabalho criava um grande corpo de operários, repetidores de tarefas braçais, que exigiam um comando para que as tarefas fossem executadas na hora e da maneira correta. “O domínio burocrático, de fato, começa com a divisão social do trabalho, que, como releva Deutscher, ‘começa com o processo produtivo junto ao qual se manifesta a primeira hierarquia de funções’”³⁶

³⁴ Cf. BLANCHARD.

³⁵ Cf. ANDREWS (1971). Para uma análise mais recente sobre estratégia, conferir PORTER (1996).

³⁶ Cf. BOBBIO (1983), p. 124.

A base para essa profissionalização foi encontrada, em grande parte, no exército e na igreja, instituições antigas e historicamente bem estruturadas, com hierarquias, regras e métodos conhecidos e respeitados por todos. Esse foi o caso dos governos europeus, na época do imperialismo, no final do século XIX. O processo de colonização dos continentes africano e asiático pelos países europeus gerou a necessidade de criar organizações que dessem conta de dominar povos que estavam a milhares de quilômetros. Além disso, nessa época, os governos europeus começaram a oferecer serviços públicos para população, como saneamento e iluminação das ruas. Nesses dois exemplos, também percebe-se a necessidade de profissionais que dessem conta de organizar e administrar esses serviços.

A esse corpo de funcionários, deu-se o nome de burocracia, que inicialmente (metade do século XVIII) era um termo negativo. No entanto, a partir de meados do século XIX, começou-se a se utilizar o termo no seu sentido técnico: “conjunto de estudos jurídicos e da ciência da administração alemães que versam sobre *Bureausystem*, o novo aparelho administrativo prussiano, organizado monocrática e hierarquicamente, que, no início do século XIX, substituiu os velhos corpos administrativos colegiais. A ênfase destas obras é normativa e se refere especialmente à precisa especificação das funções, à atribuição de esferas de competência bem delimitadas, aos critérios de assunção e de carreira. Por esta tradição técnico-jurídica, o conceito de Burocracia designa uma teoria e uma praxe da administração pública que é considerada a mais eficiente possível (...) A conceituação dada por Max Weber (...) considera que a Burocracia como uma específica variante moderna das soluções dadas ao problema geral da administração”³⁷.

Weber³⁸ enquadra a Burocracia dentro de sua análise sobre os tipos de domínio. Há o legítimo e o não legítimo. Dentre os legítimos, temos o carismático, o tradicional e o legal-burocrático. O carismático se baseia na força da personalidade do líder, que é seguido espontaneamente por seus seguidores ou discípulos. O tradicional é baseado na história, na cultura, na força e na crença que as coisas são imutáveis: elas são assim porque são. “O domínio legal é caracterizado, do ponto de vista da legitimidade, pela existência de normas legais formais e abstratas e, do ponto de vista do aparelho, pela existência de um *staff*

³⁷ Cf. BOBBIO, op. cit.

³⁸ Cf. WEBER (1922).

administrativo burocrático. Weber, portanto, define a Burocracia como a estrutura administrativa, de que se serve o tipo mais puro do domínio legal”³⁹.

No Brasil, ainda na época do Império, os serviços públicos eram realizados por profissionais liberais ou por indicações políticas, todos ligados à Coroa. Posteriormente, com a proclamação da República, iniciou-se um processo de profissionalização e especialização da administração pública, visando a melhoria dos serviços públicos. Há vários trabalhos clássicos sobre a formação e configuração política e social brasileira e outros que tratam das estruturas de poder regional e sua relação com o poder central. Podemos citar: “Os donos do poder” de Raymundo Faoro e “Coronelismo, enxada e voto” de Victor Nunes Leal⁴⁰. Além desses, há outros autores clássicos como Gilberto Freire, Oliveira Vianna, Sérgio Buarque de Holanda e Caio Prado Junior, que trabalharam diferentes aspectos da formação política, social e econômica do Brasil.

A burocracia é fruto da sociedade de classes e, por isso, acaba por reproduzir as mesmas relações que caracterizam a sociedade da qual faz parte⁴¹. No futebol não foi diferente. A CBF, as federações estaduais e os clubes refletem a história da sociedade brasileira. Foram criados pelo governo, ou pela elite, que permitem a participação popular, desde que isso não interfira na esfera decisória. Segundo HELAL (1997), a estrutura do futebol brasileiro e a forma como ele se organizou refletem o padrão cultural do país. Para ele, os problemas atuais são fruto de uma contradição interna do sistema: de um lado dirigentes amadores, de outro jogadores profissionais (ética dual); de um lado um arranjo institucional antigo, oligarca e amador e de outro as forças de mercado, que acabarão forçando a profissionalização da gestão. Neste caso, o clube-empresa e a gestão profissional se opõem à estrutura institucional e ao arranjo de poder existente.

Hoje, a maior parte das relações no futebol brasileiro é pessoal, política ou ambas, e as pressões para essa profissionalização também espelham o processo pelo qual passou a administração pública brasileira. Busca-se uma racionalização, a previsibilidade do sistema, para que os investidores possam aplicar seu capital com mais segurança. Ou seja, é a mesma situação encontrada no Brasil dos anos 1930, quando o presidente Getúlio Vargas implantou uma série de reformas no setor público, de modo a organizá-lo e profissionalizá-lo.

³⁹ Cf. BOBBIO (1983), p. 125.

⁴⁰ Cf. FAORO (1979) e LEAL (1978).

⁴¹ Cf. BOBBIO (1983) e BRESSER PEREIRA e MOTTA (1991).

A burocracia possui um importante papel nos sistemas econômicos modernos. Ela mantém ou influencia o sistema para que este siga um caminho. O futebol brasileiro é um sistema que segue uma lógica. A profissionalização de sua burocracia poderá criar uma lógica de funcionamento diferente da imposta atualmente (e historicamente) pela elite dominante. Poderá gerar os mesmos conflitos registrados entre burocratas e políticos no Estado⁴²: os primeiros buscando a rotina, a racionalidade e o controle, baseando seu trabalho em decisões técnicas; e os segundos, atuando num ambiente de negociação constante, tomam decisões políticas, que respondem a interesses também políticos, que nem sempre casam com o parecer técnico. Nesse caso, uma diferença clara é que os políticos são eleitos pelo povo, enquanto os dirigentes do futebol são alçados aos seus postos por meio de acordos, conchavos e representação indireta.

A burocracia vem mudando seu papel, de executor de atividades correntes, tem passado a exercer um papel mais central, na gestão da expansão da organização. No futebol, a burocracia foi profissionalizada em sua porção diretamente ligada ao jogo, a comissão técnica, que chamamos aqui de burocracia do campo. Porém, ainda não assumiu, com as exceções de praxe, a gestão da empresa. Em outros termos, não participa do processo decisório. O exemplo de maior êxito é o de José Carlos Brunoro, ex-técnico de vôlei, que assumiu a direção da co-gestão entre Parmalat e Palmeiras, exerceu papel fundamental na tomada de decisões sobre os rumos da "empresa", no caso, o time de futebol. Essa mudança no papel dos gerentes é o que está acontecendo atualmente no futebol brasileiro, mas não sem sofrer forte oposição.

Racionalização na gestão do futebol

O fato da burocracia assumir o poder é importante, mas é fundamental deixar um espaço para a criatividade, o inusitado. Representante justamente do planejamento e da previsibilidade, o burocrata terá sempre o desafio de não coibir as iniciativas inovadoras. Embora este não seja o papel do burocrata, já que originalmente esse papel cabia ao político, segundo a análise de WEBER (1922), no caso do futebol, o gerente / burocrata não poderá fugir da obrigação de salvaguardar o espaço da criação, já que o esporte, assim como a arte, é um *locus* natural da criatividade humana⁴³.

⁴² Sobre a questão do embate entre burocratas e políticos, um trabalho importante é o de ABERBACH, PUTNAM e ROCKMAN (1981), que fizeram uma pesquisa com burocratas em diversos países ocidentais. Outro trabalho muito discutido é o de GROZIER (1987), sobre a evolução da burocracia e suas implicações.

⁴³ Cf. SANTOS (1990), que trata da presença da paixão na gestão em seu estudo sobre o Sport Club Corinthians Paulista.

A questão da paixão na gestão do futebol é polêmica. Alguns defendem que, embora o lucro do investidor deva ser garantido, a organização voltada para o futebol é fundada na paixão e dela não pode abrir mão. Há uma lógica falsa nessa idéia: segundo ela, se o burocrata age em defesa de interesses próprios e ele ama seu time, agindo em seu proveito, estará beneficiando o clube⁴⁴. Na verdade, atualmente a burocracia amadora, que hoje administra os clubes brasileiros, já age assim, com as conseqüências já conhecidas. As decisões não são racionais e nem são baseadas em premissas concretas e no planejamento, o que leva a muitos erros e prejuízos, dentro e fora do campo. Além disso, a atuação em causa própria tem gerado corrupção e evasão de dinheiro dentro dos clubes, como comprovou as CPIs.

Por outro lado, decisões exclusivamente racionais, visando só o lucro, podem prejudicar o clube. Este foi o caso do desmonte do grande time do Palmeiras, campeão paulista em 1996, antes de alcançar o objetivo maior do clube, que era ser campeão do mundo. No caso, buscou-se apenas o objetivo da empresa financiadora, que era lucrar com a valorização dos jogadores. Mesmo assim, a venda dos jogadores foi feita antes do ápice, o que impediu a empresa de ganhar ainda mais, se aguardasse mais um pouco.

A solução para essa dualidade está em não fugir do embate entre técnica e política. Deveria haver uma burocracia profissional administrando os clubes, baseada na técnica e na racionalidade. O contraponto “político”, que resguardaria os interesses dos associados e dos torcedores, além da tradição, história e cultura do clube, seria dado por um Conselho eleito pelos sócios, como em uma empresa. Cada um teria um campo de atuação bem definido, mas haveria uma área onde caberia o dissenso, a discussão e o embate entre os dois corpos⁴⁵.

Gestão no futebol

Mas, que gestão é essa que evoluiu? Consideraremos neste trabalho que gestão no futebol significa não só a gestão administrativa e financeira dos clubes, mas também das federações e das atividades ligadas aos clubes, como a organização das ligas. Observando sob outro foco, temos também a gestão da equipe, que é sua organização dentro do campo, a definição da tática a ser utilizada, a determinação das funções de cada jogador e sua participação dentro do conjunto, visando um objetivo único e comum. Ainda no âmbito da prática do esporte em si, temos o planejamento da temporada, que deve prever qual o elenco de jogadores necessários, a preparação física, e a prevenção do desgaste físico devido ao

⁴⁴ Essa idéia foi trabalhada por autores ligados à Nova Economia Política.

número excessivo de jogos, dentre outras atividades, que são exercidas pelo treinador e sua comissão técnica.

Hoje, “o futebol é uma atividade cada vez mais científica, tecnológica, planejada e mercadológica, envolvendo toda uma ampla estrutura que precisa cuidar dos aspectos de preparação física e psicológica em detalhes e em profundidade, da construção do time e dos jogadores, do conhecimento de táticas e estratégias de jogo, do estudo dos adversários, da análise de *scouts*⁴⁶ e estatísticas, da adequada gestão financeira”⁴⁷. Para a boa gestão de tudo isso, é necessário encarar a equipe (e o clube) como uma organização complexa e que exige profissionais especialistas em cada posição.

É cada vez mais utilizado o conceito de *team building* ou construção do time. O jornalista Matinas Suzuki destaca a importância do trabalho psicológico, que implica em “estabelecer um objetivo comum a ser alcançado e criar mecanismos para que todos se envolvam profundamente para atingir o objetivo. A construção do time implica (...) em desenvolver uma mentalidade vencedora”⁴⁸. Ao se concentrar na construção do time em termos táticos, ele destaca três fases:

1. Organização. A capacidade de reagir automaticamente a cada nova situação do jogo.
2. Estratégia. Decidir se a equipe atacará seu adversário ou será reativa.
3. Tática. A partir de diversos fatores como o esquema de jogo do adversário, quais as características dos seus jogadores, sua posição na tabela de classificação, se o jogo é dentro ou fora de casa, definir como o time vai enfrentar o adversário.

Esse seria o papel da gestão do time dentro de campo. Mas a gestão do time fora do campo tem que, segundo Matinas Suzuki, “estabelecer um objetivo comum a ser alcançado e criar mecanismos para que todos se envolvam profundamente para atingir o objetivo”⁴⁹. Implica também desenvolver uma mentalidade vencedora, desenvolver em cada jogador a idéia de superação de limites, baseado na integração da equipe.

⁴⁵ Essa discussão está presente e bem exemplificada em ABERBACH et alii (1981).

⁴⁶ *Scout* é a palavra inglesa utilizada para denominar as estatísticas dos jogos, como por exemplo, a quantidade de chutes a gol, passes errados, assistências, destaques das partidas, quem tocou mais na bola e mais uma infinidade de informações, que são utilizadas pelos técnicos para estudar os adversários, corrigir os erros de sua equipe e planejar a tática a ser empregada nos jogos.

⁴⁷ Cf. SUZUKI (1999). *Folha de São Paulo*. 14/10/1999.

⁴⁸ Cf. SUZUKI (1999). *Folha de São Paulo*. 26/08/1999.

⁴⁹ Cf. SUZUKI (1999). *Folha de São Paulo*. 12/08/1999.

A evolução dessa gestão significa que, de atividade de lazer, amadora e secundária, como era no final do século XIX, ela passou, a partir do início do século XX, a ser atividade principal, remunerada e especializada. Assim, o profissional é aquele que se dedica integralmente à sua função, é remunerado por esse trabalho e está em constante evolução no que diz respeito à adoção das técnicas mais modernas existentes, bem como buscando a inovação dessas técnicas.

O conceito de gestão moderna é tão etéreo quanto a quantidade de interpretações existentes. A modernidade foi banalizada em intermináveis citações, mas a ideia de buscar o novo, não pode ser esquecida. Assim, consideramos que uma gestão moderna é a que busca a constante evolução por meio da inovação. E isso é feito por intermédio da adoção das técnicas e métodos mais novos e inovadores (sem cair na falácia da busca do novo pelo novo). Uma organização moderna seria então a que procura antecipar-se às concorrentes na adoção de inovações metodológicas, científicas ou tecnológicas.

Brunoro e Afif colocam assim o conceito: “Modernidade significa estar a par de tudo aquilo que passa por um processo de transformação: teorias administrativas, avanços tecnológicos – na informática e na medicina esportiva –, tendências do mercado de jogadores no Brasil e no exterior, etc”⁵⁰ No caso do futebol, devido à resistência em adotar inovações, a gestão moderna é, simplesmente, a que utiliza os métodos comuns de gestão, praticados por qualquer organização profissional.

Metodologia utilizada

Partindo desses conceitos, esse estudo foi elaborado, principalmente, por meio da bibliografia existente sobre o futebol, que, embora ainda insatisfatória, já permite análises consistentes. Assim, tentaremos captar os diferentes enfoques, de modo a entender o desenvolvimento do futebol brasileiro sob o ponto de vista da profissionalização de sua gestão. Por exemplo, os textos históricos nos ajudarão a conhecer a sucessão dos fatos; as análises sociológicas nos darão uma ideia do impacto que estes fatos causaram na sociedade brasileira; as antropológicas nos darão a dimensão humana do futebol; as biografias nos darão a visão cotidiana e real da história; e os textos de marketing esportivo em geral mostrarão a visão atual do negócio futebol.

⁵⁰ Cf. BRUNORO e AFIF (1997), p. 49.

Também fizemos uma análise de jornais e revistas, que permitiram captar a importância do assunto no seu momento, o tipo de enfoque dado pela imprensa, e quais os fatos considerados mais importantes no calor do momento. Deram-nos também subsídios para a compreensão do momento atual, cuja análise mais elaborada não está disponível em artigos e livros. Além disso, para enriquecer o trabalho, foram feitas entrevistas com atores importantes e representantes de instituições que, de alguma maneira, têm interesses envolvidos no processo (os chamados *stake-holders*).

Iniciaremos a discussão, por um histórico sintético da evolução da gestão do esporte, concentrando a atenção nos avanços técnicos, metodológicos e de gestão, ocorridos no século XX. Depois passaremos para um breve panorama da evolução do futebol no mundo, focando principalmente nos últimos trinta anos, com a explosão da FIFA e do uso do marketing, que estabeleceram as bases do futebol como negócio, que forçou a profissionalização da gestão para administrar os novos e volumosos investimentos. Daí então passaremos para a análise do desenvolvimento da gestão do futebol no Brasil, sob diversos aspectos, como a gestão do jogador, a do clube, a das federações, a da CBF e a do Estado, além da evolução da estrutura física, legal e dos campeonatos. Concluiremos com uma análise do momento atual, sob a luz da evolução histórica, a partir da qual poderemos ver o que realmente está mudando, qual a natureza dessa mudança e quais os vetores definidores dessas mudanças.

4. Evolução da gestão nos esportes

A evolução da gestão no mundo dos esportes se deu sob diferentes estímulos. Inicialmente, a rápida aceitação de vários esportes diferentes levou à retomada dos Jogos Olímpicos, no final do século XIX, um dos primeiros marcos do esporte moderno. A partir daí, os esportes foram ocupando um espaço importante na cultura do século XX, levando os governos, principalmente os totalitários, a se utilizarem deles para propaganda política. Posteriormente, a guerra fria gerou uma disputa que ajudou a desenvolver metodologias de treinamento, tecnologias voltadas exclusivamente para o esporte e a gestão das equipes. A percepção desse crescimento e desenvolvimento incessante por parte do marketing, terminou por inseri-lo no mercado de bens e serviços ligados ao ramo do entretenimento. Vejamos como isso se deu.

O esporte carrega consigo duas idéias: a diversão e a competição. Na Grécia antiga, as olimpíadas eram uma metáfora ou representação pacífica da guerra e os jogos serviam como treinamento para a batalha. Outros esportes mais modernos, como o basquete, surgiram da criatividade associada à falta de opções de divertimento. Há também outros que, embora tendo certidão de nascimento, estavam presentes em diferentes culturas de vários continentes e períodos. Nesse caso se enquadra o futebol, que, apesar de “criado na Inglaterra” no século XIX, tem irmãos mais velhos e muito semelhantes nas culturas chinesa, italiana e na América pré-colombiana⁵¹.

Apesar de termos uma tradição esportiva milenar, até mesmo com grandes competições, foi no final do século XIX, com as Olimpíadas da Era Moderna, que o esporte ganhou um novo status. No século XX as competições ganharam uma importância distinta dos padrões anteriores, exigindo uma preparação e a utilização de recursos mais sofisticados para a sua organização.

Além disso, ficou claro que vitórias esportivas traziam um grande conteúdo simbólico que extrapolava os limites do esporte. Os regimes fascistas da Alemanha e Itália, mestres na utilização da imagem e de símbolos, logo perceberam isso e transformaram a Copa

⁵¹ Cf. As Origens do Planeta Bola, da Coleção Placar, "A História do Futebol", n. 1, 1998.

do Mundo de Futebol da Itália, em 1934, e os Jogos Olímpicos de Berlim, em 1936, em peças de propaganda política e afirmação racial⁵². A União Soviética, desejosa de espriar sua ideologia socialista pelo mundo ocidental, também deu ao esporte um lugar de destaque em sua estratégia de marketing institucional, tornando-se o maior conquistador de medalhas nas Olimpíadas em sua época, para não falar da Alemanha Oriental e outros países socialistas, também grandes “papa-medalhas”.

Com toda essa importância, os esportes em geral começaram a se desenvolver muito rapidamente, tanto em termos técnicos, quanto em termos gerenciais. A ciência e a tecnologia passaram a ser utilizadas de forma ostensiva, assim como todo um aparato de apoio começou a ser formado para dar assistência aos atletas. Um exemplo disso foi a utilização das idéias de Taylor⁵³, um engenheiro preocupado em maximizar a produção e que passou a fazer estudos sobre quais os melhores métodos para executar as funções no trabalho. Ele desenvolveu uma série de métodos e regras, medindo, cronometrando, calculando, racionalizando o trabalho de forma a maximizar sua produtividade. Essa filosofia foi implantada em todo o mundo, não só nas empresas, mas em outras instituições como nas forças armadas, nas diversas burocracias e no esporte em geral⁵⁴.

Os países fascistas e comunistas, por exemplo, assumidamente ou não, puseram em prática com maestria essa cultura. Nas Olimpíadas de 1952, todos ficaram assombrados com o grande time da Hungria, que foi campeão com goleadas fantásticas. Em 1954, na Copa do Mundo o fato se repetiu, embora eles tenham perdido na final para a Alemanha. Espantava não só o futebol, mas também o fato dos jogadores húngaros já estarem suados antes do jogo começar. O segredo era que eles faziam aquecimento nos vestiários, entrando em campo não só suados, mas também mais preparados para a atividade física, o que invariavelmente era aproveitado para garantir uma boa vantagem no placar, enquanto os adversários, atônitos, mal conseguiam acompanhar a bola. Era a maximização da preparação física.

Na preparação dos atletas, os estudos desenvolviam novas técnicas, novas táticas e até novas substâncias (muitas delas proibidas) para aumentar a força, a resistência, a velocidade, a concentração e tudo o mais que pudesse melhorar os resultados. Fora do campo

⁵² É verdade que, se a Itália acabou sendo campeã mundial de futebol, a Alemanha foi obrigada a engolir uma derrota dentro de sua casa, quando o negro americano Jesse Owens ganhou quatro medalhas de ouro nas principais provas do atletismo, desbancando os atletas “superiores” do Führer.

⁵³ Cf. TAYLOR (1960).

– e das quadras, piscinas, etc. – criaram uma comissão técnica que cuidava de todos os detalhes, para que o atleta tivesse que se preocupar apenas com a vitória. Além dos clássicos técnico, médico e fisioterapeuta ou massagista, havia também psicólogos, dentistas, engenheiros, gerentes, entre outros profissionais, que, mesmo hoje, não são comuns em todos os esportes e lugares, como no futebol no Brasil.

Só para citar alguns exemplos, na Alemanha Oriental os movimentos dos nadadores eram filmados (no que é imitada por todos hoje) e estudados com o auxílio da física e da mecânica, de modo a verificar qual a melhor forma de executar o movimento, maximizando o desempenho do esforço do atleta. O vôlei e o basquete passaram a ter treinadores específicos para cada posição ou função dentro da quadra (ataque e defesa, por exemplo), que trabalham especificamente aquilo no qual são especialistas. Em diversos esportes, as regras têm sido mudadas por vários motivos: para privilegiar a competição, para acompanhar o aumento da força física dos atletas, para se adequar aos avanços tecnológicos e, principalmente, para facilitar transmissões pela televisão.

Pensando em termos de marketing, o basquetebol americano é imbatível. No final dos 1970, a National Basketball Association (NBA), a liga que equivale ao campeonato nacional profissional, passava por um período crítico, sem público, com a imagem abalada por casos de violência e abuso de drogas pelos atletas. No entanto, a partir daí, criou-se uma estrutura que gerou um dos maiores produtos esportivos do mundo atualmente, que distribui milhões de dólares em salários e movimenta só nos Estados Unidos cinco bilhões de dólares anuais⁵⁵, além de outros tantos em todos os continentes em artigos de todos os tipos, consumidos avidamente pelos fãs⁵⁶.

Fica claro, portanto, que o esporte deixou de ser aquela atividade lúdica de outros tempos e passou a ser um fenômeno econômico e cultural, que movimenta milhões de dólares. Se, por um lado, alimenta os sonhos de muitos garotos e adultos, transformando jovens atletas em super-homens, por outro, ele cobra a conta de tudo isso, exigindo mais dedicação, profissionalismo e organização de sua gestão⁵⁷.

⁵⁴ Apesar de seu pioneirismo e contribuição à teoria da administração, Taylor logo teve suas idéias criticadas. Segundo BRAVERMAN (1973), ele contribuiu menos para aumentar a produtividade por meio de métodos científicos, e mais para instituir uma relação de trabalho excludente, vertical e autoritária.

⁵⁵ Conforme BRUNORO, 1997, p. 36.

⁵⁶ Sobre a história recente da NBA, vide HALBERSTAM (1999), que faz uma análise muito boa sobre toda a estrutura e funcionamento do basquete norte-americano, bem como da filosofia de trabalho por trás dos negócios no esporte daquele país.

⁵⁷ Sobre a mercantilização das Olimpíadas, *doping* e disputa de poder envolvendo os Jogos Olímpicos, vide SIMSON & JENNINGS (1992).

No Brasil, o uso da ciência (descobertas no campo da fisiologia e medicina esportiva) e da tecnologia (novos materiais e equipamentos) para a melhoria dos resultados e de métodos mais modernos de administração na gestão do esporte nem sempre foi um hábito. Na verdade, ainda hoje o esporte em geral carece de apoio e está sempre às voltas com a busca de patrocínio para treinar e competir. Pensando nos esportes mais populares a coisa é um pouco melhor. O vôlei tomou o segundo lugar do basquete na preferência popular no início dos anos 1980, justamente por implementar uma estrutura profissional.

Com a criação, naquela década, dos times da Pirelli (empresa do ramo de produtos automotivos), em São Paulo, e da Atlântica Boa Vista (uma companhia de seguros), no Rio de Janeiro, ocorreram duas coisas importantes: uma, foi a presença da empresa no esporte com um marketing institucional intenso; e a outra foi a possibilidade de proporcionar uma estrutura extremamente profissional e avançada para a época, permitindo que os atletas tivessem as melhores condições de treinamento. O resultado? Ginásios cheios, confrontos sensacionais entre os dois times, a conquista de títulos pela seleção brasileira, incluindo uma medalha olímpica, e a popularização do vôlei.

5. Evolução da gestão no futebol

No futebol, o ritmo das mudanças normalmente foi bem menor que nos outros esportes: seja no campo da técnica e da tática, seja na questão das regras, seja na adequação do produto ao mercado. Um dos poucos campos em que foi pioneiro foi o da profissionalização dos seus atletas, que ocorreu no início do século XX, muito antes que em outros esportes. Vejamos agora algumas das principais mudanças que ocorreram no futebol, principalmente na segunda metade do século XX.

Com relação às regras do jogo, uma alteração importante foi a de aumentar a pontuação por vitória de dois para três pontos, reduzindo muito o peso do empate (um ponto) na composição dos pontos da equipe. Isso mexeu muito com os esquemas táticos das equipes, já que a vitória passou a ser mais valorizada. Até a Copa de 1994, o empate era valioso demais para ser descartado e por isso as equipes entravam em campo mais preocupadas em não tomar gol do que construir jogadas ofensivas.

Outro grande fato (que abalou as estruturas do futebol na Europa e vem influenciando o resto do mundo) foi o Caso Bosman, em 1990, que veio causar uma mudança radical nas relações de trabalho entre clubes e jogadores na Comunidade Europeia. Bosman era jogador do Liège, da Bélgica, e queria jogar no Dunquerc, da França, mas seu time não liberou seu passe, alegando que o time francês não tinha garantias bancárias para pagar a sua transferência. O atleta entrou com uma ação trabalhista na corte europeia de justiça, em Luxemburgo, pedindo a liberação do passe, e ganhou a causa em 15 de dezembro de 1995.

O advogado baseou sua defesa no acordo de livre circulação de trabalhadores nos países da Comunidade Europeia. A sentença, inédita até então, criou uma jurisprudência que, na prática, acabou com a posse do passe do jogador pelos clubes na Europa. Após a polêmica, Bosman foi boicotado pelos times europeus, que não quiseram mais contratá-lo. A despeito disso, os clubes tiveram que se adaptar à nova regra.

Mas, o grande fato ocorrido no futebol mundial nas últimas décadas foi o crescimento da FIFA e transformação da Copa do Mundo no evento mais assistido do mundo. Sob o comando do brasileiro João Havelange, eleito em 1974, a instituição transformou o

futebol em um gigantesco negócio do mundo do entretenimento. Isso fez com que passasse a ser encarado, mais do que como um esporte, como uma oportunidade de lucro. Assim, muitas das mudanças ocorreram a reboque do crescimento da FIFA e da inserção do futebol *business* na indústria do entretenimento. Representando o futebol em todo o mundo, ela é hoje maior que a ONU em número de países, com duzentos e seis membros. A Copa do Mundo é o evento mais assistido em todos os continentes, tendo movimentado cerca de US\$ 1 bilhão de dólares na Copa da França. Para se ter uma idéia do crescimento do negócio, a penúltima Copa, nos Estados Unidos, movimentou US\$ 250 milhões e espera-se US\$ 1,2 bilhão para a próxima.

O crescimento do futebol como negócio levou os clubes a se organizarem como empresas. “Quando se fala em time como empresa, não importa tanto em qual modalidade ele se encaixa (patrocínio, parceria, empresa ou sociedade com capital aberto em Bolsas de Valores). O fundamental é que haja uma gestão empresarial moderna, profissionalizada, voltada à inserção do futebol na indústria do entretenimento, na qual é uma das mídias mais importantes e com capacidade de captar tantos recursos quanto os necessários para financiar a longa e caríssima série de atividades de que um time, para ser competitivo no cenário atual, necessita”⁵⁸. Assim, aquele clube amador, administrado por gerentes não remunerados, financiado exclusivamente pelo público nos estádios e pelos seus sócios é cada vez mais raro.⁵⁹

Esse processo de profissionalização da gestão, mesmo na Europa, é relativamente recente, coincidindo com o desenvolvimento da indústria do futebol, a partir dos anos 1970, o crescimento da FIFA, e transformação da Copa do Mundo em um evento lucrativo. Embora há muito tempo tenham um nível alto de organização, reflexo do fato da Europa possuir um arcabouço legal, institucional e moral mais antigo e consolidado, a gestão dos clubes permaneceu amadora durante muito tempo, se profissionalizando apenas recentemente e ainda estando em desenvolvimento⁶⁰.

Atualmente, as pressões por mudanças têm gerado novos fatos a cada dia. Nos últimos anos, os times ingleses têm colocado ações na bolsa, alcançando valorizações

⁵⁸ SUZUKI (1999). *Folha de São Paulo*, 14/10/1999.

⁵⁹ Com a grande exceção, que confirma a regra, do Barcelona, apesar de que, com uma análise mais aprofundada, seja possível perceber que suas especificidades são muito grandes e que ele está longe de ser uma instituição antiquada. Cf. BARNILS et al. (1999).

⁶⁰ Análise feita por AFIF e BRUNORO (1996).

fantásticas, com destaque para o Manchester⁶¹. Este ano, uma grande empresa de comunicações tentou comprá-lo, mas foi impedida pelo governo inglês, sob o argumento de conflito de interesses e possível lesão ao direito do consumidor. Além disso, está sendo discutida uma proposta de criação de uma liga independente que uniria os grandes clubes da Europa em um grande campeonato. Nela, os clubes tradicionais não seriam rebaixados para divisões inferiores e não participariam de fases classificatórias. Assim, eles garantiriam sua participação e uma grande rentabilidade anual.

Nos Estados Unidos, foi criado um campeonato sui-generis: todos os times são propriedade da organização do campeonato, composta por grandes empresas, principalmente de comunicações. Assim, para manter o interesse pelo campeonato, atraindo público, tenta-se manter o equilíbrio entre os times, garantindo a competitividade.

No mundo do patrocínio esportivo, empresas como a Nike montam enormes campanhas publicitárias mundiais, que unem jovens atletas que têm o traço comum da vitória e do talento. Seu poder tem-se tomado tão grande que hipóteses conspiratórias são veiculadas na internet, culpando-a pela derrota do Brasil para a França na última Copa do Mundo.

Portanto, está claro que o mundo dos negócios está cada vez mais invadindo o futebol e isso está acontecendo no mundo inteiro. Qual será o resultado disso tudo, ninguém ainda sabe ao certo, mas é fato que nesse mundo não há lugar para amadorismo. O capital exige um mínimo de previsibilidade ou, ao menos, condições de calcular o risco do investimento. Para isso é necessário que haja uma gestão profissional que garanta um mínimo de organização.

Décadas atrás, o máximo de exigência que havia era formar um bom time para o campeonato seguinte, que, unida a uma dose de sorte, definia o campeão. Hoje, até a alimentação do jogador deve ser controlada e balanceada de acordo com as necessidades do atleta durante o ano.

Por isso, uma boa gestão hoje requer a formação de uma comissão técnica com especialistas em várias áreas da medicina, o uso de treinadores especializados em diferentes funções (por exemplo, goleiro, defesa e ataque). Além disso, requer cuidar das relações com a mídia, os contratos com a televisão, com venda de direitos de transmissão para todo o mundo,

⁶¹ Sobre o caso do Manchester, conferir AFIF, LEONCINI e OLIVEIRA (2000) e os Anais do 1º Encontro Internacional EAESP de Gestão de Esportes.

a publicidade, entre outras coisas típicas de uma empresa de serviços e entretenimento (como poderia ser considerado um clube de futebol), que só há pouco tempo tem sido incorporadas ao esporte. Para isso, a própria gestão tem que se profissionalizar, se especializar e se desenvolver para dar conta das necessidades cada vez mais complexas que as organizações têm que enfrentar.

6. Evolução da gestão no futebol brasileiro

O futebol brasileiro passou por grandes mudanças, mas muito pouco realmente se transformou. Houve mudanças na legislação e melhorias na estrutura física. A gestão melhorou, principalmente dentro de campo. No âmbito estritamente administrativo houve avanços, mas a profissionalização ainda é um processo em andamento. A primeira e, talvez, única transformação real tenha ocorrido quando da sua popularização (ou democratização) e profissionalização dos jogadores, processo que revolucionou as relações de trabalho, ocorrido entre as décadas de 1920 e 1930. Notaremos como em geral as motivações nada tinham a ver com o desenvolvimento do esporte e como os fatores determinantes em geral tiveram origem externa ao futebol.

Jogadores

O primeiro momento de transformação aconteceu em relação aos jogadores. De esporte amador e de elite, o futebol se transformou em fenômeno de massa e em possibilidade de ascensão social e profissional para negros e pobres. Vejamos como isso se deu.

Segundo Waldenyr Caldas em sua obra “O Pontapé Inicial”, no início do século passado o futebol passou a ser exigido pelos próprios alunos nas escolas, como sendo a melhor forma de lazer⁶². No seu início, o futebol era um esporte elitista. Poucos tinham acesso e o conheciam, notadamente aqueles que estudaram ou passaram temporadas de férias na Europa, além, é claro, dos ingleses e seus descendentes, que também compunham as elites urbanas brasileiras. Essa situação durou até os anos 1920 e 1930, quando houve dois choques, partes do mesmo processo, que mudaram o futebol no país. O primeiro foi a definitiva aceitação dos negros nos clubes ligados à elite econômica e o segundo foi a profissionalização do jogadores.

“Em 1926, o bicho-papão do futebol carioca foi o São Cristóvão, que se tomou campeão, ganhando do Flamengo por 5 a 1, no Paissandu, com um time de negros e mulatos. Os torcedores dos grandes clubes não admitiam que um time do subúrbio pudesse conquistar

⁶² Cf. CALDAS (1990), p. 23.

um campeonato carioca, mas naquele ano a escrita foi quebrada”⁶³. Os primeiros sinais de que alguma andava errada no reino do futebol brasileiro começavam a aparecer.

No final do século XIX, época em que o futebol foi introduzido no país⁶⁴, começavam a ser difundidas na Europa (e, de resto, em todo o mundo ocidental) teorias sobre a necessidade da prática de esportes. Era importante para a boa saúde, para a criação de uma juventude sadia e para o desenvolvimento da raça.

Como não poderia deixar de ser, os brasileiros “modernos”, muitos deles educados na Europa, sabiam tudo o que de mais novo acontecia no Velho Mundo e passaram a defender a prática da educação física nas escolas, de forma que o país se aproximasse do nível de desenvolvimento europeu⁶⁵. Muitas propostas de modernização se referiam a um processo civilizatório nos moldes europeus, o que significava dominação branca. Mas isso não era a regra geral. Havia muitos grupos que já pregavam o desenvolvimento econômico e social, baseado num mercado de consumo urbano.

Para um país recém saído da escravidão, a presença de negros ou mulatos nos lugares frequentados pelas elites ainda era um tabu. Na opinião de muitos, o desenvolvimento da nação passava necessariamente por uma purificação da raça, já naquela época muito misturada. Para os negros, a saída era passar por um processo de clareamento da família, por meio do casamento dos seus filhos com mulatos claros ou brancos de classes econômicas mais baixas, de modo a garantir a aceitação das gerações seguintes. Mas, por outro lado, os grupos anti-escravagistas ganharam força e, após a libertação dos escravos, foram ampliando seu campo de influência e a convivência com os negros, imposta pela Lei Áurea, embora ainda cheia de restrições, foi se tornando mais aceitável. Esses grupos apontavam para o futuro, e por isso, sua vitória foi-se tomando inevitável. Por conta disso, uma discussão calorosa se seguiu, envolvendo as elites econômicas, políticas e intelectuais, que muitas vezes significavam a mesma coisa. Dentre os novos e velhos esportes, o futebol logo ganhou uma popularidade que só cresceu desde então.

⁶³ Cf. RIBEIRO (1999), p. 5.

⁶⁴ Há diversas versões sobre a introdução e a prática do futebol no país. Sabe-se que marinheiros praticavam o esporte e que padres incentivavam sua prática em alguns colégios internos. É uma unanimidade que Charles Miller, em 1894, em São Paulo, e Oscar Cox, em 1897, no Rio de Janeiro, foram os pioneiros na organização, incentivo e difusão de forma mais sistemática. Para maiores detalhes sobre as primeiras décadas do futebol no país, vide entre outros autores ROSENFELD (1993), CALDAS (1990), PEREIRA (2000) e MÁRIO FILHO (1947), além dos textos do Dossiê Futebol (1994).

⁶⁵ Dentre outros autores, sobre a introdução do futebol no país vide PEREIRA (2000), MÁRIO FILHO (1947) e MAZONI (1950), sobre a relação entre brasileiros, os esportes e a Europa vide mais uma vez PEREIRA (2000), ANTUNES (1994), CALDAS (1990) e (1994), DAMATTA (1982) e LOPES (1994) e sobre um dito processo civilizatório relacionado ao futebol, vide DUNNING e ELIAS (1992).

Já na década de 1910, surgiram alguns times dedicados exclusivamente ao futebol. Os casos de The Bangu Athletic Club, o Andaraí, o Carioca, o Vila Isabel, o Mangueira e o Fluminense, no Rio de Janeiro. Em São Paulo temos a Associação Atlética Ponte Preta, o Sport Club Corinthians Paulista e o Paulistano. Apesar da flagrante hegemonia dos dois estados mais ricos do país, em outros lugares, (como na Bahia e no Rio Grande do Sul), também se verificou o surgimento de organizações dedicadas exclusivamente ao futebol.

Desses clubes, vários abandonaram o futebol, principalmente por pressão dos associados, que conseguiram vencer os entusiastas do esporte e a falta de recursos para manter as atividades. Mas, dentre aqueles, alguns permanecem ainda hoje em atividade. Destacam-se dentre eles, o Bangu e o Fluminense. Os dois possuem a importância histórica de terem representado duas faces opostas nos processos de democratização do esporte e de profissionalização dos jogadores. Nas palavras de Waldenyr Caldas: “Enquanto o Fluminense era um time altamente elitizado, localizado num bairro sofisticado, no Retiro da Guanabara, impermeável até mesmo ao cidadão da alta classe média, o Bangu nasceu e sempre foi um time de subúrbio, fundado pelos ingleses da Companhia Progresso Indústria do Brasil, patrona do time”⁶⁶.

Desde essa época alguns mestiços já começavam a se destacar. O caso mais famoso é o de Friedenreich. Filho de pai alemão e mãe mulata, herdou a pele morena de uma e os olhos claros do outro, tomou-se o primeiro grande astro brasileiro do novo esporte, tendo marcado, segundo se acreditou durante muitos anos, mais de mil gols. Tal fato só foi desmentido muito recentemente, já nos anos 1990, pelo pesquisador Alexandre da Costa⁶⁷, que contabilizou 556 gols, o que ainda assim o coloca entre os maiores da goleadores da história.

Por volta de meados dos anos 1920, duas questões eram prementes: a da aceitação dos negros nos times; e também a da remuneração dos jogadores. O São Cristóvão, apesar de contar com negros em seu time campeão de 1926, ainda era amador. Mas, na época, muitos jogadores já ganhavam para jogar, causando reações por vezes violentas. O goleiro Marcos Carneiro de Mendonça, um dos primeiros ídolos cariocas, goleiro da seleção brasileira, abandonou os campos por ser contra a transformação do esporte, uma coisa pura, destinada à superação da raça, num simples e sujo comércio⁶⁸.

⁶⁶ Cf. CALDAS (1990), p. 25.

⁶⁷ Cf. DUARTE (2000).

⁶⁸ Cf. PEREIRA (2000).

Por outro lado, para os pobres, o sucesso no futebol significava a realização financeira que jamais teriam nos seus trabalhos pouco especializados e mal remunerados. Para os negros também significava a liberdade, ganha, em tese, décadas antes, mas jamais conquistada definitivamente na prática. Talvez isso explique o fato deles disputarem as partidas com mais garra, mais vontade de vencer, e, levando o esporte mais a sério, tenham se destacado mais.

Mário Filho, em sua obra clássica, "O negro no futebol brasileiro"⁶⁹ defendia que o futebol se tornou um dos poucos exemplos reais de emancipação dos negros recém libertos na sociedade brasileira. O fato do futebol ser considerado legítimo e democrático, legitimou também a ascensão social dos negros e brancos pobres. Tomou-se, assim, um símbolo do sentimento de emancipação negra, na medida em que a plateia se identificava com aqueles negros e mestiços que davam shows e se tornavam ídolos de todos, freqüentando os melhores lugares, vestindo as melhores roupas, sendo amados pelas pessoas e por belas mulheres. Era a ascensão social que, indiretamente, por causa da barreira financeira, e diretamente, pela barreira social do próprio preconceito, sempre lhes foi negada.

No final das contas o talento venceu o preconceito. Mas é preciso deixar claro que essa aceitação se deveu em muito a pressões externas e não a ideologias ou humanismo dos dirigentes. Já nessa época, o futebol era uma organização de muita influência pública, o que atraía a atenção de pessoas importantes na sociedade, que desejavam dominá-los politicamente para satisfazerem desejos e interesses pessoais. Portanto, os clubes sofriam pressões de diferentes origens e atores e, com tantos interesses envolvidos, as vitórias ganharam um valor imensurável, muito além do lema que dizia que o importante era competir. "O processo de democratização do futebol brasileiro e sua conseqüente popularização vai ocorrer muito mais por uma questão de necessidade econômica dos jogadores que desejavam se profissionalizar, do que pela iniciativa das forças políticas e administrativas desse esporte em nosso país. Apenas um pequeno segmento dessa elite desejava a democratização do futebol."⁷⁰

Mais uma vez uma variável externa é determinante. As questões econômicas e sociais do país, recém-saído da escravidão e recém-entrado na República, levam a que muitos

⁶⁹ Cf. MÁRIO FILHO (1947).

⁷⁰ Cf. CALDAS (1990), p. 228.

negros e pobres vislumbrem no futebol a oportunidade de ascensão que não encontram em outros lugares. Ademais, a situação ainda é verdadeira.

Já que a vitória era tão importante, para alcançá-la, todos os meios deveriam ser utilizados. Alguns não recomendáveis e até ilícitos, outros, mais óbvios, estavam relacionados à formação e preparação do melhor time e para isso era necessário ter os melhores jogadores, independente da raça e da classe social. E se isso fosse pouco, por que não agradar os melhores com presentes e somas em dinheiro?⁷¹

Assim, a remuneração vinha de diversas formas: desde prêmios por vitórias, a gratificações e “presentes” de sócios e dirigentes dos clubes, que complementavam os ganhos dos atletas mais destacados. Por exemplo, em 1929, Leônidas da Silva, futuro artilheiro e melhor jogador da Copa do Mundo de 1938, ainda no início de sua carreira, quando tinha apenas 16 anos, foi fazer um teste no Clube Sírio e Libanês do Rio de Janeiro, e após o término, um dirigente do clube deu-lhe um “dinheirinho” para a condução: 5 mil réis, o mesmo valor que ele ganhava por vitória no campeonato em seu antigo time⁷². Era o chamado profissionalismo marron: condenado oficialmente, mas existente na prática.

Claramente o dirigente havia enxergado no moleque um talento que ele queria trazer para seu time. Para garantir sua presença no treino seguinte, nada melhor do que sinalizar que ali ele seria bem tratado e ganharia muito mais do que em seus clubes anteriores. De fato, em seu primeiro ano como profissional Leônidas chegou a ganhar 80 mil réis só de prêmios por vitórias. O lado amador era que, mesmo ganhando para jogar futebol, foi obrigado a jogar basquete, chegando a disputar partidas pelo campeonato carioca.

Na virada da década de 1920 para a de 1930, a briga entre os defensores do amadorismo e do profissionalismo era intensa, com vantagem cada vez maior para os últimos. A CBD – Confederação Brasileira de Futebol –, que era a maior autoridade esportiva do país queria o amadorismo. De outro lado, a APEA – Associação Paulista de Esportes Atléticos –, junto com os clubes da Liga Carioca de Futebol, membros da AMEA – Associação Metropolitana de Esportes Atléticos –, defendiam o profissionalismo.

Na verdade, a disputa era uma simples briga pelo poder. A CBD era controlada por grupos oligarcas tradicionais, que defendiam o amadorismo, influenciando na posição da

⁷¹ Sobre a relação entre a remuneração dos jogadores e vitórias nos campeonatos no futebol atual vide SZYMANSKI & KUYPERS (2001)

⁷² Cf. RIBEIRO (1999).

Confederação. A favor do profissionalismo estavam aqueles clubes que se sentiam prejudicados nas disputas dos campeonatos, já haviam aberto suas portas para os negros e pobres e estavam cansados da hipocrisia do profissionalismo marrom. Queriam oficializar a situação para que pudessem lutar pelo título e, se possível, pela presidência da CBD.

Em 1933, a aliança entre cariocas e paulistas organizou o primeiro campeonato Rio - São Paulo, em defesa do profissionalismo. Em 26 de agosto do mesmo ano, a APEA e a Liga Carioca formaram a Federação Brasileira de Futebol (FBF), que aceitava o profissionalismo, e se desfilaram da CBD. Além disso, passaram a disputar o direito de representarem a FIFA no país. Vários torneios (dentre eles os campeonatos carioca e o paulista) tiveram duas versões, a profissional e a amadora. Para a disputa da Copa do Mundo de 1934, o Brasil só levou amadores e alguns poucos profissionais, que haviam sido aliciados pela CBF, deixando de fora seus principais jogadores. Resultado: foi desclassificado na primeira partida. Na volta, os profissionais não foram aceitos por seus ex-clubes. A solução? A CBF, que era contra o profissionalismo, passou a pagar seus salários.⁷³

A divisão durou de 1933 a 1937, quando a CBD finalmente aceitou o profissionalismo em troca da manutenção do seu poder e a FBF se filiou à CBD, ficando responsável pela organização do campeonato brasileiro de seleções. Na Copa de 1938, feitas as pazes, o Brasil ficou em terceiro lugar com uma participação elogiada por todos e com Leônidas como grande destaque da competição. Em 1936 o Flamengo fez sucesso com uma formação cheia de negros, incluindo aí três dos maiores jogadores brasileiros de todos os tempos: Domingos da Guia, o melhor zagueiro da história do futebol brasileiro; Fausto, chamado "A Maravilha Negra", por seu talento; e Leônidas da Silva, o "Diamante Negro", maior astro brasileiro (ao lado de Zizinho) antes do surgimento de Pelé⁷⁴. Tinham em comum o fato de serem negros, serem astros e serem muito bem remunerados para vestir a camisa rubro-negra.

Mas esse é apenas um lado da história: o da disputa pelo comando do futebol no país. Há um outro lado, que provavelmente explica melhor o porquê da profissionalização. Nessa época, um pouco por influência da Copa do Mundo, o intercâmbio entre clubes e seleções era crescente e o futebol brasileiro começou a ficar conhecido. Como efeito mais notável, os jogadores brasileiros se valorizaram e passaram a receber propostas para jogar em outros

⁷³ Cf. KLEIN (2001), p. 40.

⁷⁴ Cf. PEREIRA (2000).

países por salários muito maiores do que sonhavam ganhar aqui. Isso mostra o poder do mercado sobre o meio futebolístico, que aflorou com a transformação do esporte em fenômeno de massas. Os melhores serviços prestados (no caso o dos jogadores) foram sendo cada vez mais valorizados. Quem queria o melhor serviço, pagava mais para isso. Quem oferecia o melhor serviço, foi adequando o seu preço à sua demanda⁷⁵.

Até então as diversas formas de semi-profissionalismo e falso amadorismo (profissionalismo marrom) imperavam. Mas entre 1924 até o início da década seguinte, diversos países adotaram o profissionalismo. Foram os casos de Áustria, Hungria, Espanha, Itália, Argentina e Uruguai, o que influenciou a FIFA a sancionar o novo regime⁷⁶. Com isso, a primeira Copa do Mundo, em 1930, já aceitava a participação de profissionais e, na verdade, foi feita para os jogadores profissionais, que naquela época já representavam o supra sumo do esporte.

Em decorrência disso, a cada excursão de clube brasileiro ao exterior ou visita de estrangeiros europeus ou latino-americanos, brasileiros eram seduzidos pelos altos salários e levados embora. Como conta André Ribeiro⁷⁷, no começo dos anos 30 a Lazio da Itália chegou a contratar dez jogadores brasileiros de uma só vez, sendo oito como titulares absolutos. Domingos da Guia, por exemplo, chegou a ser campeão nacional no Brasil, no Uruguai e na Argentina em três anos seguidos.

Assim, a pressão externa forçou os clubes a adotarem o profissionalismo dos jogadores como única maneira de segurar seus maiores talentos, sob pena de nos tomarmos apenas exportadores de mão-de-obra barata. Percebe-se a mesma lógica que levou os clubes a aceitarem os negros em seus clubes. As forças do mercado mais uma vez regularam a oferta e demanda de serviços de jogadores de futebol. No primeiro caso a concorrência interna levou à mudança, no segundo, a concorrência externa, que estava tomando o patrimônio mais valioso dos clubes brasileiros.

Por causa disso, CALDAS (1990) concluiu que o amor à camisa é um mito, uma visão romântica que se tem do futebol daqueles tempos. Os jogadores desde sempre queriam ser remunerados pra jogar, havendo até ameaças de não entrarem em campo nos anos 1920 e 1930. A conclusão é questionável. Se o mito do amor à camisa não é uma verdade absoluta,

⁷⁵ Cf. DOBSON & GODDARD (2001).

⁷⁶ Perceba-se que só 60 anos depois o Comitê Olímpico Internacional aceitou oficialmente o profissionalismo nas Olimpíadas.

⁷⁷ Cf. RIBEIRO (1999), p. 11.

tampouco é uma farsa. O volume de negociações cresceu muito, desde a década de 1930, exacerbando a partir do início dos anos 1990, principalmente após a Lei Bosman. Embora não haja estatísticas sobre o assunto, empiricamente podemos inferir que a média de clubes por carreira de jogador cresceu muito, comparando os anos 1930 com a média atual. Hoje são exceções os casos de jogadores que passam muito tempo em um só time, ao contrário do que ocorria até os anos 80, quando havia vários "jogadores símbolos", por se identificarem com seus clubes de coração.

Waldenir Caldas radicaliza a análise: "Rigorosamente não se pode falar de amadorismo no futebol brasileiro em momento algum e, principalmente dos anos 20 em diante. O que existiu, isto sim, foi uma espécie de "profissionalismo marrom", como vimos, onde nem jogador nem dirigente assumiam seus papéis. Pagar e receber para jogar eram considerados atos demeritórios e degradantes. O profissionalismo tomara-se, a partir do final de 1929, a única saída possível para o futebol brasileiro, quando começavam as evasões de jogadores para o exterior. A necessidade de evitar que os principais jogadores debandassem para o exterior foi determinante fundamental para que os grandes clubes, principalmente, se engajassem na causa do profissionalismo. Nesse caso, o profissionalismo foi responsável pela sobrevivência do futebol no Brasil"⁷⁸.

A despeito disso, embora não tenhamos dados precisos, sabemos de diversos casos famosos, nos anos 50 e 60, que comprovam que a exportação nunca cessou. Podemos citar os casos de Julinho Botelho, da Portuguesa, Vinicius, Didi e Amarildo, do Botafogo, Evaristo, do Flamengo e Mazolla, do Palmeiras, todos craques com passagens pela seleção brasileira, que foram jogar na Europa. Em uma sessão seguinte daremos continuidade a essa discussão, focando nos anos 1980 e 1990.

Ampliando um pouco mais a análise, devemos observar o que se passava no Brasil na década de 1930. Houve a tomada do poder por Getúlio Vargas, que não aceitou a derrota na eleição para presidente. Instaurou então uma ditadura apoiada pelas forças armadas e por oligarquias urbanas, cada vez mais importantes, em detrimento das antigas forças rurais, que após sucessivos golpes (libertação dos escravos, superprodução e queda de preços no mercado internacional, principalmente do café), via diminuir cada vez mais sua influência sobre as decisões econômicas e políticas no país.

⁷⁸ Cf. (CALDAS, 1990).

Vargas apoiou sua gestão nas elites industriais urbanas, mas também na crescente classe operária urbana. Implementou, assim, uma série de mudanças na legislação, criando a primeira Lei Trabalhista, que implantava uma série de garantias para o trabalhador. O mercado de trabalho brasileiro passava a ser regulado pela legislação e pelo governo.

Com a Revolução de outubro de 1930, muda a imagem do jogador. Com o processo de abertura política no início do governo Vargas, o atleta torna-se ainda mais reivindicativo, o que de certa forma acelerou a luta pelo profissionalismo. É também a partir desse momento que o futebol brasileiro aumenta mais seu prestígio internacional, a despeito da modesta participação na primeira Copa do Mundo realizado em Montevideu neste ano. O contexto político criou um ambiente geral que acabou contaminando o meio esportivo, o que deixou os jogadores mais à vontade para reivindicarem seus direitos e desejos. Influências da política nacional ajudaram a criar o profissionalismo no futebol.

Percebe-se que a aceitação dos negros e a profissionalização dos jogadores refletiram um grande movimento de mudanças sociais e culturais que ocorreu no Brasil, principalmente nos anos 1920, mas também nas duas décadas seguintes. Não podemos esquecer que a Revolução de 30, o tenentismo, a semana de arte moderna, a urbanização, a industrialização, a política de Getúlio Vargas de valorização do trabalhador urbano, são elementos definidores e influenciados por um grande movimento de rompimento definitivo com o “antigo regime” oligárquico elitista. Nas palavras de Maurício Murad, “um novo *ethos* de inclusão dos elementos da cultura popular e do cotidiano, presente nos projetos revolucionários do início dos anos 1920 – tenentismo, comunismo, modernismo – que são definidores de uma conjuntura de revisão ética, estética e ideológica das propostas da tradição brasileira”⁷⁹.

Segundo Proni (2001), “da mesma forma que a Revolução de 30 teria marcado o fim da República oligárquica e a vitória dos valores modernos do mundo urbano sobre os valores arcaicos do mundo rural, a criação da primeira Liga Profissional, em 1933, teria marcado o fim de uma ética excludente e a vitória de uma mentalidade progressista”⁸⁰. Ele resume muito bem a crise do modelo: “Podemos entender a crise do modelo amador como decorrente de três tipos de determinantes: a) a transformação do futebol em espetáculo popular, concomitante com a progressiva inclusão de atletas pobres nos times, que cria uma brecha para o profissionalismo; b) o ambiente ideológico favorável a uma renovação da sociedade, que

⁷⁹ Cf. MURAD (1999), p. 30.

⁸⁰ Cf. PRONI (2000), p. 116.

demanda direitos civis e sociais, e vai tornando o elitismo uma prática anacrônica; e c) a crise econômica e a transição política que marcaram o final dos vinte e o início dos trinta, dificultando a sustentação financeira e a manutenção do amadorismo. Considerando esse contexto, o modelo amador estava com os dias contados e a adoção do regime profissional era uma questão de tempo.⁸¹

O fato é que de esporte de elite, fidalgo, símbolo da modernidade, da passagem para um novo século, o futebol foi aos poucos se popularizando, num movimento consistente e inapelável. Contraditoriamente, na passagem para o século XXI, o futebol simboliza o atraso e o conservadorismo, principalmente quando se discutido sob o ponto de vista econômico⁸².

Assim, podemos ver que não foi por acaso que a profissionalização do jogador brasileiro ocorreu na década de 1930. Embora tenha havido uma longa negociação e os dirigentes tenham tomado a decisão final de tornar legal a remuneração dos atletas, a pressão externa dos clubes estrangeiros e o momento por que passava o país foram decisivos para o rumo que a situação tomou. Na verdade, essa foi a primeira grande mudança que ocorreu no futebol brasileiro. Pela sua intensidade e por ter afetado diretamente, não só a estrutura, mas também a identidade do sistema, podemos considerá-la uma grande transformação.

Estrutura legal e física

A estrutura do futebol brasileiro, o aparato que propicia as condições para que exerça suas atividades, foi sendo montado de acordo com as necessidades que se apresentavam. Normalmente (ou principalmente) atendiam a interesses políticos. Isso explica o fato de toda essa estrutura haver sido montada pelo governo.

Senão vejamos. Nos anos 1940, o Governo Getulio Vargas definiu, no âmbito do esporte, a estrutura institucional (de inspiração federativa), baseada nas federações estaduais de desportos, ligadas à CBD, que, com algumas poucas alterações, perdura até hoje. Essa foi a mudança mais significativa até os anos 1970 e 1980, quando cada esporte passou a ter sua própria federação e as pressões do mercado voltaram à tona e questões como patrocínio e propaganda nas camisas começaram a entrar na pauta de discussões.

A partir dos anos 1930, com a profissionalização dos jogadores e a sua popularização, o futebol ganhou um espaço junto ao público suficiente para atrair a atenção

⁸¹ Cf. PRONI (2000), p. 112.

⁸² Vide PRONI (2000), p. 169.

dos políticos. Essa é uma das explicações de por que o Governo Federal influenciou tanto em sua estruturação. Falamos de estrutura institucional e legal, mas também estrutura física. Já que iria utilizá-lo como meio de comunicação de massa, nada melhor que estruturá-lo de modo a facilitar os arranjos e acordos políticos. Além disso, o modelo federativo apresentava claras vantagens para um país continental, que necessitava colocar seu dedo em cada parte, por mais distante que fosse.

O governo (federal e estadual) passou a enxergá-lo como um meio de transmitir sua mensagem. Dessa maneira, o futebol passou a ser utilizado politicamente. Na verdade, isso não foi uma invenção de Vargas. Como já vimos na “Sessão 4 – Evolução da gestão nos esportes”, a União Soviética, a Itália e a Alemanha são exemplos notórios de utilização do esporte para efeitos políticos. Era óbvia a associação do esporte com o grande público e, portanto, nada melhor que aproveitar esses momentos em que a população estava, digamos, extasiada ou entretida, para inculcar-lhes ideologias e mensagens políticas.

Os anos 1940 afirmaram a incorporação do futebol ao dia-a-dia brasileiro. A população enchia os estádios, que eram cada vez maiores. Em 1940, o governo Vargas construiu o Pacaembu, com capacidade de até 60 mil pessoas e no final da década o governo do Rio de Janeiro construiu o Maracanã, planejado para ser o maior do mundo, com capacidade para 200 mil pessoas. O estímulo para a empreitada foi a realização da Copa do Mundo de 1950 no Brasil, após uma interrupção de doze anos devido à 2ª Guerra Mundial.

Segundo CALDAS (1990) e SANTOS (1981), dois dos historiadores que abordaram a questão do uso político do futebol, foi o Estado Novo quem iniciou no Brasil o uso do futebol como meio de comunicação de massa, no que foi seguido por outros governos com afã ou necessidade de se aproximar do povo. A reboque, a estrutura física e legal do futebol foi sendo construída. Mais uma vez, as decisões sobre seus rumos não couberam ao futebol, mas a necessidades e pressões externas.

O estado de São Paulo é uma exceção em relação à construção de estádios. Os quatro maiores clubes construíram ou compraram seus estádios, ao contrário do que aconteceu na maior parte dos países. O São Paulo Futebol Clube, construiu o Morumbi, que se tomou o maior estádio particular do mundo. No Rio, apenas o Vasco investiu firmemente em um estádio, embora devamos reconhecer que o do Fluminense, mesmo sendo pequeno, possui grande

importância histórica⁸³, assim como general Severiano, o antigo campo do Botafogo. Outra exceção foi Porto Alegre, onde os dois maiores clubes, Internacional e Grêmio, também construíram grandes estádios. Nos outros estados, a regra foi ou o governo federal ou o estadual construírem uma grande arena esportiva.

“Em 1950, Getúlio Vargas voltou ao poder, eleito pela primeira vez. Assentou o seu acidentado governo em três pilares antigos: a *industrialização* – propulsionada pelo Estado; o *nacionalismo* e o *trabalhismo*. Nacionalismo e trabalhismo eram políticas de massa, a exigirem pontes de ligação com o povo. Uma dessas pontes era o futebol. Em 1940, ao lado de Adhemar de Barros – ainda um aprendiz de populista – fundara o novo Pacaembu. No ano seguinte, organizaria o Conselho Nacional de Desportos, enquanto instalava na CBD Luis Aranha, cartola de sua mais inteira confiança. O campo do Vasco tornou-se seu palco preferido para encontros com a massa, como no 1º de maio 1954 – último em que o vimos com vida.”⁸⁴

Observa-se, portanto, que a relação entre política e futebol se tornou uma praxe do Estado Novo, influenciando até os políticos locais que passaram a se valer dos jogos para propaganda e popularização de governos. Note-se que os estádios passaram ser construídos pelo poder público, que disponibilizava o seu uso para os clubes, não como uma oferta de lazer para a população, mas como um palco cada vez maior para seus discursos políticos.

Um outro exemplo interessante é uma propaganda eleitoral, publicada em 16 de julho de 1950 no Diário Carioca, que ilustra a necessidade que havia de marcar presença no âmbito do esporte: “Desportista! Amparar, desenvolver e incentivar iniciativas novas no setor de esportes é um dos pontos do programa do Brigadeiro! Para Presidente da República, vote no Brigadeiro Eduardo Gomes”⁸⁵.

Um outro tipo de influência externa, nesse caso da sociedade, sobre o futebol aconteceu durante a 2ª Guerra Mundial. O Brasil lutou com os aliados, contra os países do eixo Alemanha-Itália-Japão. Por isso, os clubes fundados pelas colônias de imigrantes destes países foram obrigados a mudar de nome, devido à pressão e até ameaças de violência pela população. Assim, em 1942, o Palestra Itália de São Paulo virou Palmeiras, o de Minas Gerais

⁸³ Foi no Estádio das Laranjeiras que foi jogada a primeira partida da seleção brasileira, que venceu o Exeter City da Inglaterra por 2 a 0, em 1914.

⁸⁴ Cf. SANTOS (1981), in PRONI (2000), p. 122.

⁸⁵ Citado por MORAES NETO (2000), p. 143.

virou Cruzeiro, o Hespânia de Santos-SP mudou para Jabaquara e o Germânia de São Paulo para Pinheiros, entre outros clubes⁸⁶.

Desde essa época, a organização dos clubes brasileiros é a mesma e muito parecida entre si⁸⁷. Houve apenas algumas alterações estatutárias, que não modificaram o modelo existente. Os clubes vendem títulos que equivalem a cotas de seu patrimônio, que são vendidos para o público, que se torna sócio. Os títulos podem ser negociados apenas pagando uma taxa de transferência e respeitando certas restrições que variam de um clube para outro. Na verdade o mais comum é a transferência da sua posse para os herdeiros, o que revela o forte componente emocional presente, muito mais do que qualquer desejo de realização financeira. Isso vale inclusive para os que não possuem equipes disputando campeonatos profissionais regularmente. Ao contrário das ações de empresas, esses títulos não rendem dividendos, embora possam se valorizar em relação ao seu valor de face, de acordo com a procura.

Os sócios têm o direito de votar e de serem votados, seja para participar da diretoria do clube, seja para participar dos seus diversos conselhos, os mais comuns sendo o Fiscal e o Deliberativo, que funcionam como um poder legislativo e um controle interno ou órgão fiscalizador. Quanto maior o clube ou a quantidade de sócios ou ainda a sua importância política, maiores são as disputas pelo poder. No caso dos clubes de futebol, controlar o clube significa também, tomar decisões sobre os rumos do time, angariando apoio da torcida nas vitórias, o que pode se converter em votos em outras eleições mais importantes, inclusive de alcance nacional.

Os diretores eleitos não recebem nenhuma remuneração direta pelo seu trabalho. Por isso, em geral são empresários bem sucedidos, que possuem dinheiro e condições de se afastar de seus negócios para se dedicar ao clube. No entanto, embora não recebam salários, os ganhos em exposição na mídia, prestígio, contatos e, em alguns casos, na cobrança ilegal de comissões e em corrupções diversas tomam muitos dirigentes milionários.

Embora esteja cada vez mais raro, houve muitos exemplos de ricos empresários, que, por amor ao clube, dedicaram não apenas seu tempo, mas também parte do seu patrimônio para ver seu time vitorioso. Isso não é uma particularidade do Brasil. Há diversos exemplos

⁸⁶ Cf. KLEIN (2001), p. 40.

⁸⁷ A análise da estrutura dos clubes foi baseada em LEVER (1983) e NOGUEIRA.

em países europeus e mesmo nos Estados Unidos, embora, neste caso, a possibilidade do lucro fosse mais real.

Com relação à organização no país, o modelo federativo foi sempre fortalecido. O Conselho Nacional de Desportos (CND), criado pelo governo federal, dentro do Ministério da Educação e Cultura, em 1941, determinou que todas as “entidades estaduais filiadas e responsáveis pelo futebol devem ser denominadas federações e estar subordinadas à CBD”⁸⁸ cristalizando o processo de regionalização. Seu objetivo era “orientar, financiar e estimular a prática do esporte em todo o Brasil”⁸⁹. Esse modelo teve clara inspiração nos países europeus, capitaneados pela FIFA. Como esta reconhecia apenas uma instituição em cada país para representá-la, e no caso brasileiro essa instituição era a CBD, não era possível sobreviver à margem dela. Na prática impediu-se que fossem criadas ligas independentes da oficial.

Medidas extremadas como essa não foram raras na história recente do Brasil. Devido à grande instabilidade política, que alternava períodos democráticos com ditaduras, civis e militares, era comum que fossem tomadas decisões mais radicais para, nas palavras dos governantes, “garantir a ordem”. De fato, devido aos problemas enfrentados na década de 1930, de multiplicação de ligas, disputas políticas, indecisões, etc, a intervenção estatal, a despeito de tolher a liberdade de organização, era vista com bons olhos por muitos, pois garantia um mínimo de ordem, organicidade e previsibilidade ao sistema. Um exemplo notável era do famoso, à época, jornalista, Tomás Mazzoni, mais conhecido pelo pseudônimo de Olympicus, que apoiava a interferência do governo por perceber avanços na organização do esporte no país.

Janet Lever⁹⁰ aponta algumas qualidades dessa estrutura, segundo ela, muito democrática. Ela aponta que, apesar dessa imposição da ordem e da criação do CND, a CBD era comandada pelos desportistas, que tinham quase total domínio das decisões. Os estatutos dos clubes em geral previam a eleição dos seus presidentes pelos sócios (ou pelos seus conselheiros, em alguns casos). Assim também era a eleição dos presidentes das federações estaduais: um clube, um voto. O sistema dos três poderes que garantia o equilíbrio do sistema era garantido pela presença da Assembleia Geral (o legislativo), da diretoria (o executivo) e do Tribunal de Justiça Desportiva (o judiciário), evitando o uso arbitrário do poder.

⁸⁸ Cf. KLEIN (2001), p. 40.

⁸⁹ Cf. LEVER (1983), p. 84.

⁹⁰ Cf. LEVER (1983), principalmente o capítulo 3, a partir da p. 83.

As federações estaduais representam os clubes em cada estado. Seu presidente é eleito pelos presidentes dos clubes, que em geral negociam seus votos, seja em dinheiro, seja em apoio ou favores políticos. Elas são financiadas por 10% das rendas de cada partida estadual. Suas responsabilidades são: organizar as competições, planejar o cronograma, anotar e arquivar as informações das partidas, selecionar e escalar os árbitros, registrar os jogadores, conferir os documentos de transferência, além de garantir informações e as condições mínimas de qualidade para o torcedor assistir ao espetáculo nos estádios.

Dessa maneira o futebol se estruturou em todas as regiões, seguindo o mesmo estatuto e modelo de organização. No papel, esse modelo era perfeito, mas Janet Lever não captou algumas interações reais que ocorreram (e ainda ocorrem). Se, por um lado, essa estrutura permitiu a difusão e o desenvolvimento do futebol profissional no país; por outro lado solidificou a antiga estrutura oligárquica baseada em forças políticas locais, o que tomava as decisões esportivas meros acordos eleitoreiros. Portanto, a democracia existia apenas no papel.

Observa-se então que há uma relação política envolvendo os clubes e a federação, que passa a ser um objetivo para os presidentes dos clubes. Muitas vezes gera-se um feudo que permite ao presidente se perpetuar no poder. Os clubes em geral se associam ao presidente da federação ou disputam o poder de definir as decisões dentro dela. Fica claro, portanto, que a tomada de decisão dentro do clube muitas vezes não passa de tentativas de arranjos políticos. As pequenas decisões internas e relativas ao futebol servem, em geral, para criar popularidade com a torcida, o que significa votos em eleições para deputado, prefeito ou outra qualquer.

Além disso, não havia independência entre os três poderes, nem controle sobre os abusos do poder central. Os dirigentes das federações muitas vezes eram apoiados por lideranças políticas locais, que pressionavam para sua eleição, possibilitando sua utilização para efeitos políticos. Nos clubes a situação também era parecida. Havia uma luta ferrenha pelo controle da gestão, que na verdade não passava de uma disputa política, de ocupação de um espaço, que permitia visibilidade e a possibilidade de alçar vôos maiores, com a candidatura a cargos mais importantes como o de Deputado Federal e Governador.

Marcelo Proni aponta dois pontos importantes⁹¹: primeiro, que essa autonomia na tomada de decisões e essa distribuição de poderes parecia ser adequada àquele tipo de organização voltada para uma atividade sem fins lucrativos, organizada pela sociedade civil e que buscava o entretenimento de seu público. O segundo ponto era que, segundo o modelo, os clubes deveriam atuar com orçamentos equilibrados, com superávits que deveriam ser investidos no próprio clube, recebendo em troca a isenção fiscal e utilização de instalações construídas pelo poder público, sendo o maior exemplo, os estádios. Não é preciso dizer que, com raríssimas exceções, nada disso foi respeitado. Utilizou-se dos privilégios, sem cumprir-se as obrigações. De qualquer forma, a questão do equilíbrio financeiro por diversas vezes foi retomada, inclusive na atual discussão da Liga Nacional de Futebol.

Nesse sentido, apesar da estruturação federativa ter sido útil por difundir os esportes no país, ela engessou a possibilidade de desenvolvimento da gestão, já que sua lógica seguia (e segue) critérios de decisão políticos e não gerenciais. Como essa estruturação era baseada na lógica do poder local, as federações e a CBD ficaram escravas dos acordos políticos, que sempre foram feitos para a manutenção do poder e não para o desenvolvimento do esporte, o que explica a cristalização dessa lógica e sua manutenção até os dias de hoje.

Nesse momento é necessário fazer um parêntese. A FIFA, partir dos anos 1970 associou-se a empresas privadas e iniciou o processo de transformação do futebol no grande negócio que é hoje, baseada em uma gestão autoritária, a de João Havelange, que, nos 24 anos que ficou no poder (1974-1998), constantemente foi acusado de diferentes crimes e pecados como: corrupção, apropriação indébita, fabricação de resultados, favorecimentos diversos, traição, entre outros⁹². Isso não impediu o desenvolvimento do futebol como negócio e sua gestão, o que demonstra, por um lado, a especificidade do caso brasileiro e, por outro, a possibilidade de evolução da sua gestão, mesmo com a presença das oligarquias conservadoras que ainda o dominam politicamente.

Uma outra novidade importante foi a regulamentação da venda do passe, em 1968. Mais uma vez, a iniciativa partiu do governo. Definiu-se que o jogador passaria a ter direito a 15% do valor da negociação, além de exigir-se sua concordância com os termos da transação. Em 1969 foi criada a Loteria Esportiva, destinada a financiar políticas sociais, principalmente ligadas ao desenvolvimento do esporte, além do apoio aos clubes de futebol, como no

⁹¹ Cf. PRONI (2000), p. 140.

⁹² Para maiores detalhes sobre a gestão de Havelange na FIFA, conferir YALLOP (1998) e ERA HAVELANGE (1998).

pagamento das passagens para os times no futuro campeonato brasileiro. Em 1979, a profissão de jogador de futebol foi finalmente regulamentada, pela Lei Federal 6354, de 02/09/1978, que entrou em vigor em março do ano seguinte.

A década de 1970 começou com uma Copa do Mundo, a do México, tida como a melhor de todos os tempos⁹³, onde o Brasil conquistou o tri-campeonato. Por questões políticas, a Copa tomou-se assunto de Estado. Não podemos esquecer que vivíamos a ditadura, e justamente numa época em que a repressão era muito grande. Era necessário, pois, desviar a atenção da conturbada vida política, e, para isso, nada melhor que um triunfo nos campos mexicanos. O título seria muito utilizado para a promoção do governo e de sentimentos de união e de amor à pátria. Mas, para garantir que chegaríamos ao título, o governo militar tomou para si a responsabilidade da organização⁹⁴.

Apesar do tri e do “brasileirão” (o novo campeonato brasileiro, que contava com clubes de vários estados) a situação do futebol brasileiro não era das melhores fora do campo. Em 1970, procurando discutir a estrutura do futebol no Brasil de uma forma mais séria, o jornalista e ex-técnico da seleção, João Saldanha, apelidado João-sem-medo, publicou na revista Manchete um artigo apontando os problemas no futebol e propondo soluções para alguns deles: “De vez em quando as manchetes esportivas dos jornais do Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte explodem: brigas entre dirigentes, jogo que não foi realizado, críticas a calendários mal feitos, problemas de jogadores contundidos entrando em campo sem condições, acidentes fatais com jogadores de futebol, choques entre Federações e a Confederação ou das federações entre si, xingamentos, bofetões. (...) a estrutura desse futebol de primeira grandeza é ainda a mesma de 30 ou 40 anos atrás”⁹⁵.

Percebe-se que os problemas que Saldanha aponta em 1970, são os mesmos já vistos nos anos 1920 e 1930. Pior que isso é que, ainda hoje, mais de trinta anos depois, os problemas continuam se repetindo, mostrando que os esforços isolados não foram suficientes para mudar definitivamente a estrutura do futebol. Exemplo disso foi a Copa João Havelange, que substituiu o campeonato brasileiro de 2000. Primeiro, foi organizada pelos clubes, em substituição da CBF, que assumiu sua incapacidade em organizar o torneio. Depois, a partida final foi realizada no estádio de São Januário, do Vasco da Gama, de capacidade insuficiente

⁹³ Nessa Copa, Pelé estava no auge, houve grandes equipes e os semifinalistas foram quatro ex-campeões mundiais, Brasil, Itália, Uruguai e Alemanha, fato inédito até então.

⁹⁴ Veremos no capítulo seguinte, sobre as mudanças na gestão do futebol brasileiro, como foi a preparação para a Copa de 1970.

para a importância da partida. Depois, houve uma briga e o alambrado caiu, ferindo 117 pessoas, transformando o estádio em uma panela de pressão pronta para explodir.

Para solucionar os principais problemas, João Saldanha, após sua saída da seleção brasileira, levou ao então Ministro da Educação, Jarbas Passarinho, que era responsável pelo esporte no país, uma lista com 18 itens propondo ações diversas para "modernizar" o futebol brasileiro. Resumidamente são os seguintes⁹⁶:

1. Determinar um período de pré-temporada, para os atletas se prepararem para a temporada, que teria um máximo de 52 partidas por ano. Ele já apontava o excesso de partidas jogadas a cada temporada, desgastando o jogador, sujeitando-o a contusões e diminuindo sua carreira. Hoje a média de um jogador titular de um grande clube é de 75 a 80 jogos, alguns chegando a mais de 90.

2. Criação de uma primeira divisão com os melhores 16 clubes do país. Vide a atual discussão da Liga, já apontada na época por ele como solução para um campeonato de sucesso, considerando quaisquer parâmetros que se queira. Feito isso, a segunda divisão também se tornaria competitiva e lucrativa.

3. Obrigatoriedade da presença de um clínico-geral nas comissões técnicas e de exames gerais periódicos. Veremos a seguir que um dos maiores problemas dos atletas era a falta de assistência médica nos clubes. A situação melhorou muito, mas a desinformação ainda é muito grande, levando a auto-medicação e dieta equivocada, o que para um atleta que deveria ser de alto nível, é uma situação inaceitável.

4. Organização de uma comissão anti-doping. O doping existia e era muito praticado. Tostão em seu livro de memórias⁹⁷ conta que antes de um jogo o Cruzeiro, seu clube na época, colocou garrafas de café com estimulantes para os jogadores, com o conhecimento de alguns jogadores e do médico do clube. Ele fala que protestou duramente, mas não sabe até hoje se chegou a jogar dopado. Almir, o Pernambuquinho, também conta diversas histórias em que jogou dopado⁹⁸. As substâncias mudaram, tornando-se mais sofisticadas, e hoje temos também o doping social, pelo uso de drogas como maconha e cocaína.

⁹⁵ Cf. SALDANHA (1970a), p. 20, citado em PRONI (2000).

⁹⁶ Resumido a partir de PRONI (2000), p. 142.

⁹⁷ Cf. TOSTÃO (1997), p. 29 e 30.

⁹⁸ Cf. ALBUQUERQUE (1974).

5. Controle da idade dos jogadores desde as categorias mais jovens, evitando fraudes na documentação. Problema que ganhou destaque recentemente com o caso do jogador do São Paulo, Sandro Hyroshi, que mostrou que ainda hoje não se chegou a um controle satisfatório. Na maioria dos casos quem falsifica a documentação não é o jogador, quase sempre uma criança ou adolescente, mas seu pai, dirigentes ou empresários.

6. Moralização dos departamentos amadores dos clubes. Saldanha faz aqui uma referência não explícita ao assédio sexual de menores por técnicos e dirigentes das categorias de base. Provavelmente o problema ainda existe, mas o assunto permanece um tabu no meio futebolístico.

7. Adequar a legislação específica à legislação trabalhista, assegurando os direitos normais de todo trabalhador aos jogadores, o que significa: férias de 30 dias, garantias ao término dos contratos, mudança na tributação do imposto de renda, seguro contra acidentes, restrição à aplicação de multas. Percebe-se que ainda hoje muitas dessas cláusulas, embora previstas em lei, continuam sendo desrespeitadas. De todo modo podemos constatar melhoras, como no caso do ganho do passe livre, quando o clube atrasa três meses de salário.

8. Abertura de campos de futebol nas grandes cidades para estimular o surgimento de novos talentos. Ele já vislumbrava que a crescente urbanização e conseqüente valorização dos terrenos nas cidades estava acabando com os chamados campos de várzea, onde surgiam os novos talentos. Ciente da impossibilidade da sua manutenção, apontava como papel do Estado a criação desses campos em áreas públicas.

9. Eliminação do “bicho”, que é o prêmio por vitória em cada partida, substituído pela premiação de acordo com a classificação no final do campeonato. Apontava aqui, de maneira pioneira, a remuneração por metas individuais de longo prazo associadas às metas da instituição, utilizada atualmente por empresas privadas e também pelas ligas esportivas americanas.

10. Proibição de interferência de patrocinador comercial na seleção e nos clubes, ficando o financiamento por conta do governo. Isso incluía a participação da seleção na Copa do Mundo. Embora já vislumbrasse interesses comerciais interferindo nas decisões exclusivamente do âmbito esportivo, ele não imaginaria a que nível chegou essa influência.

Podemos ver que muitas das soluções apontadas por ele até hoje não foram implantadas e, caso tivessem sido, boa parte dos problemas que enfrentamos hoje poderia ter

sido solucionada. Além disso, percebemos a atualidade de sua análise, ao apontar a influência dos patrocinadores em uma época em que eles não tinham nem sombra do poder que possuem hoje, vide os problemas do contrato entre a CBF e a Nike, investigados pela CPI da Câmara dos Deputados⁹⁹.

Na verdade, em resumo, ele buscava uma melhor estruturação do esporte e uma melhor organização. Embora não fale explicitamente na gestão do futebol, ele aponta problemas que estão relacionados à má gestão ou à falta dela. Por exemplo, ao reclamar da falta de condições propiciadas ao jogador, seja médica, seja de condições de trabalho, ele está apontando a deficiência da gestão dos aspectos ligados diretamente ao jogo.

Mas essas sugestões foram sumariamente ignoradas e, em 1974, após acusações de desorganização e suspeitas de corrupção, o governo militar substituiu João Havelange, que já planejava concorrer à presidência da FIFA, na CBD pelo Almirante Heleno Nunes, que trabalhou intensamente para a utilização política da entidade¹⁰⁰. Em 1978 a ditadura sofreu uma derrota fragorosa nas eleições para o Congresso e assembleias estaduais e precisava utilizar todas as armas possíveis para recuperar sua popularidade. Por conta disso, o Campeonato Brasileiro inchou chegando a ter 94 times na primeira divisão em 1979, a maioria escolhida por critérios políticos. Ficou famosa na época a seguinte frase: “Onde a Arena (partido de apoio ao governo militar) vai mal, um time no Nacional. Onde vai bem, outro também”¹⁰¹. A reboque financiou-se a construção de estádios grandiosos em todo o país, principalmente no Nordeste.

É importante lembrar que o país viveu dois períodos de alto crescimento econômico: o do Milagre Econômico (na virada dos anos 1960 para os 1970), e o do II Plano Nacional de Desenvolvimento (1975-1979), que levaram o país a crescer a altíssimas médias anuais, enquanto o mundo passava por um período difícil, por causa da crise do petróleo em 1974. Às custas de um crescente endividamento externo e de uma inflação auto-alimentada pela correção monetária, o governo criava um ambiente de prosperidade artificial para encobrir os problemas políticos e os “inimigos” da ditadura. Para criar esse ambiente, o futebol era uma peça importante.

⁹⁹ Cf. REBELO e TORRES (2001).

¹⁰⁰ Sobre a militarização da CBD, vide Era Havelange. *Folha de São Paulo*. 08/06/1998.

¹⁰¹ Cf. Klein (2001), p. 137.

Seguindo essa orientação, em 1975 o governo militar reformulou o sistema esportivo nacional, dando maiores poderes ao Conselho Nacional de Desportos (CND), principalmente para intervir nas entidades esportivas, e instituiu o voto unitário obrigatório nas federações de futebol, o que igualou o poder dos grandes clubes aos de menor expressão. Juca Kfourri defende a tese da proporcionalidade existente anteriormente: “Da mesma maneira que está errado dez mil eleitores paulistas terem o mesmo peso de cinco eleitores piauienses, está errado o Flamengo ter o mesmo peso que o Americano ou a Liga Amadora de São João de Meriti. Há um democratismo que quer se confundir com democracia, ou seja, é artificial”¹⁰².

Como observa Marcelo Proni¹⁰³, apesar de interferir na legislação e na organização, o Estado não interveio na estrutura de dominação vigente desde os anos 1930. Na verdade, os processos de modernização econômicos e sociais, capitaneados pelo governo federal, nas gestões de Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek e durante a ditadura militar, utilizou a estrutura de dominação do esporte como meio de negociação política, sem, no entanto, alterá-lo, embora tenha feito importantes modificações em sua configuração legal. Ele aponta esse caráter ambíguo ao conciliar valores liberais da sociedade industrial (por exemplo, igualdade de tratamento entre competidores e mobilidade social) com valores patriarcais e patrimonialistas da sociedade escravocrata (por exemplo, a “posse” do jogador), a clássica ambigüidade existente no Brasil do início do século XX, que ainda permanecia presente na sociedade, incluindo aí o futebol. Em outros termos, um processo que pode ser qualificado como de “modernização conservadora”¹⁰⁴.

Observe-se mais uma vez que as transformações mais marcantes do futebol brasileiro tiveram motivantes externos. Além disso, algumas das mudanças mais significativas, principalmente as relativas à organização e legislação, ocorreram em regimes de exceção. “Em suma, o Estado brasileiro exerceu um papel decisivo nos principais momentos de reestruturação do futebol profissional. Tanto a indução ao profissionalismo e a criação do CND, durante a primeira Era Vargas, quanto a implantação do campeonato nacional, a regulamentação da profissão de jogador de futebol e a criação da CBF, durante o período da ditadura militar, podem ser interpretadas como passos importantes na direção da atualização do futebol brasileiro em relação ao futebol europeu, de um lado, e da busca da vida civil

¹⁰² Cf. KFOURI (2000), p. 46.

¹⁰³ Cf. PRONI (2000), p. 143.

¹⁰⁴ Conforme PRONI (2000), o conceito de “modernização conservadora” foi desenvolvido por Florestan Fernandes, em sua obra “A revolução burguesa no Brasil”, cap. 7.

disciplinada e da integração nacional, de outro. Independentemente dos motivos dessa intervenção, o que importa é que, durante mais de cinquenta anos, o futebol profissional precisou da tutela estatal para se estruturar e crescer”¹⁰⁵.

De qualquer modo, cada vez mais o governo militar intervia nas instituições centrais: CND e CBF, mantendo as estruturas políticas estaduais nas mãos de aliados políticos, garantindo, dessa maneira, a possibilidade do uso político do esporte nas eleições. O historiador Joel Rufino dos Santos comentou a intervenção de forma pitoresca: “Mas em que, de fato, reside a militarização do nosso futebol? Há quem responda de forma taxativa: os dirigentes da CBD – desde janeiro de 1975 um órgão sob intervenção federal – são todos militares. Na CBD, até o papagaio bate continência”¹⁰⁶.

Em 1979, um grande fato foi o desmembramento da CBD em confederações únicas para cada desporto. Morria uma instituição anacrônica e surgia a Confederação Brasileira de Futebol, CBF, que, de resto, já existia na maioria dos países. Surgiram também as confederações de voleibol, basquete, natação, atletismo, que começavam a ganhar independência para buscar seu espaço.

Nos anos 1980 não houve muitas mudanças, nem na legislação e nem na estrutura física. Como foi um período de transição política para um governo civil e democrático, o esporte ficou em segundo plano. A Constituição de 1988 não mexeu na estrutura e o CND continuou como autoridade máxima. Na verdade os grandes fatos foram: a adoção do patrocínio esportivo nas camisas dos times e a cizânia provocada pela criação do Clube dos Treze, que reunia os maiores clubes brasileiros em quantidade de torcida, e a organização da Copa União, em 1987, fatos que serão comentados mais apropriadamente a seguir.

Já nos anos 1990 temos dois grandes fatos: a Lei Zico e a Lei Pelé¹⁰⁷. A primeira, a Lei 8672, de 1993, mais conhecida como Lei Zico, por causa do ex-jogador Arthur Antunes Coimbra, que se tornou o Secretário Federal dos Esportes no governo do presidente Fernando Collor. Tratava-se de um projeto de profissionalização que disciplinava as relações do esporte, criando o clube-empresa e regulamentando os jogos de azar. A Lei Zico foi mais uma tentativa de mudança por meio do governo. Ao assumir a Secretaria Especial de Esportes, no Governo Collor, Zico imediatamente procurou os meios legais para impor aquelas mudanças

¹⁰⁵ Cf. PRONI (2000), p. 147.

¹⁰⁶ Cf. SANTOS (1981), p. 82, in PRONI (2000), p. 144.

que dificilmente seriam implantadas pelos dirigentes, que, como já dito, estavam amarrados por acordos políticos que exigiam a manutenção da estrutura de poder.

Após ser completamente desfigurada quando passou pela Câmara dos Deputados, onde seria votada, a Lei se transformou numa lei de bingos, que “regularizou” esse tipo de jogo de azar no Brasil. Como ponto positivo, a Lei Zico foi o pontapé inicial para a aprovação da Resolução 1/96, feita pelo seu sucessor, o Ministro dos Esportes, Edson Arantes do Nascimento, o Pelé. Essa resolução, após uma longa negociação, se transformou na Lei 9615/98 ou Lei Pelé.

Esta Lei buscava se tornar a ponte entre o potencial econômico do futebol brasileiro e sua efetivação. “Ao estabelecer condições legais para que os clubes se transformassem em empresas, ao montar uma rede mais democrática e justa para os atletas e ao fundar as bases de um financiamento viável para todas as modalidades esportivas, a legislação abria as portas desse setor para os recursos. A Lei 9615 era a estrada e o capital investidor, o veículo, que levariam o futebol e o esporte brasileiro rumo ao mercado. Um mercado formado por estádios novos, por campeonatos mais racionais e rentáveis, pela oferta de produtos oficiais de qualidade, por contratos de trabalho mais justos”¹⁰⁸.

Porém, mais uma vez a chamada “bancada da bola” no Congresso Federal, grupo formado parlamentares ligados a clubes, federações ou associados a eles, e frutos do uso político dos clubes e federações, impediu a aprovação de uma série de medidas e alterou outras, o que acabou mais uma vez adiando uma mudança definitiva. O resultado foi a Lei 9981/00, que alterou e revogou alguns dispositivos importantes da Lei Pelé original.

As alterações foram de quatro ordens¹⁰⁹: extinguiu a obrigatoriedade do clube se tornar empresa, limitou o número de clubes por investidor, manteve a categoria de jogadores amadores e substituiu o passe pelas multas rescisórias. Para Carlos Miguel Aidar¹¹⁰, a versão final da Lei tem problemas e é retrógrada. Primeiro, manteve o bingo, um jogo de azar que havia sido proibido por medida provisória no ano anterior. “O art. 3º passa a ignorar o instituto do ‘semiprofissional’, mecanismo de formação de atletas, os quais agora passam a ser tratados de forma unificada, como praticantes amadores”¹¹¹. Por conta disso, eles perdem

¹⁰⁷ Sobre a legislação desportiva brasileira, podemos citar os seguintes estudos: TUBINO (1996) e KRIEGER (1999). Sobre a Lei Pelé, mais especificamente, conferir AIDAR (2000) e CELIDÔNIO NETO et alii (2000).

¹⁰⁸ Cf. PELÉ (2000).

¹⁰⁹ Análise baseada em CELIDONIO NETO et alii. (2000).

¹¹⁰ Cf. AIDAR (2000).

¹¹¹ Cf. AIDAR (2000), p. 36.

algumas garantias como seguridade social e seguro contra acidentes. Trata como amadores, atletas de outras modalidades, que só excepcionalmente se tornarão profissionais.

A imposição da multa contratual, na verdade, se tornou uma forma disfarçada de passe. Para mudar de clube, o atleta deve pagar uma multa que, em alguns casos, chega a cem vezes o valor do salário anual. “Da forma como está, o texto legal parte da premissa de que o atleta será sempre o causador da rescisão. Por isso, na realidade corremos o risco de que as indenizações sejam objeto de batalhas jurídicas longas”¹¹².

Carlos Miguel Aidar conclui: “as possibilidades que se abriram com o clube-empresa – administração mais profissional e transparente, voltada para o resultado, abrindo oportunidades de negócios com mídia, licenciamento, *merchandising*, etc. – tornaram-se mais estreitas, e, com isso, também ficou limitada a capacidade de multiplicação de renda e emprego nesse setor”¹¹³.

Gestão de campo e administrativa

No Brasil, os avanços na gestão, seja dentro do campo, seja na esfera administrativa, têm sido cercados por suspeitas e resistências, principalmente das lideranças ligadas a antigas oligarquias regionais, que ainda mantêm sob seu poder as federações estaduais. Donos do melhor futebol do planeta, nós teríamos o que aprender? Esse misto de arrogância, atraso estrutural e, talvez, excesso de purismo ou cuidado com a cultura, acaba dificultando a implementação de hábitos e culturas mais profissionais dentro do futebol. Em suma, a identidade, fortemente arraigada, dificulta grande parte das mudanças e transformações, embora estas estejam ocorrendo de qualquer maneira, forçadas por variáveis independentes e externas.

De fato, tivemos experiências de organização da gestão que buscaram implantar novos métodos de trabalho. Nesse sentido, as organizações das delegações brasileiras para as Copas de 1958, 1962, 1970 e 1994 foram primorosas¹¹⁴. Não por acaso, foram os anos em que a seleção brasileira foi campeã. Dois exemplos de avanços na gestão de clubes de futebol foram os da Democracia Corinthians e a do São Paulo, nos anos 1980 e início dos 1990. Um exemplo de avanço dentro do campo foi a formação do atleta Zico. Com futebol de craque,

¹¹² AIDAR (2000), p. 36.

¹¹³ AIDAR (2000), p. 37.

¹¹⁴ Poderíamos citar também a preparação para a Copa de 1982, quando o Brasil jogou um futebol de alto nível técnico, aclamado em todo o mundo, mas perdeu para a Itália, um time tecnicamente mais limitado.

mas com físico raquitico, o jogador foi submetido a uma preparação inédita, que o fez ganhar força e crescer, tornando-se um verdadeiro “atleta de laboratório”, como foi chamado por muito tempo. O programa de treinamento, desenvolvido pelo departamento médico do Flamengo, sob a coordenação do médico Giuseppe Taranto e do preparador físico José Roberto Francalacci, cuidou de sua dieta, do programa de exercícios, e até de seus dentes, contando com os mais diversos aparelhos disponíveis na época¹¹⁵.

Porém, esses exemplos vitoriosos não foram suficientes para configurar no país uma tendência modernizadora e nem difundir uma metodologia de trabalho mais profissional. Sempre são lembrados exemplos negativos, como o do psicólogo da seleção de 1958, que queria a dispensa de Garrincha, porque ele não tinha passado nos testes psicológicos ou o do médico para quem Pelé era míope e não tinha condições de jogar futebol¹¹⁶. A despeito desses fatos terem muito de folclore, eles realmente ocorreram¹¹⁷, sendo sempre citados para comprovar que a ciência, a tecnologia e outros avanços quaisquer só cabiam para o europeu, que não sabia jogar futebol.

Na Copa de 1950, disputada no Brasil, a seleção fez uma campanha excelente, mas perdeu na final para o Uruguai. Um dos principais motivos apontados pelos jogadores para a derrota foi o clima antecipado de vitória a que foram induzidos. Os principais culpados pelo “já ganhou”? Segundo os atores principais, os jogadores daquela final, foram os políticos e dirigentes. O jornalista Geneton Moraes Neto em seu livro “Dossiê 50” apresenta depoimentos dos onze jogadores brasileiros que entraram em campo naquela tarde e o diagnóstico foi quase unânime em relação à interferência política.

O atacante Zizinho disse que cansou de assinar autógrafos como campeão do mundo, antes do jogo. “A verdade é que não houve concentração para o jogo contra o Uruguai. Não houve! Depois o general Mendes de Moraes, prefeito da cidade, jogou essa história em cima da gente”. O prefeito havia dito: “Cumprir minha promessa construindo esse estádio. Agora, façam o seu dever, ganhando a Copa do Mundo”. Zizinho continua sua bronca: “A gente saiu do almoço para ouvir discursos de políticos na sala de troféus do Vasco, no dia do jogo. Eu ainda pensei: ‘E o jogo já acabou?’ Que vontade que eu tinha de dar uma bronca naquele

¹¹⁵ Cf. ZICO (1996).

¹¹⁶ João Saldanha, técnico da seleção brasileira na época, defendeu-se em um emocionante, contundente e indispensável artigo, publicado na revista Placar, dizendo que, na verdade, o fato foi uma desculpa para poupar Pelé da maratona de jogos a que vinha sendo submetido e que estava comprometendo seriamente seu estado atlético. Cf. SALDANHA (1970).

¹¹⁷ Conforme conta CASTRO (1995).

momento. Mas não podia. Os homens que estavam falando podiam ser os futuros presidentes do pais¹¹⁸». Outros jogadores corroboram essa versão.

Curioso é que, em outubro de 2001, em entrevista ao canal de esportes ESPN, o mesmo Zinho afirmou categoricamente que o Uruguai venceu porque tinha mais time. Pela primeira vez na história alguém tão importante e presente ao fato teve a coragem de afirmar isso. Por que demorou tanto para admitir? Talvez só agora, após tantas décadas do jogo fatídico, estivesse emocionalmente capacitado para dizê-lo. Ou, por outro lado, o distanciamento tenha permitido fazer uma análise mais isenta da partida.

Mas, arrisco outra interpretação: considerando que o time do Brasil possuía melhores jogadores, o Uruguai ganhou a partida porque tinha se organizado melhor. Zinho colocou o dedo sobre um ponto que muitas vezes nos debatemos e nunca solucionamos. O Brasil sempre coloca a responsabilidade pela vitória sobre os pés dos craques. Poucas vezes organizou-se de forma a buscar a vitória, sem precisar de uma fagulha salvadora de talento. Poucas vezes buscou a racionalidade e a previsibilidade da organização da gestão, de modo a permitir que o talento sobressaísse como a cereja do bolo e não como a massa, soterrada sob a cobertura.

Segundo a maioria dos depoimentos, o time do Uruguai não era melhor que o do Brasil, mas provavelmente jogava como uma equipe e não como um grupo de jogadores talentosos, o que naquele caso foi suficiente para a vitória. Observando os melhores lances do jogo¹¹⁹, percebemos que o Uruguai chegou várias vezes com perigo ao gol brasileiro, que havia observado os pontos fracos e usava suas armas para se aproveitar das fragilidades do adversário. Por exemplo, os dois gols do Uruguai surgiram da mesma maneira, em jogadas pelo lado direito, aproveitando uma falha de posicionamento da defesa. No caso do Brasil, grandes jogadores tentavam chegar ao gol da forma que melhor achassem no momento, mesmo tendo como treinador Flavio Costa, considerado por muitos, um dos mais vitoriosos da história. Ele não era o único culpado, mas toda a organização e estrutura existente.

Essa estrutura nunca garantiu uma real organização do futebol no Brasil, que continuava sempre atrelado a interesses políticos. Em 1950, o próprio Flavio Costa disse que o futebol no Brasil só evoluiu da boca do túnel para dentro do campo¹²⁰. Dita hoje, tal frase

¹¹⁸ Cf. MORAES NETO (2000), p. 110.

¹¹⁹ Cf. PERDIGÃO (2000), que transcreveu a narração do jogo pelo rádio.

¹²⁰ Citado por Kfoury (2000), p. 46.

ainda seria muito pouco contestada. E, de fato, na época, à exceção dos paredros¹²¹, poucos levantariam a voz. Mas, houve algumas exceções e, dentre as poucas, para a alegria do torcedor, houve os projetos que levaram o Brasil ao título mundial em 1958, na Suécia, em 1962, no Chile, em 1970, no México e em 1994, nos Estados Unidos.

Em 1958, logo após a convocação, os jogadores foram enviados para um check-up como nunca se vira antes. Eles foram levados à Santa Casa de Misericórdia, onde foram submetidos a exames por clínicos, traumatologistas, neurologistas, radiologistas, cardiologistas, dentistas, oftalmos, otorrinos e até calistas. O resultado foi assustador. Ali estavam os melhores jogadores do futebol brasileiro e suas condições de saúde nada se assemelhavam à de um atleta, a não ser pela sua musculatura. “A maioria tinha vermes e lombrigas para dar e vender; muitos apresentavam anemia; um deles, sífilis. Havia vesículas precárias, amígdalas implorando para ser extraídas e jogadores com problemas crônicos de digestão e circulação. Mas o pior era o estado dentário de quase todos (...) Entre os 33 jogadores, havia 470 dentes com problemas”¹²².

Faziam parte da equipe técnica um supervisor, um preparador físico, um médico, um administrador e um tesoureiro. Cada um com sua função e dando sua parcela de contribuição nas decisões que seriam tomadas em equipe, incluindo a escalação do time. Além disso, planejaram-se os treinamentos, a viagem, os detalhes burocráticos, as questões de bastidores, para que nada pudesse impedir o primeiro título. Nas palavras de Ruy Castro: “Pela primeira vez o Brasil iria para a Copa do Mundo com um plano de trabalho neuroticamente detalhista. Foram previstos todos os passos da seleção nos 75 dias em que ela estaria reunida (...) O plano incluía desde o cronograma de viagens, transportes e treinamentos no Brasil e na Suécia – dia, hora e local de tudo – até o número de gramas e o teor de gordura dos bifês em cada refeição. Para isso já havia gente trabalhando há meses, desde a presidência de Silvio Pacheco na CBD”¹²³, que foi substituído pelo seu vice, João Havelange.

Para se ter uma idéia do quão avançada era a preparação brasileira, segundo David Yallop, “na Inglaterra, a maioria das equipes da Primeira Divisão, nos dias anteriores à Divisão Especial, não evoluía muito além da escola do ‘esguicho de *spray* para aliviar a dor’, de um gole d’água e de um pedaço de laranja para tratar dos jogadores machucados. A

¹²¹ Paredro era como eram comumente chamados os dirigentes dos clubes pela imprensa.

¹²² Cf. CASTRO (1995), p. 132.

¹²³ Cf. CASTRO (1995), p. 130.

nomeação de um médico para cuidar da seleção inglesa só ocorreu quando Alf Ramsey assumiu o cargo, em 1963.”¹²⁴

Dando continuidade a esse plano detalhista, estavam João Havelange e Paulo Machado de Carvalho, recém eleitos, respectivamente, presidente e vice da CBD. Mas, jornalistas, jogadores e mais recentemente Ruy Castro¹²⁵, que escreveu a biografia de Garrincha, quando entrevistou diversas pessoas presentes na Copa do Mundo de 1958, direcionam todo o mérito pela organização a Paulo Machado. Aparentemente resta a Havelange o mérito de, sendo um homem vindo da natação, portanto sem tanto conhecimento sobre o futebol, haver delegado o comando ao Dr. Paulo.

David Yallop¹²⁶, em seu livro sobre a criação e o crescimento da FIFA, uma obra abertamente contrária a Havelange, o critica constantemente, mas também expõe a visão gerencial que orientou sua gestão à frente da CBD. Empresário do ramo de transportes, ele via o futebol como um empreendimento. Nas palavras de Havelange: “Apliquei aos problemas da seleção nacional os mesmos princípios de organização que usei na Viação Cometa. A única diferença está nos pequenos detalhes. A necessidade de um conceito administrativo baseado em uma diretoria é bastante comum. A necessidade de um grande quadro de especialistas em uma grande variedade de disciplinas é comum, também. O que difere é o tipo de especialista. Precisamos de mecânicos para desmontar um ônibus, para diagnosticar o problema e remediá-lo. O jogador de futebol precisa não só de treinadores, mas especialistas, como psicólogos, por exemplo.”¹²⁷ Fica apontado, portanto, que a visão gerencial não era um privilégio de Paulo de Carvalho, mas uma mentalidade compartilhada pela direção da CBD.

Mas, de fato, sob o comando de Paulo Machado, um rico empresário paulista, patrono do São Paulo, ex-presidente da Federação Paulista, proprietário da TV Record, das rádios Record, Panamericana e de uma imensa cadeia de rádio, foi feito este planejamento, inédito até então. O Dr. Paulo pensava em todos os detalhes, até na superstição. É famosa a história do sorteio para decidir quem jogaria com a camisa titular na final, já que Brasil e Suécia jogavam com a camisa amarela. O Brasil perdeu e ele foi obrigado a comprar camisas azuis. Preocupado com a reação dos jogadores, tradicionalmente supersticiosos, que poderiam encarar o fato como um sinal de azar, entrou na concentração exultante, gritando para todos:

¹²⁴ Cf. YALLOP (1998), p. 35.

¹²⁵ Cf. CASTRO (1995).

¹²⁶ Cf. YALLOP (1998).

¹²⁷ Cf. YALLOP (1998), p. 33-34.

“a sorte está do nosso lado, vamos jogar de azul, a cor de Nossa Senhora Aparecida, nossa padroeira”. Acreditando ou não, os jogadores deram um show de futebol e o Brasil levou seu primeiro título¹²⁸. Como ele mesmo dizia, “não era homem de aventuras. O futebol tendia a ser uma bagunça e, na seleção, ele queria ver tudo funcionando direito, como em suas empresas”¹²⁹. Mal sabia que, quarenta anos depois, a gestão do futebol ainda estaria longe de funcionar como uma empresa.

Em 1962, João Havelange manteve a fórmula de sucesso para ganhar o bicampeonato, o que significou inclusive repetir a comissão técnica e os jogadores. O técnico Vicente Feola não pode ir, por problemas de saúde, e foi substituído por Aymoré Moreira, que manteve a base da Copa anterior. A zaga titular também foi alterada, mas sem perder em qualidade, com a presença de Mauro Ramos de Oliveira, reserva em 1958, e capitão em 1962. O desfalque mais importante, no entanto foi causado pela contusão de Pelé no segundo jogo. Uma distensão no músculo adutor, na virilha. De palavra impublicável, “virilha” passou a ser a palavra mais falada e discutida nos jornais e revistas da época. Todos querendo saber exatamente o que tinha acontecido com Pelé. Amarildo, chamado de “Possesso” por Nelson Rodrigues¹³⁰ em suas crônicas, entrou em seu lugar e marcou os gols que deram a classificação ao Brasil na primeira fase. Mas foi Garrincha o grande destaque daquela Copa. Fez de tudo: gols de cabeça, de perna direita e esquerda e comandou a seleção para o bicampeonato.

Em 1966, certo de que o Brasil ganharia o tri-campeonato, conquistando em definitivo a Taça Jules Rimet, Havelange tomou para si o comando da preparação para a Copa da Inglaterra, fracassando em seu intento. O excesso de arrogância da direção e de confiança na qualidade técnica dos jogadores, sem o necessário planejamento e organização, que foram característicos das duas Copas anteriores levou a derrotas acachapantes contra Hungria e Portugal e à desclassificação ainda na primeira fase. O ex-jogador Tostão, presente naquele time, aponta alguns problemas: “Nos treinos vi e compreendi a desorganização, a falta de seriedade. Não podíamos ganhar. Cada semana estávamos em uma cidade, para satisfação dos cartolas e políticos locais (...) Além de não ter um time formado, os bicampeões do mundo,

¹²⁸ Cf. CASTRO (1995), caps. 8 e 9, onde ele conta como foi a preparação da seleção brasileira para a Copa do Mundo.

¹²⁹ Cf. CASTRO (1995), p. 130.

¹³⁰ Cf. RODRIGUES (1994)a.

com exceção de Pelé, estavam em decadência, e os jovens, não amadurecidos e intranquilos¹³¹.

Percebe-se que os projetos para as Copas de 1958 e 1962 foram exceções dentro de uma realidade caótica. Por que Havelange cometeu tantos erros na organização de 1966? Na verdade, apesar de seu discurso modernizante e gerencial, ele não incorporou a mudança à instituição e, muito menos ao sistema como um todo. A gestão de Paulo Machado de Carvalho à frente da Federação Paulista tampouco se destacou no meio das outras. Apesar do sucesso, não houve a incorporação definitiva da nova lógica de gestão. A causa disso provavelmente repousa na estrutura de poder baseada em arranjos políticos, que nada tinham a ver com esporte ou com gestão. As experiências de sucesso só foram possíveis porque não interferiram nas relações políticas existentes.

A despeito disso, após a derrota na Inglaterra, aumentou no país o debate sobre as deficiências quanto à estrutura, organização e preparo físico. Nos anos pós-1966, muito se questionava sobre a capacidade do futebol-arte brasileiro superar o chamado futebol-força europeu, que nos havia derrotado. Mesmo considerando as qualidades dos adversários, ficou claro que foram cometidos erros em excesso na preparação anterior. Era clara a defasagem do preparo físico em relação aos selecionados europeus. Em termos táticos, notou-se que os europeus jogavam um futebol muito mais organizado. Portanto, a derrota se deveu aos avanços técnicos, táticos e organizacionais dos europeus, mas também à desorganização e atraso do futebol brasileiro.

Por tudo isso e por ter claros interesses políticos, o governo militar decidiu que a conquista do título em 1970 era fundamental para o controle político interno e tomou a organização para si. Assim, povoou a comissão técnica de militares, especialistas em suas áreas, que trataram de planejar a preparação como se fosse uma operação de guerra. Tratado com todos os cuidados, o time teve, reconhecidamente, a melhor preparação de todas as seleções e realmente foi campeão.

O planejamento foi exemplar. Como em 1958 e 1962, toda programação foi pensada previamente, pensando em todas as possibilidades possíveis. Os jogadores foram reunidos com quatro meses de antecedência, para ganhar entrosamento. A preparação física foi digna de um militar. Uma boa condição cardio-respiratória seria fundamental no verão e na altitude

¹³¹ Cf. TOSTÃO (1997), p. 50.

mexicana¹³². Esta merecia também um planejamento especial que previa uma paulatina adaptação rumo a Guadalajara, onde o Brasil mandaria seus jogos. No campo tático, Zagallo, dando continuidade ao trabalho de Saldanha, a quem substituiu pouco antes da Copa, foi responsável por organizar o time dentro de campo¹³³.

Nas palavras de Tostão: “Uma coisa era a estrutura profissional da época, a outra foi a que aconteceu na Copa de 70. Foi um marco no futebol brasileiro e até mundial. A seleção de 70 fez uma preparação científica que não existia no futebol. Os professores de educação física, o (Carlos Alberto) Parreira, o (Cláudio) Coutinho, fizeram um estudo sério, uma preparação com uma seriedade e uma abordagem científica que não existiam em lugar algum do mundo. Foi uma grande novidade. O início do futebol científico de hoje começou em 70, com a seleção. Hoje, qualquer clube profissional tem fisiologista, nutricionista, planejamento”¹³⁴.

Na verdade, como já vimos, a preparação para a Copa de 1958 já havia inovado em muitos pontos, principalmente no quesito planejamento. Em 1954 a Hungria também tinha incorporado alguns avanços na preparação física, mas, sem dúvida, a partir da preparação para a Copa do México, os avanços científicos e tecnológicos passaram ser utilizados com mais intensidade no futebol, principalmente quando se fala em grandes projetos, como é a preparação para uma Copa do Mundo.

Após o tri-campeonato, a arrogância do brasileiro chegou ao seu nível máximo. Ficou “provado”, pelo menos temporariamente, que, com um bom preparo físico, o Brasil continuava imbatível. Na verdade, a visão curta da opinião pública, fortemente influenciada pela mídia, não se deu conta de que o grande salto foi dado pela gestão impecável, e que a preparação física foi apenas um detalhe dentro de um projeto cuidadosamente planejado.

¹³² Rubem Fonseca mostra de forma pitoresca o quanto os jogadores brasileiros estavam bem fisicamente no conto “Abril, no Rio, em 1970”. Vale a citação: “Fiquei de olho no Gérson. Jogador de futebol vive cuspiendo. Ele passou perto, deu um daqueles passes de trinta metros e cuspiu. Viu? Limpo, transparente, cristalino. Sabe o que é isso?, perguntou Braguinha (...) o Braguinha mesmo respondeu, preparo físico, menino, preparo físico, pra cuspir assim o cara tem que estar tinindo. Vamos estraçalhar os gringos”. Cf. FONSECA (1998).

¹³³ Muitos defendem que João Saldanha foi o verdadeiro responsável por montar aquele time e é necessário reconhecer a importância do seu trabalho, tanto na formação da equipe, quanto na recuperação da confiança do selecionado brasileiro, que passava por um período de entressafra de grandes jogadores, da geração bi-campeã para a que foi tri, conforme SALDANHA (1970), mas há documentação mais que suficiente para comprovar que Zagallo fez alterações importantes no time que foi à Copa. Como exemplo, vejamos o que disse Tostão sobre os dois: “Saldanha não era um técnico de táticas, jogadas ensaiadas, mas era um ser humano especial, contador de histórias nem sempre verdadeiras, observador, inteligente e visionário.”, TOSTÃO (1997), p. 52; e “Zagallo foi um técnico importante na conquista da Copa. Ao contrário dos técnicos daquela época, ele, com seus botões, era preocupado com os detalhes, jogadas ensaiadas, e exigia disciplina tática dos jogadores em campo.”, TOSTÃO (1997) p. 60.

¹³⁴ Entrevista concedida ao site <http://esporte.uol.com.br/copa/>.

A consequência é que para a Copa de 1974, a preparação não foi tão cuidadosa. Repetiram-se alguns erros de 1966. O time disputou 12 amistosos antes da Copa e na estreia ainda não tinha uma equipe definida. A imprensa também apontou o esquema de jogo excessivamente cauteloso. Outro fator para o fracasso brasileiro, apontado pelo técnico Zagallo, foi a aposentadoria de jogadores importantes no título anterior (casos de Pelé, Tostão e Gerson), a má fase de outros (Carlos Alberto, Rivelino, Jairzinho e Piazza), que já não estavam em sua melhor fase técnica e contusão (caso de Clodoaldo)¹³⁵.

Além disso, o nível excepcional da equipe de 1970 mascarava algumas deficiências. Uma confusão comum, que até hoje aparece em entrevistas de técnicos e jogadores de futebol (e que não aparece em entrevistas de técnicos de vôlei, basquete e futsal, por exemplo) e prova que ainda falta a eles conhecimento especializado, é considerar habilidade o mesmo que técnica. Técnica é executar bem todos os fundamentos do esporte. Esse é o campo do treinamento, da repetição. Habilidade é o drible, é o malabarismo, é o domínio da bola, é o inusitado. É o campo da criatividade e da espontaneidade.

O futebol brasileiro ficou famoso, não por ser técnico, mas por ser habilidoso. Não que os jogadores nacionais não sejam técnicos, mas sua diferença e vantagem é que eles ousam, eles criam, eles fazem o inesperado e por isso surpreendem os adversários. O problema reside no fato de que, criatividade não é hábito, não é rotina. Não se pode esperar de um artista uma obra prima a cada minuto. Ao contrário, a técnica (e também a tática) é justamente o meio que permite o acerto constante, consistente, rotineiro, porque é fruto do treino, da repetição. A habilidade surge justamente quando a técnica se mostra insuficiente para vencer os obstáculos.

Um dos primeiros analistas a manifestar-se consistentemente sobre o assunto foi o ex-jogador e hoje comentarista Tostão. Em artigo recente ele fala: “Muitos jogadores, treinadores, jornalistas esportivos e torcedores confundem habilidade com técnica. No Brasil, há um grande número de atletas habilidosos, artistas da bola, mas que não executam bem os fundamentos técnicos da posição. Edilson, por exemplo, grande esperança de Felipão, é um bom jogador, habilidoso, veloz, insinuante, será um grande reforço para o Cruzeiro, mas não cabeceia, não passa, nem finaliza bem”¹³⁶.

¹³⁵ Cf. ASSAF e MARTINS (1998), p. 155.

¹³⁶ Cf. Fenômeno só no campo. *Folha de São Paulo*. 16/01/2002. Outro exemplo de jogador habilidoso que também tem dificuldades técnicas e táticas é Denilson. Por outro lado, o ex-jogador e comentarista de futebol, Falcão, tinha como principal característica a sua técnica, visão de jogo, posicionamento tático e liderança dentro de campo.

Isso mostra uma falha na gestão dentro de campo, na formação dos atletas. Eles passam anos nas categorias de base, mas não aprendem os fundamentos básicos do futebol, ao contrário do que acontece em outros esportes, como basquete e vôlei¹³⁷. Isso ocorre, entre outras coisas, porque a permanência dos técnicos, como na categoria principal, está relacionada a vitórias e não à formação de atletas. Como os olheiros se encarregam de alimentar os clubes, sempre haverá um grande jogador surgindo, independente da participação do técnico. Seu papel deveria ser o de formação do atleta, corrigindo suas deficiências técnicas, desenvolvendo suas potencialidades e permitindo que pratique sua criatividade, aí sim, o espaço da habilidade.

Comentando a derrota do Brasil para a França, no campeonato mundial da categoria sub-17 anos, em 2001, Tostão resume bem a questão, que ainda hoje é uma realidade: “O Brasil, que há alguns anos já tinha perdido a supremacia mundial com a seleção principal e com a sub-20, foi eliminado pela França no Mundial sub-17. Não foi uma derrota atípica. O time francês mostrou mais habilidade, técnica, equilíbrio emocional e um esquema mais moderno e eficiente. No primeiro tempo, marcou por pressão, tomou a bola com facilidade, fez dois gols e decidiu o jogo. Conheço essa história. Ela se repete há muito tempo com os adultos. Um dos motivos da hegemonia brasileira na sub-17 durante vários anos era o fato de os brasileiros amadurecerem mais rápido e terem um comportamento mais agressivo. Pareciam adultos contra meninos. Agora, nem isso funciona. Além de jogar feio, o futebol brasileiro não vence. Assim como a Argentina, as equipes de base da França adotam a mesma filosofia do time principal. Fizeram um planejamento a médio e longo prazo. Os jovens são dirigidos por profissionais experientes e competentes. No Brasil, põem técnicos inexperientes e desconhecidos no comando. São escolhidos mais por indicação do que pela competência. Todos repetem os mesmos discursos, obviedades e clichês dos treinadores dos times principais: ‘O importante é a pegada; temos de matar a jogada; vamos marcar e atacar em velocidade; a união faz a força; não podemos tomar o primeiro gol; sorte’. A sorte só ajuda quem planeja e tem competência”¹³⁸.

Mas, após a derrota na Copa de 1974, quando a Holanda apresentou uma tática revolucionária, apelidada de “Laranja Mecânica”, retomou-se a discussão sobre a necessidade

¹³⁷ Ronaldinho, chamado de fenômeno por sua incrível habilidade, que o faz criar jogadas inesperadas e geniais, não cabeceia bem, fruto de uma má formação nas categorias de base. Não se tem notícia de um jogador de vôlei que não saiba cortar.

¹³⁸ Cf. TOSTÃO. A sorte ajuda os melhores. *Folha de São Paulo*. 26/09/2001, p. D4.

de nos organizarmos melhor, dentro e fora do campo¹³⁹. O time holandês jogava o chamado futebol total, onde todos os jogadores faziam todas as funções dentro de campo. Todos defendiam e todos atacavam. Em um momento o ponta-esquerda estava defendendo na lateral direita, em outro estava armando jogadas no meio de campo. Essa movimentação constante confundia a marcação dos times adversários, acostumados que estavam com o jogo estático, onde cada um fazia sua função. Além de serem extremamente técnicos, os holandeses inovaram na tática, no seu posicionamento e movimentação em campo. Eles apresentavam uma organização inovadora do time em campo. A gestão do time brasileiro, a sua organização dentro do campo, a determinação das funções de cada jogador e sua participação dentro do conjunto, visando um objetivo único e comum, estava defasada.

A distância entre o futebol jogado pelo Brasil e pelos holandeses foi tamanha, que a defesa da modernização saiu dos gramados para a organização do esporte. O diagnóstico de João Saldanha, citado anteriormente, já apontava para a necessidade de se pensar na forma como o futebol era gerido no país, tanto em termos esportivos, quanto em termos administrativos e, mais que isso, econômicos.

Saldanha já falava em seu trabalho clássico, “Subterrâneos do futebol”, de 1963, que “qualquer time de primeira divisão, onde haja profissionalismo na Europa, tem um treinamento de alta categoria. Alguém poderia argumentar que ‘nós é que estamos certos e eles estão errados’. Que nosso espontaneísmo e nossa anarquia é que são bons. A prova é que ‘ganhamos copas do mundo pra cima deles’. Isto é absolutamente falso. A anarquia não é forma de desenvolvimento em nenhum setor de atividade humana. Se um matuto que conhece segredos da agricultura, por exemplo, obtém êxito apenas com sua enxada e com seus palpites se vai chover ou não, é lógico que o seu talento para o plantio obteria muito melhores resultados se utilizasse um trator em vez de uma enxada e os métodos modernos de agronomia”¹⁴⁰

Após 1974 e durante a década de 1980 e 1990, se seguiram diversos técnicos, cada um representando uma linha de pensamento: os teóricos, casos de Coutinho e Parreira, versus os práticos, casos de Brandão, Telê, Evaristo, Falcão e Zagallo. Mais recentemente, a ascensão de Wanderley Luxemburgo à seleção, em 1998, representou a chegada de uma nova geração de técnicos que têm um perfil muito parecido. Foram jogadores profissionais, fizeram

¹³⁹ Sobre essa discussão conferir o excelente artigo de GIL (1994).

¹⁴⁰ Cf. SALDANHA (1963). In HELAL (1997), p. 6.

curso superior ou o curso para técnico de futebol, baseiam seu trabalho em muito estudo, utilizam dados estatísticos do seu time e dos adversários, contam em sua comissão técnica com especialistas pouco comuns historicamente no futebol brasileiro, como nutricionistas, fisiologistas e psicólogos. Seria uma espécie de síntese das duas linhas. Nesse perfil, se enquadram todos os técnicos que sucederam Luxemburgo, como Candinho, Leão, e o atual técnico da seleção, Luiz Felipe Scolari.

Eles ganharam o status de estrela, pela mídia, que passou a identificar os times ao seu técnico e não mais aos seus craques. O jornalista André Rizek faz o *mea culpa*: “Nós, os jornalistas, de repente passamos a ver uma sabedoria, um poder, estágio superior de seres humanos naqueles que antes apenas treinavam um time. Falamos do grande ‘Palmeiras do Luxemburgo’ em vez de falar no Palmeiras do Rivaldo, Edmundo, Evair, Sampaio, Mazinho, Roberto Carlos... Claro que em alguns casos (como o limitado Grêmio de Felipão), o técnico merece ser lembrado na ficha técnica. Mas, no geral, sempre será figura secundária.”¹⁴¹

Antes dele, outros técnicos com esse perfil assumiram a seleção sem, no entanto, terem deixado marcas suficientes para impor a filosofia. Cláudio Coutinho, por exemplo, que participou da comissão técnica da Copa de 1970, anos depois assumiu o cargo introduzindo um vocabulário composto por termos estranhos ao meio, como “over-laping” e “ponto-futuro”, que se tornaram motivo de piada, não pelo seu conteúdo, mas pelo excesso de “modernismo”. O técnico acabou ficando marcado por ter denominado o Brasil de campeão moral da Copa de 1978 (ganha pela Argentina), por ter sido o único time invicto da competição.

Nos anos 1990, Carlos Alberto Parreira, também egresso da preparação de 1970, e com uma rápida passagem pela seleção em 1983, conduziu o Brasil ao tetra-campeonato, sem, no entanto, a unanimidade da crítica e da torcida. O time jogou um futebol, na opinião de muitos críticos, defensivo demais, sem muita inspiração e que não encantou, a não ser em lampejos individuais de alguns jogadores¹⁴². No entanto, o time foi campeão e foi elogiado pelos europeus, pois para eles o Brasil finalmente tinha aprendido a ser competitivo sem perder sua habilidade natural.

¹⁴¹ RIZEK, André. “Carta Bomba”. *Placar*. Ed. Abril, n. 1215, 29 jan. 2002.

¹⁴² Um dos maiores críticos é Armando Nogueira, colunista do *Jornal do Brasil*, mas podemos citar outros como José Geraldo Couto, da *Folha de São Paulo*, Marcos Caetano, do *Jornal do Brasil* e Juca Kfoury, do *Lance!*.

A despeito das críticas, é necessário reconhecer as qualidades da gestão do “Projeto Copa 1994”. Seguindo algumas regras reconhecidamente vitoriosas, Parreira conduziu o projeto com rara habilidade e serenidade. Ele definiu o time titular com um ano de antecedência, definiu também a estratégia de jogo; formou uma base para o grupo definitivo, que se tornou leal ao seu comando; planejou a preparação, os treinamentos, a preparação física com detalhes; contou com especialistas que o ajudaram no planejamento e na execução dos trabalhos; dotou o grupo de jogadores de uma preparação emocional, que o tornou confiante. O resultado foi uma campanha onde raramente o time foi ameaçado e ganhou com sobras quase todos os jogos¹⁴³.

Na Copa de 1998, com uma preparação repleta de confusões e equívocos, a seleção brasileira foi extremamente questionada, tanto dentro quanto fora de campo. O Brasil perdeu, mesmo com um amplo favoritismo. Voltaram vários erros, que não tinham sido cometidos em 1994, num claro retrocesso. Mesmo considerando as qualidades da França, campeã do torneio, não há como negar a previsibilidade tática do time do Brasil, que mais uma vez dependia excessivamente do talento dos jogadores.

De fato, não se conseguiu implantar de vez no país uma filosofia de trabalho profissional. Esta é sempre colocada como vilã, mesmo nos momentos de vitória. Dentro do campo verifica-se a clássica polêmica, que já comentamos, entre os estilos de jogar do futebol: o brasileiro seria mais habilidoso e criativo, e por isso é chamado de “futebol-arte”; e o do europeu seria mais tático e previsível, conhecido como “futebol-força”. Com a desculpa de não promiscuir o estilo brasileiro, raramente se deu a devida atenção ao plano técnico e tático ou à preparação física¹⁴⁴. Por outro lado, quando isso foi feito, com as exceções já comentadas, engessou-se o time, o que acabou submetendo o talento a amarras, dando chance aos críticos de obterem uma falsa razão no debate.

O fato é que temos contrapostas duas coisas que, na verdade, são complementares: inspiração e transpiração. Sob a desculpa de não podermos aprisionar o talento brasileiro, optamos pela desorganização, travestida de liberdade. Mas, quando nos organizamos para privilegiar o talento, fomos vencedores.

Talvez o exemplo mais bem acabado desse equilíbrio tenha sido o time do São Paulo na era do técnico Telê Santana, escolhido em uma enquete feita pela Folha de São Paulo com

¹⁴³ Cf. PARREIRA (2002).

técnicos brasileiros como o melhor de todos os tempos no país. Após muitos anos formando grandes equipes, mas sem ganhar títulos (o maior exemplo, sendo o da seleção na Copa de 1982), ele assumiu a direção do São Paulo e chegou ao bi-campeonato mundial (derrotando duas potências europeias, Milan e Barcelona, nas finais em 1992 e 1993) com uma mistura perfeita de rigor técnico, talento e competitividade.

O jornalista Matinas Suzuki define bem o que era o time do São Paulo nessa época: “O São Paulo tinha (...), acima dos dois excelentes rivais europeus, uma alta média de troca de passes por minuto (indicador da velocidade no toque de bola), com um grande índice de acerto (cerca de 80% dos passes certos, o que mostrava eficiência¹⁴⁵ no toque de bola)”¹⁴⁶. Em outros termos, a gestão da equipe tornou-a mais eficiente e eficaz, ou seja, maximizou a capacidade técnica de seus recursos humanos, tornando-o capaz de superar adversários tecnicamente superiores.

Sua comissão técnica contava com grandes profissionais, como Moracy Santana e Bebeto de Oliveira, que eram estimulados a utilizar novas técnicas e equipamentos na preparação da equipe. Assim, por meio do treinamento intensivo, melhoria técnica, refinamento tático e superação das falhas individuais, construiu-se um padrão de jogo e uma excelência em campo que se manteve por muito tempo, mesmo com a saída de jogadores importantes, e tudo isso sem ferir a identidade do futebol brasileiro. Pelo contrário, de fato, a estratégia adotada, extremamente adequada à nova estrutura vigente, permitiu a valorização e reafirmação dessa identidade.

No âmbito administrativo, a discussão não foi menos polêmica. O sociólogo Ronaldo Helal¹⁴⁷ aponta algumas manchetes de artigos e reportagens publicados em jornais e revistas nos anos 1970, que já apontavam tanto para a tendência à profissionalização da gestão, quanto para sua necessidade. Os títulos são expressivos: “Futebol S.A.: a falência de uma empresa (*Jornal do Brasil*, 10/07/74); “Por todo o país, um futebol em falência” (*O Estado de São Paulo*, 28/07/74); “Um futebol que já foi tricampeão é hoje um futebol em crise” (*O Estado de São Paulo*, 25/08/74), “A crise do futebol” (*O Globo*, 16/02/75), “Fora do campo, um futebol que é rei só na incompetência” (*Visão*, 04/08/75), “São Paulo: da associação com a

¹⁴⁴ Nunca é demais lembrar a frase de Einstein: “O único lugar aonde sucesso vem antes que o trabalho é no dicionário”.

¹⁴⁵ Na verdade, esse índice demonstra a eficácia no toque de bola ou a capacidade de chegar o mais próximo da meta estabelecida. No caso, a velocidade indica a efetividade, pois aliava à eficácia a qualidade no toque de bola. Um exemplo de eficiência seria chegar ao gol com o mínimo de toques na bola possível.

¹⁴⁶ Cf. SUZUKI (1999). *Folha de São Paulo*. 19/08/1999.

¹⁴⁷ Cf. HELAL (1997).

Coca-Cola pode surgir até um super-time”(O Estado de São Paulo, 24/06/76), “Havelange prevê o fim do futebol sem o apoio da publicidade” (Jornal do Brasil, 10/11/76); e “Futebol do Brasil S.A.” (Veja, 10/09/78). Em 1978 o jornal O Globo publicou uma série de artigos e debates com jornalistas, técnicos e dirigentes¹⁴⁸ com o título de “A decadência do futebol brasileiro”. Os títulos dos artigos são reveladores, como, por exemplo: “Os torcedores, desencantados, abandonam o estádio”, “Jogos ruins, vaias, esta é a rotina”, “Em busca do lucro, como uma empresa”, “Uma reforma estrutural: a única solução”, “Politicagem: aqui está o principal problema do futebol segundo especialistas”¹⁴⁹. Mais uma vez fica a tensão entre a necessidade de mudanças e a tradição viciada e contaminada por interesses políticos.

O sinal da imprensa, já era claro. Alguma coisa precisava ser feita para dotar o futebol brasileiro de uma estrutura mais atual e moderna. As reportagens espelhavam também as tendências de profissionalização da gestão e da utilização de técnicas administrativas e de marketing, que se difundiam na Europa, como a questão do patrocínio, que começava a ser implantado. No Brasil, uma primeira mudança foi a introdução de publicidade estática na beira dos gramados, em 1977. O dinheiro era dividido entre a administração do estádio e a federação. A presença de patrocinadores e de publicidade na camisa só aconteceria em meados da década seguinte. Mas, antes disso, a publicidade já estava presente e iniciou-se na Copa de 70, quando os jogadores utilizaram chuteiras da marca da empresa que fornecia o material esportivo para o time¹⁵⁰.

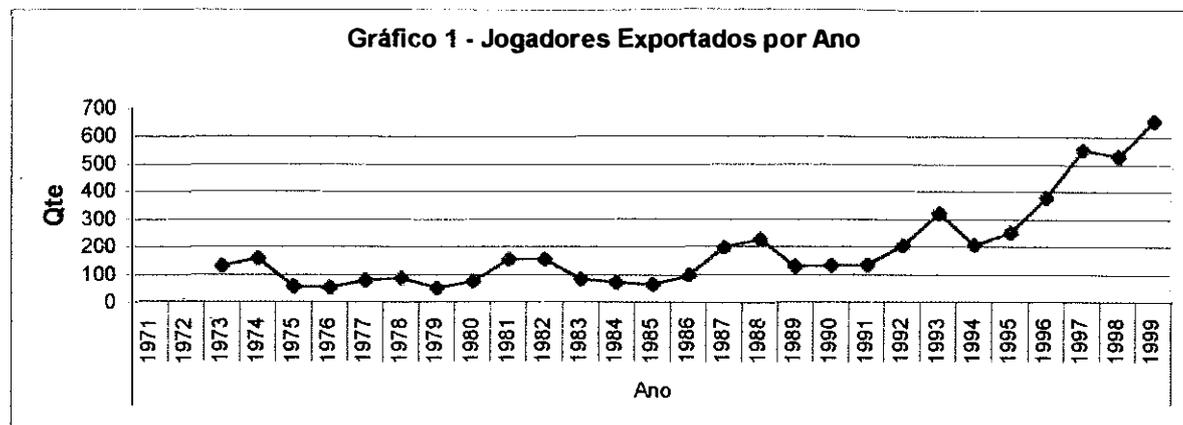
Os anos 1980 ficaram marcados pelo início de práticas gerenciais, mas também pelo aumento constante e intenso da crise financeira dos clubes, intensificados pelo desenvolvimento em ordem geométrica da gestão do futebol na Europa. A década começou com uma recessão econômica no país, o que levou os clubes a uma situação financeira precária. Isso foi acompanhado de um aumento da exportação de jogadores, que eram vendidos para cobrir o rombo no caixa. A venda dos craques diminuía a qualidade dos times, diminuindo o interesse pelos jogos, diminuindo o público e a renda, que naquela época ainda representava a maior parte dos rendimentos dos clubes, alimentando a crise, num círculo vicioso que até hoje não foi efetivamente equacionado.

¹⁴⁸ Observe-se que, segundo Helal, os jogadores não foram ouvidos pelo jornal, espelhando a pouca participação do artista no debate sobre os rumos de sua arte.

¹⁴⁹ Estes artigos e os citados a seguir foram citados por HELAL (1997), p. 53.

¹⁵⁰ “A maioria dos jogadores tinha contrato para atuar com um tipo de chuteiras. Somente o Pelé era contratado da concorrente. O grande problema era o fato de a chuteira do Pelé ser menos confortável do que a outra. Aí, o roupeiro da seleção trocou as marcas na chuteira que simbolizava a empresa. Pelé jogou com a chuteira mais confortável e fez propaganda da outra. Ninguém teve prejuízo”. TOSTÃO (2002). *Folha de São Paulo*. 03.03.2002.

Observando o Gráfico 1, podemos ver que nos anos 1970 uma quantidade significativa de jogadores era exportada a cada ano. Esse número cresceu a partir do final dos anos 80, chegando a 658 jogadores em 1999, o que significa algo como seis vezes a média anual dos anos 1970 e 1980. Também é interessante notar que nos períodos próximos às Copas do Mundo houve um aumento da exportação de jogadores (com a exceção das Copas de 1986 e 1990).



Segundo Waldenir Caldas, a diferença entre a evasão dos anos 20-30 e os anos 80-90 foi que nesta houve uma crise econômica e naquela o motivo foi “o falso amadorismo e a desorganização por falta de profissionalismo”¹⁵¹. Ronaldo Helal minimiza a influência da recessão sobre o declínio do público, da renda e da evasão dos craques. Para ele a crise teve origem na forma de gestão, que, desde os anos 1970, era apontada como atrasada e ineficiente para o “novo” momento por que passava o futebol. Mais uma vez aparece o descompasso entre a necessidade de modernização e a estrutura antiquada, amadora e baseada na política de troca de favores entre clubes e federações. Isso gerava campeonatos mal organizados, que não atraíam o público, criando problemas de receita para os clubes, que eram obrigados a vender seus maiores craques para cobrir o passivo¹⁵². Essa opinião pode ser corroborada pelo fato de que, a partir de 1994, o país conheceu períodos muito mais estáveis que na década anterior e, no entanto, a crise financeira dos clubes só aumentou.

Percebemos que o problema enfrentado pelos times semi-amadores dos anos 1920 e 1930 não foi de todo resolvido pelos dirigentes. A profissionalização dentro de campo talvez tenha sido suficiente para aplacar o ímpeto inicial com que outros países levavam os

¹⁵¹ Cf. CALDAS (1990), p. 229.

¹⁵² Cf. HELAL (1997), p. 33.

jogadores, mas atualmente, essa profissionalização precisa ser ampliada para toda a gestão do futebol, pensado como um negócio, para que a curva do gráfico volte ao patamar anterior.

Nos anos 1980, a modernização gerencial ainda era uma exceção, mas a sua incidência estava aumentando. O primeiro grande fato foi a aceitação de patrocínio nas camisas dos clubes. Para muitos, isso era o maior crime do mundo. Retomou-se a discussão da época do amadorismo. Vender espaço na camisa em troca de dinheiro, para muitos, significava vender uma parte da alma ao diabo capitalista. Em meados da década quase todos os grandes clubes já possuíam propaganda em suas camisas.

Assistimos também a algumas tentativas de modernização da gestão nos clubes. Pudemos ver que, a despeito de seu relativo sucesso, elas não tiveram continuidade. Por exemplo, o São Paulo e o Corinthians foram palco de experiências inovadoras e bem sucedidas de gestão: a Democracia Corinthiana e a gestão que levou o São Paulo ao bicampeonato mundial, após uma década de bons resultados em competições nacionais.

A Democracia Corinthiana foi um movimento que partiu de alguns jogadores do Corinthians no início da década de 1980 e que foi encampada pelo diretor do clube, Adilson Monteiro Alves, obtendo muito sucesso. Dentre seus líderes estavam Sócrates e Casagrande, pessoas com personalidade e nível cultural muito superior ao da média dos jogadores de futebol e que, com seu espírito de liderança, fizeram ver à diretoria que a relação existente entre atletas e clube era ruim para ambos. Assim, algumas de suas exigências foram atendidas - como o fim ou diminuição da concentração antes dos jogos -, implantando-se uma gestão participativa, na qual os jogadores tinham presença decisiva nas decisões. Eles tinham mais liberdade e eram cobrados por isso. Segundo sua lógica, ao assumirem a responsabilidade pelas decisões, os jogadores assumiam também a responsabilidade pelas conseqüências, assumindo também uma postura mais profissional¹⁵³.

O caso do São Paulo foi um pouco diferente, pois caracterizou um exemplo de continuidade administrativa. Desde a década de 60, quando passou muitos anos sem ganhar títulos, por não ter dinheiro para investir em jogadores, por causa da construção do seu estádio, o Morumbi, o clube se destaca por ter essa visão de longo prazo. Mesmo não sendo uma regra, essa cultura lhe permitiu ser um dos clubes mais regulares em termos de conquista de títulos no futebol brasileiro nos últimos vinte anos, tendo, até, conquistado o campeonato

¹⁵³ Cf. SANTOS (1995), que em seu trabalho sobre a Democracia Corinthiana analisa a relação entre razão e paixão na gestão.

mundial por duas vezes. Dentre suas qualidades esteve a montagem de uma estrutura moderna, como um centro de treinamento, a presença de profissionais especializados em diversas áreas, o uso pioneiro de tecnologia no futebol, o investimento nas categorias de base e a continuidade administrativa, onde cada novo presidente dava continuidade ao trabalho feito. Esses fatores, aparentemente óbvios, mas nem sempre seguidos pelos outros clubes, garantiram uma evolução contínua no clube, que por muito tempo foi considerado o mais organizado do Brasil. Além disso, possibilitou-se ao técnico Telê Santana desenvolver um trabalho de longo prazo, que por si só se mostrou um modelo a ser seguido¹⁵⁴.

Após alguns anos de sucesso, as duas experiências não tiveram continuidade. A Democracia Corinthiana esmoreceu com a saída dos seus líderes e o São Paulo abandonou suas práticas vitoriosas e repete os mesmos erros que os seus adversários costumam cometer. Ou seja, não houve continuidade do trabalho realizado, mesmo após o sucesso das duas experiências¹⁵⁵. Provavelmente, o embate político dentro dos clubes acabou por interromper os dois processos.

Ronaldo Helal sumariza o que seriam os conceitos de “moderno” e de “tradicional” para três grupos: dirigentes, jogadores e espetáculo, como se segue na Tabela 1:

TABELA 1	TRADIÇÃO	MODERNIDADE
DIRIGENTES	Amadorismo e política de troca de favores.	Busca pelo modo empresarial, profissionalização, ética do lucro, estratégias de marketing.
JOGADORES	“Amor à camisa”, improvisação, estilo individual de jogo, dribles.	Mentalidade profissional, êxodo, racionalização do jogo.
ESPETÁCULO	Baixo grau de comercialização, poucos times nos campeonatos, regulamento estável, estrelas.	Propaganda nos estádios e uniformes, televisão, mais clubes nos campeonatos, poucas estrelas.

A caracterização dos dirigentes tradicionais lembra muito a tradição oligárquica e coronelista brasileira. Já sem tanto poder nos anos 1970, manteve pelo menos os currais eleitorais que a permitiram permanecer no poder após o fim da ditadura militar, nos anos 1980. No futebol não foi diferente. Alheios às mudanças, e, às vezes, defendendo-as, os dirigentes tradicionais continuaram mantendo seu poder, que só foi abalado recentemente com as CPIs no Congresso. Já sua versão moderna, é muito mais um conceito, que propriamente uma realidade. É a adaptação do modelo de dirigente de uma empresa privada para o futebol.

¹⁵⁴ A análise do São Paulo foi baseada em entrevistas com os ex-presidentes: Carlos Miguel Aidar, Juvenal Juvêncio e Mesquita Pimenta, além de alguns diretores que participaram daquelas gestões.

¹⁵⁵ O maior exemplo de descontinuidade no futebol brasileiro, provavelmente, é o do Santos, que foi a maior potência do futebol brasileiro durante os anos 60, foi bi-campeão mundial, e no entanto não montou uma estrutura que permitisse dar continuidade ao trabalho. O período ficou conhecido como Era Pelé, primeiro por ser ele o maior jogador da história do Santos e ter sido diretamente responsável pela conquista dos títulos, mas também pela menção ao único ponto de sustentação da equipe. Coincidentemente ou não, a decadência do Santos começou quando ele saiu. Mais de vinte anos após sua saída, o clube conquistou apenas mais dois títulos estaduais e um Torneio Rio-São Paulo.

Mas hoje, talvez estejamos vivendo um período de transição entre o velho e o novo. Esse processo começou a se manifestar de forma mais incisiva nos anos 1990, tendo dois marcos no âmbito extra-campo: a Lei Zico e a Lei Pelé, no campo legal e normativo, já comentados aqui, e a co-gestão Palmeiras-Parmalat.

O acordo de co-gestão feito entre a Parmalat e a Sociedade Esportiva Palmeiras, no assinado em 1992, inaugurou uma nova fase na administração dos clubes brasileiros. Empresa transnacional italiana e uma das duas empresas com maior experiência na associação com o esporte (ao lado da também italiana Pirelli)¹⁵⁶, a Parmalat buscava uma maior inserção no mercado de consumo brasileiro, onde era conhecida apenas por seu leite longa vida. Para isso, buscou associar seu nome ao futebol, de modo a torná-lo conhecido. Conseguiu mais que isso: associou-o também à idéia de qualidade e passou a vender os mais diversos produtos, chegando à liderança em alguns segmentos. Por sua vez, o Palmeiras queria um título, qualquer que fosse, pois estava há 16 anos sem ganhar nenhum campeonato. O projeto foi um sucesso: os títulos vieram e, ao final da parceria, a Parmalat tinha seu nome mais do que reconhecido no mercado.

O primeiro passo dado pelos italianos foi escolher um clube para associar-se. Como escolher um sem criar uma antipatia com os outros torcedores? Tarefa quase impossível, mas escolheu o Palmeiras, com a justificativa de sua origem na colônia italiana. Acertou então um acordo pelo qual garantia a manutenção do departamento de futebol, assim como a compra de jogadores, mas não seria apenas o patrocinador, com direito a propaganda na camisa e divulgação na mídia. Garantiu, por meio do contrato, que participaria da gestão do clube no que se referisse ao futebol, ajudando a decidir sobre contratações de jogadores, planejamento da temporada, formação da comissão técnica, entre outras coisas. Dessa maneira, garantiu um mínimo de racionalidade na gestão do seu dinheiro, garantindo um retorno, não só financeiro, mas também, e, nesse caso, mais importante, para sua imagem.

O Palmeiras há muito tempo não ganhava um título ou, segundo a gíria futebolística, “estava na fila” há dezesseis anos. Portanto, qualquer proposta seria bem vinda e rapidamente implantada. Esse desespero facilitou muito a assinatura do contrato, pois o clube tinha pouco a perder, o que de certa forma explica o porquê do rápido êxito. De fato, os títulos vieram menos de um ano após a assinatura do contrato (um bi-campeonato paulista e outro brasileiro

¹⁵⁶ A Parmalat patrocinou durante anos a Brabham, equipe de Fórmula 1 pela qual o brasileiro Nelson Piquet foi campeão mundial em 1981 e 1983.

em 1993 e 1994). Por sua vez, a participação da Parmalat se tornou exemplo de excelência não só no âmbito do futebol, extrapolando para a casa do torcedor, que também era consumidor e passou a comprar produtos da Parmalat. A co-gestão durou até o final de 1999, quando a Parmalat concluiu que seus objetivos dentro do mercado de consumo brasileiro já haviam sido alcançados.

Desde então, o movimento de mudanças e modernização na gestão tem se tornado cada vez mais forte. Vários clubes também fizeram associações com empresas de diversos ramos de negócio (bancos e indústria, por exemplo) e com diferentes formatações. O primeiro "Clube S.A." foi criado a partir do departamento de futebol do Esporte Clube Bahia. Um discurso defendendo o profissionalismo tanto dentro quanto fora de campo tem tomado corpo e está se tomando unânime. A utilização de técnicas novas e a especialização dos profissionais é cada vez mais comum, aproximando o futebol dos métodos modernos utilizados por outros esportes.

Após o sucesso da Parmalat, algumas empresas internacionais de marketing esportivo se interessaram em investir no futebol brasileiro. A maior de todas, a ISL, gigante suíça, parceira da FIFA em grandes negócios (como na comercialização dos direitos de transmissão da Copa do Mundo), se associou ao Flamengo, clube mais popular do país e, naturalmente, o de maior potencial de vendas. Também fechou um acordo com o Grêmio de Porto Alegre, antes da Lei Pelé impor o limite de associação a apenas um clube por empresa.

O acordo foi fechado como o grande negócio do futebol brasileiro, sendo previstos a injeção de US\$ 80 milhões de dólares no clube, que seriam utilizados para contratar jogadores, quitar dívidas e ações trabalhistas e construir e reformar o centro de treinamento, o que não aconteceu. O contrato previa também a construção de um novo estádio ou, em termos mais modernos, uma "Arena Multi-uso"¹⁵⁷. A ISL ficaria com o direito de explorar a imagem do clube, retirando seu lucro do licenciamento de produtos. Mas, antes que chegassem ao paraíso, a empresa faliu, deixando os clubes na mão. Hoje o clube continua como antes: coberto de dívidas trabalhistas, com a receita federal, com os jogadores e funcionários, sem um centro de treinamento e sem o estádio.

O outro grande exemplo de parceria foi a do fundo americano de investimentos, o HMTF, que se associou ao segundo clube mais popular do país, o Corinthians. O contrato

¹⁵⁷ Cf. AIDAR, LEONCINI e OLIVEIRA (2000), p. 140.

seguia um modelo diferente, pois a empresa, ao contrário da associação Flamengo-ISL, tinha mais poder de interferir sobre as decisões relativas ao futebol. Mas, também buscava o lucro através da comercialização da marca dos clubes e da negociação dos direitos de produtos.

Esse movimento foi em grande parte ajudado pela crise financeira dos clubes e pela estabilização da moeda, com o fim da inflação, no governo do Presidente Itamar Franco. O ambiente para investimentos ficou mais confiável, permitindo o planejamento num horizonte mais distante que anteriormente.

Campeonatos

Agora faremos um histórico dos campeonatos disputados no Brasil. Essa discussão se justifica pelo fato da organização dos jogos espelhar claramente o estado da gestão no país. Nas palavras de Ronaldo Helal: “o calendário mal planejado, a administração dos clubes por dirigentes amadores e a desorganização dos campeonatos são fatores que tiveram um impacto negativo no futebol brasileiro”¹⁵⁸. Além disso, em sua tentativa de se inserir na indústria do entretenimento, o futebol brasileiro deverá, necessariamente, disputar espaço no mercado internacional e isso será feito, principalmente, por intermédio da negociação dos direitos de transmissão do seu campeonato nacional. Não podemos esquecer que o campeonato (o conjunto dos jogos) é o grande espetáculo a ser oferecido ao público. Além disso, um dos maiores problemas enfrentados é o do calendário, que banaliza o espetáculo ao oferecer ao público um número excessivo de jogos de baixa qualidade, prejudicando também o jogador, ao expô-lo a um desgaste físico excessivo, que muitas vezes o tira de campo nos momentos mais importantes.

Desde 1901, ligas foram fundadas em São Paulo e desde 1905 no Rio. Por volta de 1915, Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul também já possuíam as suas¹⁵⁹. Nas primeiras décadas as ligas locais proliferavam e começou a haver uma disputa pela primazia da atenção do público. As dimensões continentais do país e as precárias condições de transporte e comunicações da primeira metade do século XX impediam um maior intercâmbio e a existência de um campeonato nacional de clubes. Por isso os torneios estaduais foram incentivados, tendo sido os grandes responsáveis pela difusão da paixão e da rivalidade entre os clubes em todo o país.

¹⁵⁸ HELAL (1997), p. 19.

¹⁵⁹ Cf. LEVER (1983), p. 84.

Com a popularização de esporte, como já discutido, a luta entre as ligas amadoras e as profissionais foi acirrada. Em São Paulo, liderados pelo Paulistano, o Internacional, o Germânia, o Corinthians e mais quatro clubes fundaram a Liga Amadora de Futebol (LAF). No entanto, a Confederação Brasileira de Desportos reconhecia a Associação Paulista de Esportes Atlético (APEA), como seu representante em São Paulo. Como a FIFA reconhecia apenas uma instituição em cada país, no caso brasileiro a CBD, e esta adotava a mesma prática em relação aos estados, o racha estava estabelecido. A solução foi forçada. Como no Rio (e até mais), a liga profissional, por oferecer melhores prêmios, atraía os melhores jogadores e, portanto, oferecia melhores jogos para um público maior¹⁶⁰.

Posteriormente foi criado o Torneio Roberto Gomes Pedrosa ou Rio – São Paulo, que era alimentado pela grande rivalidade existente entre os dois estados. Antes de 1959, houve o campeonato brasileiro de seleções estaduais, que foi o primeiro campeonato nacional do país. Apesar do caráter “federativo”, quase sempre era ganho por São Paulo ou Rio de Janeiro¹⁶¹, e teve sua última edição regular em 1963¹⁶², retornando só nos anos 1990, como veremos a seguir.

Ainda em 1959, dada a necessidade de selecionar o representante brasileiro para a primeira Copa Libertadores da América, o torneio mais importante da América do Sul, que reunia os campeões de cada país¹⁶³, a CBD organizou a Taça Brasil, a primeira competição regular disputada por representantes de todas as regiões do país, que teve como primeiro campeão o Esporte Clube Bahia¹⁶⁴. As primeiras fases eram regionalizadas, havendo uma espécie de eliminatória para apontar quem disputaria o título com os campeões do Rio de Janeiro e São Paulo. Como aponta Marco Aurélio Klein, a vitória do Bahia na primeira edição e a acachapante vitória do Cruzeiro por 6x2 e 3x2 sobre o ainda grande Santos em 1966, mostravam a necessidade de democratizar o campeonato, abrindo espaço para que clubes de fora do eixo Rio-São Paulo pudessem participar.

A partir de 1967, o Robertão, como era chamado o Rio-São Paulo, cresceu, recebendo clubes de Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Em 1968, Pernambuco e Bahia enviaram seus representantes. Esse crescimento não respondia apenas ao desenvolvimento do

¹⁶⁰ Cf. CALDAS (1989) discute isso com maiores detalhes.

¹⁶¹ Exceção de Minas Gerais e Bahia, que ganharam um título cada, como aponta KLEIN (2001).

¹⁶² Houve uma outra edição em 1987, mas sem maior repercussão.

¹⁶³ O Brasil era o único país que não tinha um clube campeão nacional para indicar.

¹⁶⁴ O Bahia foi campeão com duas vitórias sobre o poderoso Santos de Pelé, naquela época o melhor time do mundo, de 2x0 na Vía Belmiro e 3x1 no Maracanã, após ter perdido a primeira partida por 3x2 em Salvador.

esporte no país. Respondia também à necessidade dos militares da ditadura de 1964 de incentivarem a união nacional. Havia confronto armado nos grandes centros, guerrilha nos locais mais afastados, turbulência generalizada e diversos focos de oposição ao regime, inclusive entre membros de grupos tradicionalmente de direita, que inicialmente apoiaram o golpe. Assim, fazia-se necessária uma estratégia de propaganda e ideologia que privilegiasse a união e a integração do país. Por bem ou por mal, isso acabou gerando o primeiro campeonato de clubes denominado nacional, vencido pelo Clube Atlético Mineiro, em mais um sinal que dever-se-ia abrir espaço para outros centros.

Helal resume a situação da seguinte maneira: "... vários fatores inter-relacionados estavam levando a organização do futebol para a beira de um colapso: a) a interferência do Estado, devido a uma legislação esportiva que não dava autonomia aos clubes e federações; b) os interesses pessoais e políticos dos diretores das federações, da CBF e de alguns clubes; c) o paradoxo de haver dirigentes amadores administrando uma atividade cada vez mais profissional e comercial; f) os campeonatos deficitários; g) o êxodo dos craques para o exterior; e h) o sucesso administrativo do futebol na Europa"¹⁶⁵.

Alguns comentários se fazem necessários. Primeiro, se a mudança na legislação cristalizou a estrutura política clientelista existente, escravizando os clubes, não se pode esquecer que, por outro lado, grande parte dos avanços legais e organizacionais, deveu-se justamente à iniciativa do Estado. Segundo: campeonatos deficitários, assim como o êxodo dos craques, não eram causa da crise, mas um efeito da má gestão do esporte. Finalmente, a melhor organização europeia não era uma novidade, como já apontava o jornalista João Saldanha desde 1963¹⁶⁶. Na verdade, a intensificação dos avanços na gestão, a partir da segunda metade dos anos 1970, aumentou a distância entre a organização do futebol no Brasil e a Europa.

¹⁶⁵ Cf. HELAL (1997), p. 55.

¹⁶⁶ Cf. SALDANHA (1963).

Gráfico 2 - Público / Jogos / Clubes

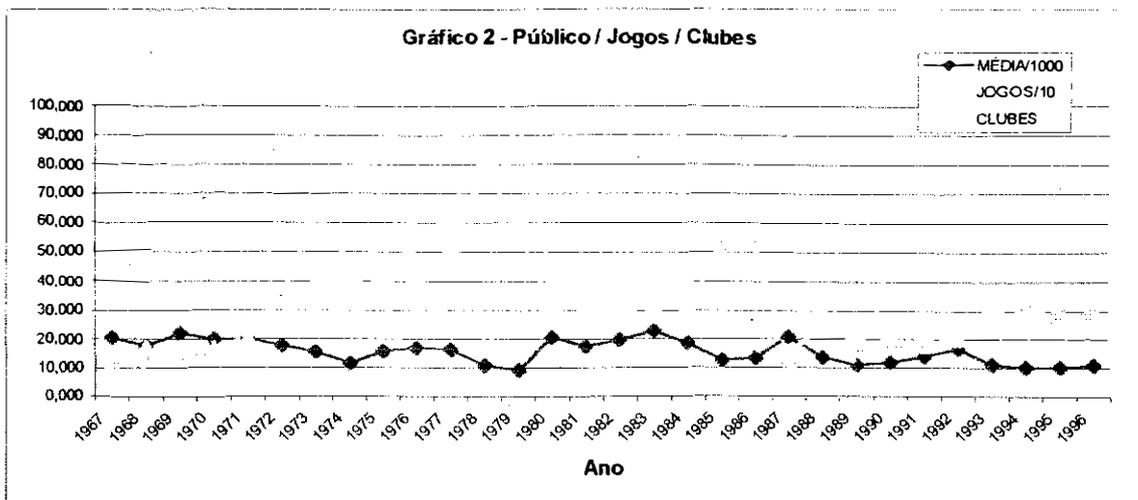


Tabela 2¹⁶⁷

ANO	PÚBLICO/1000	JOGOS/10	CLUBES
1967	20,465	11,7	15
1968	17,749	14,2	17
1969	22,067	14,2	17
1970	20,259	14,2	17
1971	20,360	22,9	20
1972	17,590	35,2	26
1973	15,460	65,6	40
1974	11,601	44,7	40
1975	15,985	43,0	42
1976	17,011	41,1	54
1977	16,472	48,3	62
1978	10,615	79,2	74
1979	9,137	58,1	94
1980	20,792	30,7	40
1981	17,536	30,6	40
1982	19,808	29,1	40
1983	22,953	32,2	40
1984	18,523	31,0	40
1985	12,587	51,7	44
1986	13,423	53,8	48
1987	20,877	12,6	16
1988	13,811	29,0	24
1989	10,857	17,4	22
1990	11,812	17,4	22
1991	13,872	17,4	22
1992	16,827	21,6	20
1993	11,035	25,4	32
1994	10,292	31,0	24
1995	10,302	28,2	24
1996	10,892	29,0	24

¹⁶⁷ Cf. HELAL (1997), p. 68.

Pelo Gráfico 2 acima, podemos observar que a média de público varia inversamente em relação à quantidade de clubes e ao número de jogos por campeonato. Por exemplo, a média de público permaneceu mais ou menos constante nos quatro primeiros anos, quando foi diminuindo à medida que o número de clubes foi aumentando. O auge foi em 1979, quando 94 times jogaram 581 partidas.

Percebemos que o radical corte no número de clubes na primeira divisão em 1980 mais que dobrou o público médio por jogo. A média foi se mantendo até que, em 1985 e 1986, mais uma vez o campeonato foi inchado, diminuindo a audiência. É importante destacar que nos anos em que o Flamengo, clube mais popular do país, foi campeão (1980, 1982, 1983, 1987 e 1992), o público cresceu bastante, o que relativiza a análise sobre o possível sucesso desses campeonatos, pois sempre que ele vai bem no campeonato, o público tende a ser maior, independente de quaisquer outros critérios de qualidade.

É interessante notar que, apesar de possuírem trajetórias parecidas, em alguns anos a curva da quantidade de jogos não acompanhou a do número de clubes. Isso ocorreu em 1973, 1978 e 1979 e se deve às diferentes fórmulas de disputa. Em 1973 houve um excesso de jogos, como em 1978, quando os times jogaram mais que em 1979, que tinha 20 times a mais.

Já nos anos 1990, apesar do número de clubes oscilar entre 20 e 25 (exceção dos 32 em 1993), o público caiu e se manteve em torno de 10 mil pessoas por partida (exceção de 1992, como já dito, quando o Flamengo foi campeão). Nesse caso, a baixa audiência não se explica apenas pela quantidade de público. É necessário incorporar os problemas, aqui já discutidos, da falta ou má organização e que serão discutidos posteriormente.

Essa crise, de certa forma, serviu de estopim para o movimento pretensamente revolucionário que surgiu na segunda metade da década. Em 1987, a CBF alegou falta de condições financeiras para organizar o Campeonato Brasileiro, criando uma grande confusão. Aproveitando o lapso de poder, os maiores clubes do país em tamanho de torcida formaram o Clube dos Treze¹⁶⁸ e se reuniram para organizar um campeonato que só contaria com 16 clubes, a Copa União.

A história da organização da Copa União, a primeira Liga organizada exclusivamente pelos clubes em décadas, é muito interessante. O Clube dos Treze (C13)

¹⁶⁸ Os membros originais foram: Flamengo, Vasco, Botafogo, Fluminense, São Paulo, Palmeiras, Corinthians, Santos, Grêmio, Internacional, Cruzeiro, Atlético e Bahia.

contou com o apoio de grandes empresas como a Coca-Cola, que patrocinou quase a totalidade dos clubes, colocando seu nome nas camisas; a Varig, que bancou as passagens aéreas, em troca de publicidade; e a Rede Globo, que transmitiu e comercializou os jogos. Encabeçavam o movimento Marcio Braga, presidente do Flamengo; Carlos Miguel Aidar, presidente do São Paulo e do próprio C13; e Paulo Odoni, presidente do Grêmio e do Banco Meridional do Rio Grande do Sul.

A reunião de assinatura do contrato, no Hotel Intercontinental, no Rio de Janeiro, teve tudo o que de mais pitoresco os dirigentes poderiam oferecer, além de dificuldades típicas encontradas na criação de uma liga. Vale a longa citação do fato como contado pelo jornalista Juca Kfoury: "Comparece para a assinatura do contrato o então presidente da Coca-Cola no Brasil, Jorge Gigante, um argentino, simpático, que tinha naquela noite um voo marcado para Atlanta, sede da Coca-Cola, para onde ele levaria a grande novidade: a Coca-Cola acaba de fechar contrato com os treze maiores clubes do Brasil que representam 95% da torcida brasileira. Tinha um problema: o Flamengo já tinha um contrato fechado e não poderia estampar na camisa a marca da Coca-Cola. Era só o Flamengo. Mas o Gigante, o argentino cordato, topou. Na hora da assinatura do contrato, um atraso, como só acontece nas coisas feitas aqui, o presidente do Corinthians, Vicente Matheus, olha para o contrato e diz: 'Não vou assinar'. 'Como não vai assinar, presidente? Há 15 dias não falamos em outra coisa'. 'Isso não é bom para o Corinthians. Se é bom para o São Paulo, não deve ser bom para o Corinthians'.

Pára a reunião. O Marcio Braga, o Carlos Miguel Aidar e o Paulo Odoni pegam o Matheus e levam-no para uma sala toda fechada. Ninguém pode entrar. O Gigante começa a andar daqui pra lá, de lá pra cá, olhava no relógio, começando a correr o risco de perder o voo. Quarenta minutos depois, volta o Mateus irredutível. Leva o Gigante para a sala e dez minutos depois volta o Gigante; topava assinar o contrato sem o Corinthians. Naquela altura faltavam, no contrato da Coca-Cola, só o clube mais popular do Brasil, o Flamengo, e o segundo clube mais popular do Brasil, o Corinthians. O contrato continua a passar pela mesa até chegar nas mãos do último que assinaria, o presidente do Grêmio Paulo Odoni. Ele levanta-se, olha para os doze companheiros e diz: 'Eu tenho uma coisa para dizer a vocês; estou envergonhado, mas eu preciso dizer. Desnecessário será explicar minha posição, o quanto eu sou a favor de tudo isso, mas tem um probleminha: no estatuto do Grêmio é

terminantemente proibido colocar qualquer coisa em nossa camisa que tenha tom vermelho. Portanto, a Coca-Cola não poderá colocar sua marca em vermelho na nossa camisa’.

Eu pensei que Gigante fosse ter um troço. Mas a hora era tardia, o vôo ia sair e o Gigante concordou que a Coca-Cola aparecesse em preto na camisa do Grêmio. E pela primeira vez na história, e daí se multiplicou, porque o Vasco também quis, o Santos também quis, a Coca-Cola virou preto no Brasil. Isso dá a medida. (...) Falo do futebol pelo seguinte: estou convencido que, independentemente da questão da mídia, o grande entrave que temos no Brasil hoje para o desenvolvimento do marketing esportivo e para o negócio do esporte como ele deva ser pensado, é que até hoje nós temos de um lado do balcão profissionais de marketing e executivos de empresas querendo investir no esporte. Do outro lado do balcão, nós temos amadores. Dirigentes de clubes, de federações, de confederações, todos amadores. Daí resulta toda a sorte de problemas.”¹⁶⁹

Apesar de tudo isso, a Copa União foi um sucesso. O público aumentou, os jogos foram mais interessantes, vários clássicos, finais emocionantes, confirmando tudo o que se pensava sobre qual o caminho a ser seguido. Mas a CBF não ficou satisfeita com o ato de rebeldia e organizou um campeonato nacional oficial com outros 15 clubes. Para tentar unificar os dois torneios, ela chamou o primeiro de Módulo verde e o segundo de Módulo Amarelo. O campeão brasileiro sairia da disputa entre os dois primeiros de cada Módulo. Flamengo e Internacional, respectivamente campeão e vice da Copa União, se recusaram a disputar o título, segundo eles, já decidido. A CBF decidiu que Sport Club do Recife e Guarani Futebol Clube, os dois primeiros do Módulo Amarelo, disputariam o título de campeão brasileiro, finalmente vencido pelo Sport.

No ano seguinte o Clube dos Treze cedeu às pressões e fez um acordo de paz com a CBF, quando foi realizado um único torneio. Neste e nos anos seguintes, velhos e novos erros foram sendo cometidos, sem nunca se chegar a uma seqüência de acertos. Na verdade, mais de vinte anos após o primeiro campeonato brasileiro, jamais repetimos a fórmula de disputa.

Na verdade, “a desorganização política e administrativa não é característica apenas do atual futebol brasileiro”. (CALDAS, 1990) A desorganização administrativa, institucional, política, moral e ética do futebol brasileiro tem origem nos primórdios de sua história. Viradas de mesa, doping, falsificação de documentos, suborno, excesso de jogos, casuísmos políticos,

¹⁶⁹ Cf. Kfoury (1996), p. 41.

regulamentos complexos e constantemente desrespeitados, entre outras mazelas do futebol no país não são privilégio das últimas décadas. São, na verdade, características que vêm desde o início da organização do futebol, a partir dos anos 1910. De fato, nunca houve um período de organização, mas apenas experiências bem sucedidas, onde estavam presentes bom planejamento, equipe técnica competente e condições institucionais especiais e momentâneas.

7. Gestão do futebol brasileiro hoje

O atual momento do futebol brasileiro apresenta mudanças nos quatro aspectos estudados até aqui: mudanças na estrutura (arcabouço legal), na gestão dos clubes (possibilidade de entrada de capital externo e na associação com empresas da área de entretenimento) e dos campeonatos (criação das ligas) e nas relações de trabalho (extinção do passe, substituído por contratos de trabalho com prazo limitado).

Mais uma vez temos a presença do Estado na definição dos rumos do futebol. Por um lado, o poder legislativo, inspirado pelo grande número de denúncias feitas pela imprensa, criou duas Comissões Parlamentares de Investigação, as populares CPIs, para investigarem irregularidades na gestão do futebol. A do Senado, a CPI do Futebol, investigou principalmente as relações econômicas, enquanto a da Câmara dos Deputados, a CPI da CBF-Nike, embora tenha extrapolado o tema, visou inicialmente analisar a seleção brasileira, sua gestão pela CBF e suas relações com seus patrocinadores¹⁷⁰.

Por sua vez, o poder executivo, na figura do Ministério do Esporte e Turismo, patrocinou, em junho de 2001, um encontro de notáveis, cada um representante (oficial ou não) de um grupo importante, com interesses muitas vezes conflitantes com os dos outros. Estiveram presentes, além do ministro Carlos Mello, Pelé, empresário e ex-Ministro; Ricardo Teixeira, presidente da CBF; João Havelange, ex-presidente da FIFA; e Fábio Koff, presidente do Clube dos Treze. Não houve nenhum representante dos jogadores, o que reflete sua pouca organização e consciência de classe. O encontro foi avaliado pela Rede Globo de Televisão, a principal investidora do futebol brasileiro no momento.

Nessa reunião foi estabelecida uma espécie de acordo de paz, o chamado “Pacto da Bola”. Foi o primeiro passo para que algumas decisões fossem tomadas conjuntamente, visando a solução de alguns problemas graves do futebol no país. Problemas estruturais, que impossibilitam seu desenvolvimento, tanto dentro, quanto fora de campo. Buscou-se também para a valorização dos clubes e da seleção, a organização do futebol brasileiro no que tange

¹⁷⁰ Sobre as CPIs, conferir os relatórios finais, disponíveis nos endereços eletrônicos www.camara.gov.br e www.senado.gov.br além do livro REBELO e TORRES (2001), escrito pelo presidente e pelo relator da CPI CBF-Nike, Aldo Rebelo e Sílvio Torres.

um de seus maiores problemas, o calendário, e a preparação da candidatura do Brasil para Copa do Mundo de 2010

A iniciativa foi tomada por agentes ou instituições pertencentes ao futebol? Mais uma vez não. Pelo contrário, durante todo o tempo, os clubes e, principalmente, os presidentes das federações estaduais fizeram ingerências para que tudo permanecesse como antes. Melhor descrito, a maior parte dos dirigentes lutaram para manter a galinha de ovos de ouro, que enriquecia muitas pessoas físicas e algumas pessoas jurídicas, nenhuma delas, no entanto, jamais teve um torcedor e jamais disputou sequer um torneio amador de final de semana. De fato, as mudanças eram vantajosas para os clubes, mas não para os dirigentes que se locupletavam da desorganização.

O encontro promovido pelo Ministro gerou um calendário quadrienal e alguns acordos que pouco tempo depois foram desrespeitados. Ele fortalecia a formação de Ligas, diminuindo o espaço dos campeonatos estaduais no calendário, diminuindo também o poder das federações. Buscou-se sinalizar a tendência mais empresarial, reforçando o poder dos clubes na definição dos campeonatos e na formação de ligas. Mas ainda há muita resistência ao calendário. Passados poucos meses, esse é o título de uma notícia publicada na Folha de São Paulo: “Recém-nascido, calendário da bola morre já neste ano: CBF e federações dizem que não vão cumprir os 4 anos do modelo, criado em meio às CPIs para fortalecer os clubes”¹⁷¹.

Em setembro de 2001, Fabio Koff, presidente do Clube dos Treze redigiu uma proposta de decreto de regulamentação do artigo da Lei Pelé (9.615/98) que trata das ligas. O texto estabelece uma série de exigências administrativas e esportivas para que os clubes sejam aceitos na Liga. Ele disse: “Minha maior preocupação foi fazer a liga começar sem vícios do passado. Quando os clubes estão numa liga, a situação de um clube afeta a todos. Por isso, é preciso que os clubes mantenham sempre um equilíbrio entre receita e despesa. O texto do decreto não interfere em nada no funcionamento da liga, como andam dizendo”¹⁷². Segundo ele, é necessário que a liga ganhe independência em relação à televisão, responsável por até 55% da receita de alguns clubes filiados, através da criação de novas fontes. Muitos clubes seriam contra algumas de suas propostas, mas estas se fazem necessárias para o bem da liga e, conseqüentemente, dos próprios clubes.

¹⁷¹ *Folha de São Paulo*. 25 jan. 2002, p. D2.

¹⁷² Cf. É a hora de arrumar o futebol, diz Koff. *Lance!* 6 set. 2001, p. 11.

Quanto ao Clube dos Treze, por sua natureza fechada, para Koff, não poderia se transformar em liga. Essa afirmação indica uma tendência a que se siga o modelo europeu, onde há acesso e descenso. Na verdade, pela legislação vigente, nada impediria que o Clube dos Treze se tomasse uma liga fechada, mais aos moldes do modelo americano de franquias, onde poderiam entrar alguns convidados e não haveria segunda ou terceira divisões. Porém, isso iria de encontro á tradição brasileira, deixaria de fora clubes tradicionais, grandes torcidas, além de criar um entrave político muito forte com os dirigentes das federações estaduais. Estes já estão contra as ligas regionais, por já enxergarem a clara perda de poder. Por isso, pressionam a CBF para não aprová-las.

Comentando sobre o assunto, Koff fala: “O Clube dos treze sempre foi um meio, não um fim. Ele foi criado em 1987, mas tem de fato quatro anos, quando os clubes passaram a negociar os direitos de TV. Antes, o Clube dos Treze cabia numa sacola. Não sei se pode coexistir com a liga”¹⁷³. Sobre as parcerias, Fabio Koff é cético: “Os clubes com mais dinheiro são os mais descontrolados, com maior dívida, porque gastaram demais. Além disso, não se vê o resultado do trabalho de marketing, especialmente no caso da ISL. Ela não criou um lápis nem para o Grêmio, nem para o Flamengo”¹⁷⁴.

Jogadores

Quanto às relações de trabalho, houve mudanças significativas. Hoje não existe mais a figura do passe no Brasil, extinta com a promulgação da Lei Pelé. Ou seja, o clube não detém mais a posse do jogador. As duas partes firmam um contrato (em geral, com a participação cada vez maior de um agente intermediador) onde é definido o prazo, o salário a ser pago, os direitos de imagem e, em alguns casos, os prêmios, seja por gols ou títulos, seja por convocações para a seleção brasileira ou outro fator qualquer.

Os direitos de imagem (ou de arena) são relativos ao uso da sua imagem do jogador nos jogos transmitidos pela televisão, bem como em reportagens, reprises dos gols, compactos dos melhores momentos das partidas, entre outras formas de publicidade, incluindo também a publicação em jornais e revistas. A idéia é que a divulgação do ídolo significa publicidade para o clube, que deve pagar por isso.

¹⁷³ Op. Cit. *Lance!* 6 set. 2001, p. 11.

¹⁷⁴ Op. Cit. *Lance!* 6 set. 2001, p. 11.

Mas, na verdade, os clubes se aproveitam pouco do potencial dos seus craques em transmitir mensagens e idéias. Ao aumentar o valor dos direitos de imagem, em detrimento do salário, eles estavam mais preocupados em driblar o fisco do que realmente investir em publicidade. Segundo Alexandre Loures, consultor da Deloitte Touche, empresa de consultoria de gestão que tem feito diversos trabalhos na área esportiva, a tendência é que ganhe espaço o contrato baseado na performance¹⁷⁵. A idéia é utilizar a performance do atleta como parâmetro para sua remuneração. Quanto melhor jogar, quanto mais próximo chegar às metas pré-estabelecidas, maiores serão seus ganhos na temporada. A vantagem é que utiliza um parâmetro individual, já que o atleta não depende da dedicação dos seus companheiros para ser remunerado, como acontece nas premiações por títulos. Além disso, esse critério serve também para estimular o jogador a render mais em campo.

Muito se discutiu sobre o fim da Lei do Passe. Inclusive, muitos jogadores foram contra a atitude, pois perderiam a segurança de pertencer a um clube e ter garantido um salário até o fim de sua carreira. A crítica maior foi para o elitismo da Lei, que privilegiava os jogadores com poder de barganha, que poderiam, a cada temporada ou findo seus contratos, negociar aumentos significativos. Esses jogadores significam menos de 10% do contingente de profissionais existentes no Brasil.

A CBF divulgou em 1994 um levantamento onde mostrava que sete em cada dez jogadores ganhavam entre um e dois salários mínimos. Ganhando apenas um salário mínimo estão 19,2%. O estudo desmentiu a crença que jogador de futebol era bem remunerado. Na verdade, apenas 3% dos atletas profissionais ganhavam mais que 10 salários mínimos¹⁷⁶. Considerando que nesse período o salário mínimo brasileiro pouco cresceu, que os salários dos grandes craques sofreram uma grande valorização no mesmo período, que os clubes no Brasil estão cada vez mais afundados em dívidas e que a distância entre os grandes e os pequenos clubes é cada vez mais, podemos inferir que a elite hoje, possivelmente, representa menos que os 3% anteriores, e que a distância entre estes e os outros jogadores cresceu enormemente.

Percebemos que após a grande mudança que houve nas relações de trabalho, quando da profissionalização dos jogadores, muito pouco mudou para eles. A regra geral é o profissional de futebol encerrar a carreira, que já é curta, sem condições de sobreviver, a não

¹⁷⁵ Cf. "Performance é a bola da vez". *Lancel!*. 22/02/2002

¹⁷⁶ Cf. *Folha de São Paulo*. 19/01/1994, p. 4-3.

ser gastando o que amealhou quando estava jogando. Como ele jamais foi preparado para fazer qualquer outra coisa que não jogar futebol, o que acontece normalmente é o esgotamento dos recursos e um fim de vida na miséria.

Essa situação começou a mudar nos anos 1980. Por um lado os salários melhoraram, aumentando a poupança dos jogadores. Por outro lado, eles passaram a ter mais consciência dos limites de sua carreira. Mas ainda não é a regra, ainda mais se pensarmos que a maioria continua ganhando salários muito baixos para se pensar em aposentadoria.

Com relação à sua profissão, a postura ainda continua amadora. Os jogadores de futebol continuam sendo apenas jogadores de futebol. Eles ainda não assumiram suas obrigações de atletas, o que significa cuidar do corpo, do preparo físico, da carreira, cumprir horários, treinar, controlar a alimentação, estudar adversários, desenvolver-se técnica e taticamente, dentre outras atividades, que deveriam compor a rotina de um atleta.

Apesar dos salários, ainda impera uma cultura amadora, irresponsável, personalista e paternalista. Mas não por acaso. Como já vimos, o futebol passa por uma fase semelhante à que houve na administração pública brasileira, onde as relações pessoais eram mais importantes do que as relações profissionais. Como já apontado, a estrutura de poder do futebol reflete a forma como se estruturou a sociedade brasileira. A transformação que houve nos anos 1920 e 1930 não foi suficiente para romper com essa estrutura de dominação vigente, que mantém os jogadores numa posição subserviente, sem participar das decisões importantes. Ele apenas treina, joga, recebe o salário e uma bronca ou uma afago, dependendo do seu comportamento.

A profissionalização do atleta ainda é um processo que está por concluir. Essa transformação provavelmente só virá quando isso se fizer necessário. Isso só acontecerá quando o sistema finalmente adotar técnicas gerenciais de administração, porque, nesse caso, haverá um aumento das exigências no trato do capital que se estenderá aos jogadores. O risco do investimento tem que ser diminuído ao máximo e, para isso, todas as variáveis controláveis deverão estar em seu nível máximo, o que, em outros termos, significa um atleta na sua melhor forma física e técnica, o que só se consegue com uma postura de seriedade em relação à sua carreira.

Estrutura legal

De fato, a Lei Pelé como um todo se preocupou muito mais com o futebol, com os grandes clubes e os grandes craques, do que com a “patuléia” dos outros esportes e clubes de menor torcida. Pouquíssimos clubes têm condições de negociar contratos com patrocinadores e televisão com algum poder de barganha. Mesmo dentro do Clube dos Treze a dificuldade existe. Somando mais alguns clubes que compõem a primeira divisão e alguns mais tradicionais que estão na segunda divisão, temos uma espécie de elite. Quanto ao resto, há pouquíssimas chances de se assistir um jogo seu transmitido ou arranjar um patrocinador que cubra suas despesas.

O argumento é que existem pouquíssimos clubes realmente profissionais no Brasil, com condições de se manter lucrativamente. A maioria funciona num semi-amadorismo e, se quiséssemos dar um salto qualitativo, teríamos necessariamente que criar uma classe dos clubes de maior torcida e outra dos com potencial para ascender. O resto dos clubes teria que se contentar com ligas amadoras regionais. A base para isso é que o número de clubes por população e por tamanho da economia é muito maior do que em todos os países onde a indústria do futebol funciona e dá lucro. De fato, a partir da sua inserção na indústria do entretenimento, o futebol (e, no mais, todos os outros esportes) tem se tornado uma atividade cada vez mais complexa, exigindo cada vez mais profissionalismo e especialização na sua gestão. Ou seja, para avançarmos, necessariamente teremos que cortar gorduras.

A visão, talvez empresarial demais para o atual estágio do esporte no Brasil, onde ainda predomina um profissionalismo marrom, acabou prevalecendo, para desespero dos clubes médios e pequenos, que não tiveram força e nem organização para impor uma alternativa; do Comitê Olímpico Brasileiro, que como entidade de relevância no meio esportivo, tem conseguido vitórias junto ao governo, principalmente quanto ao financiamento de alguns esportes e à política desportiva no país; e das federações, que estão se reorganizando para recuperar o espaço e poder perdidos. Por outro lado, alguns dos pontos mais importantes, segundo seus idealizadores foram modificados, criando uma situação *sui generis*, onde desagrada os dois lados.

A impressão é que, dado esse caráter intermediário da Lei, o que houve foi apenas mais um capítulo de um processo que ainda não terminou. O sistema ainda está se adaptando às mudanças, que têm acontecido com uma intensidade inédita para o mundo do futebol (o

que de resto reflete o aumento das mudanças no mundo como um todo, principalmente com a explosão das telecomunicações e da informática, a partir dos anos 1980). Provavelmente, após uma fase de sedimentação, as regras serão questionadas e novamente colocadas em discussão, gerando uma nova conformação legal.

Estrutura física

Quanto à estrutura do espetáculo, a despeito da diminuição da violência nos estádios (como veremos a seguir), o desconforto ainda é muito grande. Os problemas começam no acesso ao estádio. Quase sempre os transportes públicos estão superlotados, o que força o torcedor a ir de carro próprio. Ao chegar não encontra estacionamento adequado, tendo que parar nas ruas próximas, sendo obrigado a pagar uma quantia que chega até R\$10 reais, em São Paulo, para uma pessoa, sem nenhum tipo de registro, cuidar do seu carro, sem garantia de segurança.

Dentro do estádio, a falta de conforto continua. Em geral, a compra de um assento numerado não garante o lugar marcado. A vaga é de quem chegar primeiro. Nas áreas onde não há numeração, a situação é ainda pior. Na maioria dos estádios, nas arquibancadas não há lugares demarcados com bancos ou assentos individuais. Por isso, os lugares de melhor visão são muito disputados, o que, no caso de jogos importantes, gera tumulto e super lotação nos setores centrais do estádio. Foi o caso da final da Copa João Havelange, entre Vasco e São Caetano, no estádio de São Januário, em janeiro de 2001, quando dezenas de torcedores caíram de cima de uma arquibancada que estava com sua lotação extrapolada, deixando 117 feridos, dois em estado grave.

O conceito atual de estádio não é mais de uma estrutura grandiosa e utilizada (ou sub-utilizada) apenas por poucas horas ao mês. A idéia é construir centros de entretenimento, denominados arenas multi-uso, onde o torcedor não apenas torça pelo seu time, mas realmente passe momentos divertidos, de preferência com sua esposa e filhos. Dentro do estádio, eles podem utilizar toda uma gama de serviços, como restaurante, lanchonete, salão de beleza, cinema, museu, lojas, camarotes, etc. Segundo cálculos de especialistas em estádios americanos, o torcedor chega a gastar 2,5 vezes o valor do ingresso em produtos e serviços dentro do estádio¹⁷⁷. Mesmo considerando que a realidade brasileira é menos exuberante financeiramente, podemos inferir que os rendimentos advindos dos jogos possuem um grande

¹⁷⁷ Sobre o marketing esportivo nos Estados Unidos, vide SCHLOSSBERG (1996).

potencial de crescimento, desde que haja uma melhora nos serviços e na estrutura dos estádios.¹⁷⁸

Além dos jogos, a arena também pode ser utilizada em outros eventos, como shows, convenções, encontros e reuniões, potencializando seu uso e, portanto, seus rendimentos. Uma prática comum é a venda do direito de uso de camarotes para empresas, que os utiliza para levar clientes e convidados para os jogos. Outra alternativa muito utilizada é o mercado de convenções, já que os estádios podem ser um espaço privilegiado e atrativo. Há também os museus, que além de preservarem a memória dos clubes e de entreterem os torcedores, servem como meio de difundir sua imagem e conquistar novos fãs, além de, obviamente, vender produtos.

Mas, se não é possível fazer a reforma completa, transformando o estádio numa arena multi-uso, pelo menos a parte relacionada ao conforto e à segurança do torcedor poderia ser concluída. Na Inglaterra isso foi fundamental para a recuperação do futebol como atividade econômica e diversão para a população, tendo inclusive sido criada uma linha de crédito governamental para financiar as reformas. A própria FIFA possui parâmetros que são utilizados como pré-requisitos para a realização de torneios internacionais, como a Copa do Mundo, que poderiam ser usados para modernizar os estádios brasileiros. Isso garantiria inclusive a melhoria da imagem do país para futuras candidaturas à Copa do Mundo.

As arenas multi-uso possuem uma característica importante: elas podem ser um negócio lucrativo, independente da organização e da melhoria da gestão dos clubes e do sistema como um todo. Não é por outro motivo que todas as propostas de gestão negociadas previam a construção de um estádio. Por possuir um conceito próprio e independente, do qual o futebol é apenas uma parte da fonte de receitas, as arenas se constituem uma área própria da indústria do entretenimento. Por esse motivo, é provável que os estádios sejam recuperados e sejam construídos outros, mais modernos, que atendam às novas exigências, criando-se novas fontes de renda para os clubes e os investidores. Se esses recursos serão bem geridos, dependerá do estágio de desenvolvimento e profissionalização da gestão.

Clubes

Como já comentado, equilíbrio financeiro nunca foi a regra nos clubes brasileiros. Na maioria dos casos, os presidentes amadores, mais torcedores que presidentes, na ânsia de

¹⁷⁸ A rigor, no Brasil, apenas a Arena da Baixada, de propriedade do Clube Atlético Paranaense, segue essa nova orientação.

formarem grandes equipes e ganharem títulos, contratam jogadores a peso de ouro, mas sem condições de honrar os custos, aumentando ainda mais suas dívidas. Pelo contrário, o fato de não visarem lucro permitiu que, durante muito tempo, suas contas não fossem auditadas, o que significou rombos enormes, frutos da má gestão ou da desonestidade. Por exemplo, muitos dirigentes ganham dinheiro com comissões e intermediação na venda de jogadores, o que ajuda a explicar o aumento da venda para o exterior¹⁷⁹.

No final de 2000, a dívida dos clubes com a Previdência Social chegava a R\$ 218,5 milhões. Os cinco maiores devedores eram: Flamengo, com R\$ 21,5 milhões, Fluminense, com R\$ 10,2 milhões, Palmeiras, com R\$ 7,9 milhões, Santos R\$ 7,9 milhões e Atlético Mineiro, com R\$ 7,0 milhões. “Os clubes que ocupam as 24 primeiras posições no ranking dos devedores respondem por R\$ 89,2 milhões da dívida das agremiações de futebol. Deles, 13 são considerados grandes e fazem parte do Clube dos 13, entidade que reúne os 20 maiores times do país. Os Estados do Rio de Janeiro e de São Paulo respondem, respectivamente, por 32% e 29% do total da dívida dos clubes. Nos dois Estados, a dívida dos clubes com a Previdência cresceu no último ano. Em São Paulo, o montante saltou de R\$ 13,6 milhões em 1999 para R\$ 34,5 milhões. No Rio, subiu de R\$ 34,6 milhões para R\$ 37,5 milhões”¹⁸⁰. Portanto, está clara a gestão temerária dos recursos do clube, sem planejamento e sem previsão de custos e ganhos presentes e futuros.

A farra de dólares das empresas de marketing acabou. Por um lado, se assustaram com as limitações impostas pela Lei Pelé, por outro, a falência da ISL¹⁸¹, gigante suíça, que injetou algumas dezenas de milhões de dólares no Flamengo e Grêmio, mostrou que não adianta simplesmente injetar dinheiro, pois, mal administrado, o que é a praxe, os resultados são infimos.

Os clubes estão numa encruzilhada. Em situação financeira periclitante, não possuem recursos para se manter. Os recursos externos estão escassos, como já visto. Nesse caso, a saída é otimizar os recursos existentes, o que significa cortar custos desnecessários e potencializar a capacidade de gerar lucro. Mas, para isso, é fundamental a melhoria da gestão, o que só se consegue com sua profissionalização e especialização. Por isso, ainda que a gestão

¹⁷⁹ Cf. REBELO e TORRES (2001).

¹⁸⁰ Cf. *Folha de São Paulo*. 02/11/2000, p. D4.

¹⁸¹ A falência da ISL ainda está mal explicada. É difícil acreditar que a detentora dos direitos de transmissão das Copas do Mundo, o maior evento esportivo do mundo, quebrou. A empresa, aparentemente, investiu dinheiro em jogadas arriscadas, sem o controle do uso do dinheiro, como no caso do Flamengo. Além disso, apesar da fama de maior empresa de marketing

dos clubes (e das novas ligas que estão surgindo) ainda esteja nas mãos de dirigentes amadores, ligados à lógica de dominação patrimonialista e oligárquica e não a uma lógica empresarial e gerencial, a profissionalização na gestão deverá acontecer, pois disso dependerá a manutenção do poder. Na barganha final, será melhor perder um pouco de espaço, para manter o controle. É o mesmo que colocar ações na bolsa. Como, em geral, elas são pulverizadas, não é preciso mais que uma pequena porcentagem nas mãos para assegurar o comando da empresa.

Por isso, a tendência é que essa convivência continue ainda por um longo tempo. Ao capital só importa que não haja entraves para a realização do seu lucro. À oligarquia, perdendo espaço, sem alternativas e desejosa de se manter no poder, qualquer negócio será bem vindo, até mesmo entregar a gestão a profissionais remunerados.

Ligas

O futebol ainda não resolveu satisfatoriamente os problemas de organização dos clubes; a estrutura legal, que baliza as disputas; e a capacidade gerencial, para aproveitar ao máximo o potencial econômico do futebol como negócio. É justamente sobre isso que deveriam tratar as propostas de Ligas que têm surgido. Uma instituição que impõe um padrão mínimo de organização aos clubes, que define claramente as regras de conduta e suas respectivas punições, e que potencializa os ganhos financeiros tanto para os clubes individualmente, quanto para o sistema como um todo, incluindo patrocinadores, televisão, setor de serviços, de promoção de eventos, produção de equipamentos e produtos diversos, ligados diretamente ou não ao esporte. Na prática, os mesmos dirigentes amadores estão “gerenciando” as novas ligas e cometendo os mesmos erros já excessivamente repetidos.

Com a profissionalização dos clubes nas Ligas Europeias, principalmente a partir dos anos 1980, o futebol passou, cada vez mais, a ocupar um espaço maior na indústria do entretenimento, o que significou ganhos e lucros também maiores. Esses rendimentos crescentes significaram também um aumento nos custos, principalmente com salário dos jogadores. Assim, apesar do Brasil pagar salários relativamente altos para seus melhores jogadores, isso não está sendo suficiente para competir com um mercado muito mais organizado e rico, onde o esporte é visto como um negócio.

esportivo do mundo, a ISL não implementou nenhuma grande novidade em termos de administração de marcas no Brasil, que justificasse sua fama.

Como o futebol é um setor econômico onde a circulação da força de trabalho (os jogadores) é praticamente livre, como em um mercado de concorrência perfeita, os salários tendem a ser ditados pelos mercados mais desenvolvidos e ricos¹⁸². Por outro lado, o lucro, na maioria dos países, é definido localmente, já que as negociações com patrocinadores e com a televisão, assim como as rendas dos jogos, três das principais fontes de receita dos clubes, seguem os parâmetros de seus mercados internos.

A maioria dos países sofre com essa disparidade, mas dentre as poucas exceções, temos os EUA, onde o mercado interno por si só é capaz de sustentar uma indústria inteira. Além disso, os campeonatos das ligas de basquete, beisebol e futebol americano são vendidos para o mundo inteiro, bem como toda uma gama de produtos que as envolvem, como bonés, camisetas, desenhos animados, revistas, jogos eletrônicos, entre outros.

Quanto ao futebol, na ponta da pirâmide estão os campeonatos espanhol, italiano, inglês e alemão. Todos possuem uma organização antiga, onde as regras são claras e respeitadas. Quando não o são, a punição é severa e não poupa ninguém. Seus mercados internos são fortes e garantem uma boa receita de público, televisionamento, publicidade, patrocínio e venda de produtos. Além disso, essa organização tem permitido expandir seus mercados para o resto do mundo, onde seus campeonatos são transmitidos. Com essa divulgação, os ganhos se multiplicam, através do aumento do *market-share* em outros países. Assim, um jovem adolescente, seja japonês, africano ou brasileiro, que tem Ronaldinho como ídolo, vai querer a camisa do Ronaldinho, pagando *royalties* para seu clube, a Internazionale de Milão, e assim, vai transferir riqueza do seu país para a Itália.

Portanto, para o Brasil competir em termos de salários e lucros, precisa ampliar seu espaço de atuação. Tornar-se um produto global, que, através da mídia, possa ser vendido para todos os países, ampliando sua receita, e conseqüentemente sua lucratividade. Essa maior receita permitirá pagar mais aos melhores artistas garantindo a maior qualidade do espetáculo, o que atrairá mais público em todo o mundo, gerando mais receita, criando um círculo virtuoso de crescimento¹⁸³.

Assim ocorre na Europa, onde estão os maiores jogadores da atualidade. Se considerarmos que o Brasil é o maior exportador de jogadores do mundo, o que significa ser o maior formador de mão-de-obra qualificada, e que, havendo condições financeiras mínimas, é

¹⁸² Cf. POSSAS (1985).

possível fazer contratos mais longos com os jovens craques, de modo a mantê-los mais tempo nos clubes que investiram em sua formação, o campeonato brasileiro terá um maior número de estrelas, alimentando o círculo virtuoso já citado. Com um produto melhor para disputar espaço em outros mercados, o futebol brasileiro passaria a disputar rendimentos também globais.

Mas para isso, deverá resolver alguns problemas antigos, se reestruturar e criar as condições para diminuir os custos e potencializar sua receita. Um problema notório, que bem ou mal vem sendo enfrentado, é o da violência. Que os estádios brasileiros não são os mais seguros e confortáveis, nós já sabemos, mas a violência diminuiu bastante em relação há cinco anos atrás. Em 1993, após a morte de um torcedor, vítima de uma briga generalizada de torcidas, no jogo entre São Paulo e Palmeiras, o Ministério Público decidiu extinguir as torcidas organizadas, já que estas estavam se tornando exércitos para-militares. De fato era constante a presença de armas, bombas e os conflitos dentro e fora dos gramados eram cada vez mais violentos¹⁸⁴. As torcidas organizadas continuaram a frequentar os jogos, mas no mínimo ficaram constrangidas com a proibição, que permitiria à polícia ações, digamos, mais incisivas. A violência nos estádios diminuiu bastante e aumentaram tanto o público, quanto a presença de mulheres e crianças, um sinal claro de aumento de segurança.

Quanto ao formato do campeonato, é necessário que se defina uma fórmula e que esta seja mantida. Em 31 edições do campeonato brasileiro, tivemos exatos 31 regulamentos diferentes. Não houve sequer uma repetição. Segundo Marco Aurélio Klein¹⁸⁵, já houve de 16 a 94 participantes, aconteceu em diferentes épocas do ano, alguns terminando no ano seguinte. Em alguns casos teve acesso e descenso, às vezes na mesma temporada, outras não, já possuiu uma, duas ou três divisões. De regular, os baixos público e renda, considerando médias de torneios anteriores e o público potencial.

Segundo o critério do mérito, a melhor fórmula é o chamado "Pontos Corridos", onde cada time joga contra todos os outros, duas vezes, uma em seu estádio e a outra no do adversário. O campeão é aquele que somar mais pontos ao final dos dois turnos. Essa é a fórmula utilizada em todos os mais bem sucedidos torneios nacionais de clubes. Ela possui algumas vantagens claras. Primeiro, permite que o time se mantenha em atividade durante

¹⁸³ Cf. DINIZ e CESAR (1999).

¹⁸⁴ Sobre a violência dos torcedores e identidade social conferir TOLEDO (1994), e GIULIANOTT (1994); PEARSON (1983) discute a violência dos *hooligans*, como são chamados os torcedores violentos na Inglaterra; TOLEDO (1996) fala sobre as torcidas organizadas; COSTA (1995) sobre a Gaviões da Fiel, maior torcida organizada do país.

toda a temporada. Por isso mesmo, permite que se faça um planejamento detalhado, pois sabe-se de antemão, quantos jogos serão, quais os locais, qual a quantidade de atletas necessário, o desgaste, a logística. Em terceiro lugar, por sua simplicidade, o regulamento facilita o entendimento pelo público. Finalmente, já foi mais do que testado em outros países com inquestionável sucesso.

A outra fórmula mais utilizada é a eliminatória, popularmente chamado de “Mata-mata” e conhecida também pelo seu nome em inglês, “*play-off*”. Nesse caso, em cada fase, um time joga contra outro duas vezes, alternando o mando do jogo. O melhor nas duas partidas passa à fase seguinte. Em caso de empate nas duas partidas, utiliza-se diversos critérios para o desempate, que pode considerar até campanhas anteriores. O grande interesse é que a cada fase alguns times são desclassificados e alguns poucos vão sobrevivendo. É a fórmula utilizada na Copa do Mundo e em outros torneios curtos. Permite também a participação de um número muito grande de participantes sem aumentar o número de jogos por participante. Por outro lado, não permite calcular o número de jogos e torna difícil o planejamento da temporada.

Na Europa, o mais comum é que haja dois grandes torneios em cada país, cada um seguindo uma fórmula. Os clubes da primeira divisão jogam um grande campeonato durante todo o ano no sistema de pontos corridos. Paralelamente, é disputado um torneio com a participação de um número maior de times, inclusive da segunda e terceira divisões, seguindo a fórmula eliminatória.

Pensando em termos de produto e mercado, os dois formatos podem ser interessantes para o público. No entanto, devido ao alto custo de manutenção das equipes, o formato de pontos corridos é fundamental como base para o calendário, a partir do qual todos os outros torneios e jogos da seleção são programados, pois é ele que garante a sustentabilidade do sistema.

A mídia

Em entrevista ao programa TV Esporte, da Rede TV, em novembro, o presidente da Federação Pernambucana de Futebol, Carlos Alberto Oliveira, acusou a falta de liderança e autoridade da CBF. Segundo ele, quem manda no futebol brasileiro é a Rede Globo de televisão e a nova Liga, que também é influenciada pela Globo. Como os clubes estavam

¹⁸⁵ Cf. KLEIN (2001), p. 137.

precisando de dinheiro para cumprir seus compromissos, a Rede Globo adiantou recursos dos direitos de transmissão, em troca de um maior poder decisório na elaboração do calendário e dos campeonatos por ela patrocinados. Essa afirmação reflete a grande importância alcançada pela mídia.

Esse é um fenômeno que, no caso dos esportes, ganhou importância a partir da Copa do Mundo de 1978, quando a FIFA, a partir de um acordo com a Adidas (via ISL) e a Coca-Cola, passou a negociar cotas de patrocínio. Até então a imprensa cumpria apenas o papel de cobrir os eventos esportivos mais importantes. No Brasil, o jornalista Mario Filho promovia o esporte, principalmente o futebol, através de seu jornal. À frente do *Jornal dos Sports*, ele defendia a tese de que era necessário não só noticiar os fatos, mas também criar os fatos, antecipando em décadas o papel ativo que as diversas mídias ocupam hoje em dia¹⁸⁶.

Hoje não se concebe nenhum evento de sucesso sem sua presença. Simplesmente porque é a maneira mais rápida de alcançar mercados em todo o mundo. Esse poder dá às empresas uma força muito grande na negociação de contratos, ao mesmo tempo em que a concorrência entre elas tem gerado uma inflação impressionante nos valores dos contratos de transmissão.

O surgimento de canais de TV por assinatura especializados em esportes (por exemplo, a ESPN, a maior do mundo, no gênero), tem aberto possibilidades tão grandes que têm inspirado o surgimento de novas mídias e tecnologias, para atender aos desejos do consumidor. Este é o caso das transmissões digitais, que foram pensadas na Europa principalmente para atender os fãs de esportes, como a Fórmula 1 e o campeonato europeu de futebol.

No Brasil, a força da Rede Globo se reflete na assinatura dos contratos. Em alguns casos, ela chega a assinar contratos de exclusividade e não transmite o evento, mesmo que isso seja encarado como um desrespeito ao consumidor, simplesmente para que não haja a possibilidade de outro canal transmitir e isso afetar a sua audiência. O custo do evento é menor do que a perda de alguns milhões de telespectadores.

A crise financeira dos clubes vem aumentando o poder de barganha da Globo. Ao adiantar as verbas de publicidade para os clubes pagarem suas dívidas, ela vai se tornando

¹⁸⁶ Para saber mais sobre Mario Filho, conferir CASTRO (1993) e CASTRO (1993). Há também MARIO FILHO (1994), uma coletânea de artigos daquele que foi chamado de "o Homero do futebol brasileiro", por seu irmão, Nelson Rodrigues.

credora dos maiores clubes do Brasil. Como esse dinheiro não resolverá o problema definitivamente, em breve os clubes estarão na mesa negociando contratos sem nenhum poder de barganha, embora possuam um dos maiores e melhores produtos da mídia brasileira.

8. Considerações finais e reflexões

Esse estudo se iniciou com a proposta de observar e analisar a evolução da gestão no futebol brasileiro. Pensou-se um conceito amplo do que seria a gestão no futebol. Nessa definição, deveria entrar não só a gestão das instituições, mas incluir também as atividades diretamente ligadas ao esporte, que chamamos de gestão de campo, que normalmente não entram nas discussões sobre o assunto, mas que possui importância fundamental para o sucesso de uma organização esportiva. De fato, no Brasil, foi onde a gestão mais evoluiu e cumpriu um papel fundamental na conquista dos títulos internacionais conquistados¹⁸⁷.

Para entendermos esse processo, buscamos primeiro observar a evolução na gestão no esporte mundial como um todo. Depois, concentramo-nos no futebol, marcando as grandes transformações que ocorreram, principalmente no último quarto do século XX, quando ocorreu a sua mercantilização. Essas observações foram importantes para percebermos qual a influência do movimento maior sobre o processo mais específico. Percebemos que as relações de determinação foram muito maiores do que o que pensávamos. De fato, a história do futebol brasileiro é, em linhas gerais, uma defasagem do que ocorreu nos mercados mais desenvolvidos, notadamente o europeu.

Nos debruçamos também sobre a história do futebol brasileiro, tomando o cuidado de anotar os eventos políticos, sociais e econômicos pelos quais passou o país. Se a influência do contexto do futebol mundial foi grande, não foi menor a da conjuntura nacional. Se os eventos eram semelhantes aos já ocorridos na Europa, o momento em que aconteciam era determinado pelo embate de forças internas.

A primeira conclusão a que chegamos é que todas as principais mudanças ocorridas no futebol brasileiro foram fruto de decisões ou pressões de vetores externos. Jamais houve uma decisão interna ao sistema no sentido de buscar a evolução, que antecipasse uma tendência. Dentre os fatores percebidos, temos: decisões da FIFA (que representam o resultado de um embate de forças internacionais), a evolução do futebol mundial, a

¹⁸⁷ O tetra-campeonato mundial da seleção brasileira, os mundiais interclubes de Flamengo e São Paulo, e as conquistas de Cruzeiro, Grêmio e Vasco na América do Sul, a partir dos anos 80, foram, em geral, fruto de trabalhos bem planejados ou de

concorrência de clubes de outros países, movimentos econômicos mundiais, conjuntura econômica, política e social do Brasil e interferência direta do Estado, seja do governo federal seja do legislativo. As poucas iniciativas, como, por exemplo, a formação do Clube dos Treze, nunca conseguiu avançar suas propostas de modernização, a não ser, quando a conjuntura permitiu.

Marcelo Proni, no seu excelente estudo sobre as transformações no futebol brasileiro, mostra como ele foi se “modernizando” ao longo do século XX, e classifica seus aspectos condicionantes: “as transformações que, ao longo do século, marcaram o futebol no Brasil (...) foram condicionadas, em primeira instância, pelas disputas entre grupos que exercem o controle do esporte no país; em segunda instância, pelo contexto cultural, político e econômico que marcou a sociedade brasileira em cada período; e em última instância, pelo movimento hegemônico do futebol em alguns países da Europa”¹⁸⁸.

Nossa interpretação é um pouco diferente. Considerando que as mudanças por que passou o futebol brasileiro foram sempre respostas a incentivos externos. Considerando que os vetores determinantes foram sempre independentes à vontade do sistema, que apenas respondia a esses incentivos ou, em muitos casos, assistia agentes externos (p. ex. o Estado) decidirem quais seriam as mudanças e como se realizariam. Considerando que os dois vetores independentes mais importantes foram o Estado (por exemplo, por meio da intervenção do governo federal) e o Mercado (por exemplo, por intermédio de pressões de investidores internacionais ou mercados externos). Concluimos que, a primeira instância, a que mais influenciou as mudanças no futebol brasileiro, estaria ocupada pelo movimento hegemônico do futebol nos mercados mais desenvolvidos; a segunda instância seria o contexto econômico, político e social brasileiro. Esses dois fatores definiram quais seriam as mudanças e quando elas aconteceriam. A terceira instância, a única que pode ser considerada interna ao “sistema futebol brasileiro”, é formada pelos grupos que disputam o poder no âmbito do futebol. Estes, na verdade, tomaram as decisões que adaptariam o sistema ao novo entorno, já definido pelas instâncias externas. Esses embates, quando aconteceram, foram apenas a ratificação da vitória dos grupos defensores das propostas vencedoras no entorno.

Essa lógica se repetiu consistentemente durante todo o tempo, o que nos leva a concluir que o atual processo de profissionalização é inevitável e só não está concluído no

projetos bem conduzidos. Os títulos do Santos nos anos 1960 se deveram muito mais à qualidade do elenco do que a uma gestão competente.

Brasil, porque ainda não o está na Europa. Assim que o embate na Europa estiver definido, a tendência será o novo modelo se espalhar para o resto do mundo, modificando a estrutura e a identidade do futebol *business*. A velocidade e intensidade dessa mudança será definida, em cada país, pelo seu nível de globalização, do dinamismo da economia, de desenvolvimento da indústria de entretenimento e do grau de desenvolvimento do futebol em cada país. De qualquer forma, parece inevitável que, para competir nesse mercado globalizado, cada país deverá possuir um projeto de inserção que siga as exigências definidas pelos mercados mais avançados.

Mudanças e transformações do futebol brasileiro

Como vimos, o futebol brasileiro compõe um sistema que passou por algumas mudanças importantes. A maioria delas foi positiva, o que nos faz concluir que houve uma evolução em diversos aspectos. Concentrando-se na gestão, podemos perceber que esta também evoluiu. Hoje há a presença de diversos especialistas inexistentes antes e as técnicas são muito mais modernas, incorporando os últimos avanços científicos e tecnológicos e de gestão. O problema é que em alguns campos a evolução não foi rápida o suficiente para alcançar o estado da arte atual. O que ocorreu, principalmente, na gestão dos clubes, da CBF e das federações.

Mas, para chegar nesse estágio, muitas mudanças ocorreram. A primeira mudança importante foi a democratização da prática do esporte nos clubes, processo que se concluiu com a profissionalização dos jogadores. Há questionamentos sérios em relação a essa democratização. Na verdade ela se deu apenas dentro do campo, pois os negros e pobres continuavam não sendo aceitos nas sedes dos clubes. Quando da profissionalização dos jogadores, em resposta à necessidade de se manter os melhores jogadores no país, o que houve na verdade foi a oficialização de uma prática que já existia, que era remunerar os jogadores pelo seu ofício. Portanto, o impacto que a estrutura sofreu foi sendo absorvido lentamente, à medida que os jogadores iam recebendo bichos e gratificações dos dirigentes. A profissionalização apenas aumentou os valores dos contratos.

Na verdade, a grande mudança ocorreu na ética do sistema. De amador, branco e elitista, tornou-se o campo de excelência dos excluídos, negros e pobres. Esse foi o grande impacto, que sofreu mais resistência e demorou mais para ser absorvido. A partir daí, nada

¹⁸⁰ Cf. PRONI (2000), p. 14.

mais foi o mesmo. Tornou-se a primeira possibilidade real de ascensão profissional e social, para uma população fadada à existência marginal. Mudou, portanto, a identidade do esporte, o que caracterizaria a primeira transformação no futebol brasileiro.

Houve também uma evolução muito grande em termos de estrutura física. Embora atualmente ela esteja deteriorada, na década de 1970, os grandes estádios construídos pelo governo, dotavam o país de uma estrutura que possuía um nível de conforto satisfatório para os padrões da época. Os problemas começaram na década de 1980, quando a crise de financiamento do governo federal, que gerava uma inflação crescente, associada à crise da administração pública, que tornava muito cara a oferta de serviços públicos¹⁸⁹ levou a um corte nos recursos para manutenção. Na década de 1990, a crise se acentuou ainda mais, à medida que surgia o conceito de arenas multi-uso, lugares onde o torcedor é visto o tempo todo como um cliente, portanto deve ser bem tratado e atendido, e como consumidor, portanto deve ter todo o tipo de produtos e serviços para satisfazer seus desejos.

Nesse caso, a evolução inicial foi seguida de uma fase de transição. O futebol cada vez mais passava a ser uma questão privada, conforme os negócios iam crescendo em todo o mundo, a partir dos anos 1970. O governo abandonou os estádios, mas não os vendeu e nem transferiu a responsabilidade por sua gestão. Por sua vez, os clubes, as federações e os investidores não possuíam capacidade e conhecimento suficientes para assumirem a empreitada com sucesso. Hoje estamos assistindo os primeiros passos da recuperação da estrutura física, capitaneada por alguns poucos clubes (Atlético Paranaense) e empresas, que ainda timidamente, estão dispostas a assumir um negócio novo e com grande potencial de rentabilidade.

Parte do estímulo para a retomada dos investimentos veio das mudanças que ocorreram na legislação. Formatada nos anos 1940, inicialmente para garantir o controle do esporte e satisfazer arranjos políticos, a estrutura legal do futebol foi sempre muito conservadora, muito preocupada em assegurar que os grupos que estavam no poder pudessem se perpetuar. Um dos destaques foi a criação das federações estaduais, que, bem ou mal, tiveram o mérito de estimular a prática de esportes em todo o país.

Outro destaque importante foi a criação da lei do passe, nos anos 1960. Conservadora ao extremo, castrou a possibilidade do cidadão trabalhar onde escolhesse, aprisionando-o ao

¹⁸⁹ Cf. ABRÚCIO (1997).

seu clube de origem, que tinha o poder de decidir sobre sua vida. Setenta anos depois da abolição da escravidão, a ética escravagista ainda mantinha-se viva e perdurou até os anos 1990, apesar da clara inconstitucionalidade da lei.

Mas, de fato, a primeira tentativa de mudança no âmbito da legislação foi a Lei Zico, que tentava mudar o perfil dos clubes, tornando-os empresas. A tentativa foi frustrada na câmara dos deputados, por grupos opositores, ligados, logicamente, aos dirigentes de futebol, que não queriam ver mudanças na estrutura de dominação. A ela se seguiu a Lei Pelé, que também sofreu oposição e alterações. Apesar disso, algumas inovações sobreviveram, a mais importante sendo o fim da lei do passe. Negociada e adiada, parece ser uma mudança irrefreável. Sem nos preocuparmos em medir a intensidade do impacto dessas mudanças, o importante é perceber que neste caso a legislação busca uma transformação na lógica de funcionamento do sistema. De patrimonialista, oligárquico e amador para gerencial e profissional.

Nesse meio, a gestão dos clubes e das federações também ganha destaque por sua imobilidade. Incapaz de incorporar quaisquer novas técnicas de gestão durante décadas, assistiu à derrocada financeira de suas instituições. Mas, observar unicamente pelo lado da gestão é agir como cordeiro no meio de uma matilha. A organização era caótica porque isso era necessário para garantir a liberdade de ação, sem que auditorias externas ou a receita federal fosse capaz de rastrear os caminhos que faziam o dinheiro desaparecer¹⁹⁰.

A verdade é que, se no início houve uma incapacidade em melhorar a gestão devido à necessidade de satisfazer arranjos e acordos políticos, à falta de conhecimento de técnicas de gestão e mesmo ao pouco desenvolvimento da ciência da administração; depois, essa desorganização inspirou alguns dirigentes a efetuarem “alguns” truques financeiros, que faziam o dinheiro desaparecer. No mínimo, pode-se dizer que havia conhecimento suficiente sobre contabilidade para garantir ordem às contas. Isso, ao lado da perda de poder, explica a resistência à adoção de técnicas modernas de gestão.

Alheios a isso, os profissionais que trabalham diretamente na gestão do time, por não participarem da tomada de decisões e, portanto, não disputarem o poder nas instituições, avançaram bastante em termos de adoção de técnicas, de inovação e de incorporação de conhecimento e tecnologia. A direção de alguns clubes, ao perceber que isso era útil para o

¹⁹⁰ Cf. REBELO e TORRES (2001).

time alcançar vitórias e não interferia na sua gestão, estimulou esse desenvolvimento. Por conta disso, hoje chegamos a possuir, em alguns campos, conhecimentos mais avançados que os de outros países com mercados mais desenvolvidos¹⁹¹.

Em termos de comissão técnica, o campo em que o país mais evoluiu, não há diferenças técnicas notáveis. Mas, com relação ao *manager* ou gerente, gestor, dirigente, como é chamado o técnico na Europa, hoje em dia, ainda há grandes diferenças. No Brasil ainda é chamado de técnico, treinador (em inglês, *coach*, uma denominação que está cada vez mais ultrapassada). Os jogadores tem adotado, cada vez mais, o termo “professor”, indicando uma ascensão da categoria.

O técnico seria responsável por escalar o time e dotá-lo de uma conformação tática. Relembrando as três fases descritas por Matinas Suzuki (p. 22): ele deve organizar o time, definir a estratégia da equipe e a conformação tática. Do *manager* espera-se mais que isso. Ainda fazendo referência a Suzuki, ele é o responsável pela gestão do time, incluindo a formação e a implantação de uma mentalidade vencedora, um compromisso com a vitória e uma relação profissional com o clube, os patrocinadores e a torcida, o que significa responsabilidade no cumprimento das obrigações contratuais e profissionais. Esse passo ainda não foi dado aqui no Brasil.

Mas, pelo menos, está havendo avanços na parte tática, onde os profissionais estão se debruçando cada vez mais, perdendo o medo de serem tachados de teóricos, uma “ofensa” que os técnicos Cláudio Coutinho, em 1978, e Carlos Alberto Parreira, em 1994, tiveram que ouvir constantemente. No último campeonato brasileiro vimos times jogando com diversas formações diferentes, superando o clássico esquema 4-4-2¹⁹², com o qual o Brasil foi campeão do mundo em 1994. Os técnicos ousaram e os torcedores foram brindados com grandes partidas e com gols. Os dois finalistas foram justamente os que mais arriscaram e apostaram no futebol ofensivo: Atlético Paranaense, o campeão, e o São Caetano, o vice.

Porém, todas essas mudanças alteraram muito pouco a ética e a lógica de funcionamento do futebol brasileiro. Com a exceção da aceitação dos pobres e negros e sua profissionalização, o resto foi apenas uma lenta melhoria das condições gerais do esporte (em

¹⁹¹ Um exemplo interessante é o da recuperação de atletas por desgaste físico. Pelo fato de há décadas haver um calendário com excesso de jogos, expondo os atletas brasileiros a uma longa seqüência de jogos a cada ano, esse tipo de contusão é muito comum no Brasil, o que fez com que os profissionais adquirissem um *know-how* que os países europeus só agora estão sendo obrigados a conhecer. Esse foi o caso de Rivaldo, que evitou uma cirurgia por ter vindo se tratar com médicos e fisioterapeutas brasileiros.

¹⁹² TOSTÃO. Melhores do ano. *Folha de São Paulo*. 30/12/2001, p. D5.

alguns momentos, uma lenta piora). Apenas nos anos 1990 as mudanças passaram a ter um teor mais revolucionário. Isso ocorreu em virtude do esgotamento do modelo vigente. Com a rápida evolução das telemáticas, o mundo passou a se comunicar mais, melhor e mais rápido. O acesso à informação se tornou mais fácil. O mundo diminuiu. O Brasil, após o governo Fernando Collor, começou um processo de abertura de mercado, que foi levado adiante pelo presidente Fernando Henrique Cardoso. A economia foi sendo desregulamentada, criando um ambiente de maior liberalidade para trocas e negociações.

Não foi por outro motivo que as mudanças ocorreram nos anos 1990, logo após todas essas mudanças no entorno. O aumento do custo da estrutura de sustentação tornava o sistema insustentável, pois a interação com o meio externo estava cada vez mais difícil. Era necessário uma estrutura de sustentação cada vez maior, mais cara e perigosa, pois ilegal. Este é o caso das comissões pagas em cada transferência de jogador. Para se sustentar, cada vez mais pessoas têm que ser envolvidas, deixando rastros fáceis de serem percebidos pela receita e pela polícia.

Percebemos que o futebol foi o campo onde todo um *ethos* conservador, oligárquico e ultrapassado se manteve vivo. Não é à toa que a gestão das instituições, principalmente onde se dá a tomada de decisões, se manteve quase intacta em quase cem anos de existência do futebol no país.

Com a chegada dos grandes investidores nos anos 1990, as pressões para a melhoria da gestão começaram a aumentar. Dispostos a injetar grandes somas de dinheiro, eles naturalmente se preocupavam com a gestão desse capital. Por isso, a contrapartida era a ingerência nas decisões.

Imponderabilidade, previsibilidade e racionalidade.

O futebol é um dos esportes onde o imponderável mais atua. A possibilidade de resultados inesperados é uma das maiores existentes. Os investidores, ao contrário, precisam de segurança para garantir o retorno. Regras de mercado buscam uma previsibilidade nas ações e nos eventos econômicos. A saída para o futebol é controlar todas as variáveis dependentes, de modo a garantir um mínimo de segurança e previsibilidade para o investimento.

Como o futebol é um mercado importante em termos econômicos e muito promissor em termos de perspectivas de lucro, há uma pressão externa para aumentar a previsibilidade, através do aumento da racionalidade na gestão das variáveis dependentes. Portanto, a profissionalização da gestão do futebol é uma consequência dos movimentos e pressões externos da economia e é isso que garantirá uma transformação profunda e duradoura, mesmo que no curto e médio prazo as duas realidades (amadora e profissional) co-existam.

Dentre essas variáveis dependentes, podemos citar o planejamento da temporada, a compra e formação de jogadores, a elaboração de uma programação física e tática, numa perspectiva de médio prazo, possibilitando a maturação de uma filosofia de trabalho, com a manutenção de um equipe técnica por um tempo longo.

Mudança, estrutura e identidade

As propostas de modernização e profissionalização do esporte devem buscar uma organização que vise a criação das melhores condições possíveis para a prática do esporte e para a valorização do talento esportivo, produzindo grandes espetáculos que atraiam público e dinheiro. Para os jogadores, deve proporcionar condições ótimas de trabalho e uma remuneração condizente com o valor que movimenta. Para o torcedor, campeonatos bem organizados, com partidas de alto nível e uma estrutura confortável que o permita assistir os jogos com segurança, garantindo uma excelente diversão, condizente com o que ele paga. Para os investidores, o retorno do investimento a taxas atrativas.

Por isso esse momento de mudança global deve ser observado com atenção. Se por um lado, o futebol brasileiro está mudando dentro e fora de campo, sendo obrigado, inclusive, a questionar sua identidade e sua cultura; por outro, essas mudanças estão sendo empurradas e dinamizadas pelas mudanças globais. Estes determinantes externos forçam uma situação para a qual nem todo mundo está preparado, mas, sem alternativas, têm que se adaptar.

De fato, dado que a estrutura, principalmente a legal, foi bastante modificada nas últimas décadas e que uma transformação na identidade requer não só tempo, mas também resultados positivos que subsidiem a argumentação em favor das mudanças, está claro que está faltando uma estratégia que permita um entendimento melhor do ponto em que os clubes e o futebol brasileiro como um todo se encontram, para se visualizar para onde se que ir e de que forma isso deverá ser feito.

Caráter conservador do futebol e determinantes internos

O futebol possui um caráter conservador que é refletido em diversos aspectos diferentes. Desde as poucas alterações nas regras, consensuadas quase duzentos anos atrás, até a repetição da mesma estrutura e tipos de relações sociais existentes, de várias maneiras podemos constatar essa resistência a qualquer tipo de alteração.

Outros esportes populares, como o basquete e o vôlei, não hesitam em rever suas regras periodicamente, de modo a adaptá-las aos avanços técnicos, táticos, físicos e tecnológicos do esporte. No caso do vôlei, temos a criação do líbero, jogador que é responsável apenas por funções defensivas, não podendo atacar. No basquete, temos a chamada linha de três metros, que delimita uma área de onde o arremesso passa a valer mais pontos.

Além disso, é cada vez maior a presença da mídia, notadamente da televisão, na adequação do esporte para a transmissão. Por exemplo, há tempos técnicos especiais, quando o jogo é interrompido para a transmissão de comerciais dos patrocinadores do evento. A forma de contagem dos pontos também mudou, diminuindo a duração do jogo, facilitando a sua adequação à grade de programação das redes.

Esse caráter conservador, uma característica muito forte no caso brasileiro, está muito bem apresentado em biografias de ex-jogadores brasileiros. Podemos citar várias, como a de Telê Santana, que jogou principalmente nos anos 50; Garrincha, anos 60; Tostão, anos 60 e 70; Zico, 70 e 80; Mauro Galvão, 80 e 90, e a de Leônidas da Silva¹⁹³, craque brasileiro que brilhou principalmente nos anos 30 e 40 e viveu (e sofreu) a passagem do amadorismo para o profissionalismo. Podemos perceber as várias semelhanças existentes entre os problemas e as discussões daquela época e as de hoje.

Como hoje, os jogadores eram policiados pela imprensa e pela torcida, quando freqüentavam a noite, o que muitos faziam com uma freqüência maior do que o recomendado para atletas. Eles já reclamavam da concentração antes dos jogos. Já havia um espanto em relação aos salários astronômicos dos jogadores. O primeiro grande salário, pelo menos no caso de alguns poucos astros, era usado na compra de um carro esportivo¹⁹⁴. Já havia

¹⁹³ Respectivamente as biografias são: RIBEIRO (2000), CASTRO (1996), TOSTÃO (1997), ZICO (1996), RICARDO (1999), RIBEIRO (1999)

¹⁹⁴ Cf. RIBEIRO (1999).

empresários e procuradores intermediando transações, representando jogadores e organizando e promovendo jogos e torneios.

Portanto, podemos afirmar que esse caráter conservador, pouco afeito a mudanças, embora marginalmente, também ajuda a explicar o porquê da falta de motivantes internos. Por causa disso, necessariamente, qualquer mudança viria de movimentos da economia e da sociedade. Movimentos mais fortes, amplos e importantes que a simples e lenta evolução natural do futebol. Mais especificamente, o fator econômico e o crescimento do mercado de massas foi o mais importante motor para a ruptura. Observa-se uma busca pela racionalização e legalização das relações econômicas do esporte, em resposta a demandas e pressões externas.

Ídolos, clubes, paixão e rivalidade

“... os heróis nos esportes individuais têm a sua ascensão e declínio. É através dos esportes coletivos, com sua estrutura altamente organizada, que precede e sobrevive a qualquer grupo particular de atletas, que se alcança a unificação de uma nação mais do que momentânea”¹⁹⁵. Essa afirmação de Janet Lever contém um erro de percepção. Mesmo o esporte individual pode, através da difusão de sua estrutura (construção de quadras públicas, p.ex.) e sua prática, criar um círculo virtuoso que gere campeonatos e atraia grandes platéias, incentivado pela presença de ídolos. Um grande exemplo é a ascensão da prática do tênis no Brasil, consequência direta das vitórias de Gustavo Kuerten.

Embora ainda continue sendo um esporte de classe média alta, o número de praticantes vem crescendo, assim como o número de torneios e a audiência dos jogos na televisão. É certo que, se não houver um planejamento para aproveitar esse bom momento, após a aposentadoria de Guga, a tendência é que a empolgação diminua. Mas, se houver um crescimento suficientemente grande para sustentar um mercado interno para o esporte, os torneios vão continuar e novos talentos vão surgir, garantindo a continuidade do sistema.

Mas, a despeito desse lapso, a frase capta uma questão que resolve de antemão o problema do surgimento de novos ídolos para alimentar o mercado. Os esportes coletivos, principalmente o futebol, são organizados em equipes. Por isso, a idolatria se relaciona mais às cores do clube que a um ídolo em especial. Embora devamos reconhecer que um ídolo pode aumentar a torcida de um clube e até mesmo atrair novos simpatizantes para o esporte, quando ele se aposenta ou troca de clube, o que acontece cada vez mais freqüentemente,

difícilmente o torcedor vai mudar de time. Assim, fica mais fácil garantir a continuidade dos eventos, torneios, e toda a estrutura que a circunda, já que a paixão é pelo esporte ou pelo clube, mais do que pelo jogador.

Isso explica, em parte, as crises constantes do voleibol e basquetebol. Por basear seus campeonatos em times formados por empresas, esses esportes acabam não garantindo a continuidade da paixão. É muito difícil esperar que um torcedor grite nomes como Rexona, Atlântica ou Pirelli (exemplos do vôlei) com a mesma intensidade que o faz com Flamengo ou Corinthians. Isso até chegou a acontecer, mas por um curto espaço de tempo, pois quando os departamentos de marketing das empresas decidiram que o objetivo do investimento no esporte havia sido alcançado, elas fecharam os times e deixaram os fãs a ver navios.

No caso do vôlei, aparentemente existe uma paixão pelo esporte em si e por seus ídolos, o que explica a transferência da torcida de um time de uma empresa para o da empresa patrocinadora seguinte. É importante destacar também os excelentes resultados alcançados pelas seleções masculina e feminina em torneios importantes como as Olimpíadas. Porém, fica difícil garantir o desenvolvimento do esporte se as instituições não se preocuparem com a sua continuidade, revelando novos atletas e alimentando a rivalidade entre os clubes e seus torcedores. Nesse sentido, o futebol ocupa um espaço privilegiado. Baseado em clubes tradicionais com grandes torcidas, que alimentam rivalidades locais, regionais e nacionais, a perpetuação dessa rivalidade e da competitividade está garantida.

Futebol, paixão e racionalidade

Sobre a questão da paixão, escreveu Edgar Morin¹⁹⁶: “Racionalizar o futebol, amarrá-lo às regras de gestão empresarial e às exigências do grande capital é uma idéia de pouca racionalidade. A paixão que move torcedores e aficionados é pela arte, pela criação repentina do imprevisto, do bel. Tornar racional o jogo de futebol é, portanto, extrair-lhe, roubar-lhe o que tem de melhor, sua arte manifestada cotidianamente nos momentos fugazes de lances produzidos para além das regras formais. O futebol precisa da alegria moleque de seus craques, praticantes do prazer e do gosto pelas ‘obras de arte’, que podem ser suas jogadas. E é com essas obras que os craques desafiam as regras, as estratégias de controle dos poderosos, evidenciando-lhes os limites dos seus poderes pela conquista do aplauso e do reconhecimento de seus principais aliados, os apaixonados.”

¹⁹⁶ Cf. LEVER (1983), p. 83.

Essa defesa do futebol enquanto arte em nenhum momento é conflitante com uma gestão profissional. Defendemos que o caráter lúdico do futebol deve ser mantido, porque ele sobrevive da paixão e a valorização de sua arte é um aspecto fundamental para a sua valorização como produto cultural e para sua inserção na indústria do entretenimento. O que deve ser profissionalizado é a gestão do esporte e isso implica em respeitar e valorizar essa arte.

Luis Fernando Veríssimo tem uma opinião interessante sobre o assunto: “O futebol, como todos os outros esportes profissionais de massa do mundo, vive num dilema. Para sobreviver, precisa ser cada vez mais atraente. Seu ramo é o do entretenimento e sua concorrência são os outros espetáculos. Mas nenhum torcedor diria que se ‘entretém’ com seu time, que vai ver um jogo como quem vai a um concerto. Vai para dilacerar ou ser dilacerado, vai para a guerra, mesmo que seja quase sempre uma guerra metafórica. Assim, para ser atraente, o esporte não pode ter nenhum dos atrativos do espetáculo, nenhuma sugestão de montagem ou faz de conta. Tem que ser uma séria e quase trágica competição por um cetro, não uma experiência estética mas a busca do coração do inimigo e da glória eterna – mesmo que no ano seguinte todos voltem a ter zero ponto.”¹⁹⁷

Realmente há um saudosismo pelos tempos românticos, mas, à despeito da comercialização do futebol, a mística não acabou. Helal defende essa tese. “No que diz respeito à comercialização do futebol, (...) minha suposição era a de que o advento da propaganda nos estádios e nas camisas dos times, assim como a transmissão de jogos pela TV, tiravam muito da aura mística e sagrada do futebol, fazendo com que este universo se transformasse em um mero meio comercial, desencantando os torcedores e contribuindo para a queda do público. Essa hipótese não foi confirmada pela pesquisa. Apesar de haver uma certa nostalgia pelo tempo “não comercial”, mais “romântico” e “amador” do futebol, os torcedores acostumaram-se à mudança e parecem ter entendido que a comercialização foi o meio encontrado para que os clubes equilibrassem seus orçamentos.”¹⁹⁸

Essa nostalgia pelos tempos românticos do futebol, espelha também o conflito entre o moderno e o tradicional. Mostra que a dicotomia está presente também no cotidiano das pessoas. Mesmo defendendo conscientemente a modernização e a profissionalização do futebol, o torcedor sente um apego pelo modelo antigo, idealizado e, em sua opinião, puro.

¹⁹⁶ Cf. MORIN (1998).

¹⁹⁷ Cf. VERÍSSIMO (1996).

Calendário: algumas propostas para discussão

A profissionalização que está em curso é assumidamente elitista. Parte do princípio que deverá haver um enxugamento, já que a maioria dos clubes brasileiros não tem condições de assumir os altos custos que a atividade impõe atualmente. Porém, é justamente esse sistema periférico que alimenta o sistema principal. Por isso, apresentamos uma proposta que busca compatibilizar os dois sistemas em cronograma, resolvendo parte dos problemas que enfrentamos.

A estrutura montada no Brasil, que reflete a estrutura federativa e foi influenciada pelo modelo europeu pregado pela FIFA, é formado pela Confederação Brasileira de Futebol, que é responsável pelos campeonatos nacionais e por federações estaduais, que organizam seus respectivos campeonatos. Um clube que busca ascensão nacional, a porta de entrada é a terceira divisão (ou segunda, em alguns casos) dos estados. A partir daí, o clube passa até a primeira divisão, quando pode se candidatar a disputar algum campeonato nacional. Essa era a situação mais ou menos vigente até o início da década de 1990. Na verdade, a CBF (e a CBD) nem sempre utilizou apenas o critério técnico para organizar seus campeonatos. Muitos clubes, devido à sua tradição, tamanho da torcida ou apadrinhamento político, já foram convidados. A Copa do Brasil de 2002 segue essa tradição.

Com a crise da Copa João Havelange, em 2000, organizada pelo Clube dos Treze, em substituição ao campeonato brasileiro, que não foi organizado pela CBF, naquele ano, ficou uma espécie de limbo. Quem teria o direito de entrar no próximo campeonato?. Diversos clubes entraram na justiça para garantir uma vaga.

Tentando estabelecer uma classificação, observamos que existem quatro classes de clubes no futebol brasileiro: a primeira, seriam os membros do Clube dos Treze; a segunda, os clubes que não são do Clube dos Treze e que participam da primeira e da segunda divisão e possuem uma torcida grande e tradição no futebol brasileiro, com pelo menos um título estadual; a terceira seriam os clubes que nunca foram campeões estaduais, mas que disputam a segunda divisão representam uma cidade ou região, possuindo uma estrutura física razoável e que, algumas vezes fazem boas campanhas; e a quarta seriam aqueles clubes que ficam na corda bamba da semi-profissionalidade, nunca ganham títulos, no máximo alguns jogos, e representam normalmente cidades pequenas ou bairros periféricos de grandes cidades.

¹⁹⁸ Cf. HELAL (1997), p. 17 e 18.

Para o primeiro grupo, a Liga Principal é o caminho. Para o segundo grupo, a tendência é permanecer entre a Liga Principal e a segunda divisão, buscando uma consolidação. O terceiro grupo normalmente disputa a segunda e a terceira divisão, excepcionalmente chegando à primeira, como foi o caso do São Caetano em 2000, centrando suas atenções nos torneios estaduais. O último grupo almeja no máximo uma boa classificação no campeonato estadual e vencer os clubes rivais da região. Para estes, as ligas regionais ou estaduais, semi profissionais (ou semi amadoras?) pôde ser a saída.

É necessário que haja um modelo misto, que satisfaça os interesses dos diferentes grupos em questão: dos grandes clubes, dos médios e dos pequenos. Por isso, a atual discussão sobre a Liga está equivocada, principalmente por olhar apenas para sua elite, esquecendo os clubes menores, que de diversas maneiras alimentam o jogo de futebol e sua estrutura em todo o país.

Por tudo isso, devemos pensar em dois calendários, um para os dois primeiros grupos e outro para o terceiro e quarto grupos, que constituem o grupo de menor poder aquisitivo e menor torcida, mas mais numeroso em número de clubes e que é representativo das regiões menos favorecidas economicamente.

Haveria quatro torneios: a Liga Principal, a segunda divisão, a Copa do Brasil e os torneios estaduais. A Liga Principal seria disputada no sistema de “pontos corridos”. A Copa do Brasil utilizaria o formato “eliminatório”, Os torneios estaduais podem utilizar diferentes fórmulas de acordo com sua necessidade. Em geral utilizam-se uma combinação dos dois formatos acima.

Os clubes grandes disputariam a Liga Principal e a segunda divisão, que ocupariam apenas os domingos e seriam disputados durante toda a temporada. Isso evitaria o que aconteceu em 2001, quando clubes com elencos caros ficaram cerca de dois meses sem jogar nenhuma partida oficial, como foi o caso do Vasco da Gama. Além disso, estes clubes entrariam nos torneios estaduais e na Copa do Brasil apenas nas fases finais, diminuindo bastante o número de partidas jogadas no ano. No primeiro semestre haveria a Copa do Brasil e no segundo os estaduais ou regionais.

Os clubes menores disputariam no segundo semestre o campeonato estadual desde a primeira fase, que classificaria os times que disputariam o título com os clubes grandes. No primeiro semestre disputariam a primeira fase da Copa do Brasil, que seria regionalizada e

extremamente democrática, abrangendo praticamente todos os clubes profissionais do país. Começando pelos estados, partindo depois para o campeão regional, para, nas fases finais, disputar com os clubes da primeira e segunda divisão. Assim, os clubes das cidades pequenas se manteriam em atividade durante praticamente todo o ano. No ano seguinte, os dois últimos colocados da segunda divisão dariam lugar para os dois melhores classificados da Copa do Brasil, fora os já classificados para disputar as duas principais divisões. Esse critério, baseado no mérito, garantiria a ascensão de novos clubes¹⁹⁹.

Os jogos desses torneios estaduais e regionais seriam em dias e horários não coincidentes com os do campeonato nacional, permitindo para seus torcedores prestigiarem seu clube nos estádios. Assim, as cidades alimentariam a paixão pelo esporte, revelariam novos craques, além de estimularem a economia local, com toda os produtos e serviços ligados ao esporte.

Essa proposta contempla necessidades e anseios de diversos grupos antagônicos:

- Mantém os estaduais, apenas diminuindo sua extensão no calendário, pelo menos para os grandes clubes.
- Ao ampliar a Copa do Brasil, tornando-a mais democrática, recoloca um número praticamente incontável de clubes dentro de um sistema de ascensão inexistente hoje, garantindo mais seis meses de atividade para eles.
- Diminui a quantidade de jogos dos grandes clubes por ano, sem extinguir torneios importantes e tradicionais.
- Organiza o calendário de acordo com o calendário europeu e da seleção brasileira, que terá mais tempo para se preparar para seus diversos compromissos.
- Permite ao grandes clubes olharem para o mercado mundial

Segundo Murray (2000), “os times profissionais britânicos eram alimentados por uma vasta rede de associações amadoras, geridas por diversos órgãos municipais e locais e por outros órgãos voluntários. Essas associações amadoras, nas quais se disputavam partidas em parques entre as escolas e os vários times juvenis que as integravam, formavam a maioria dos jogadores de futebol”²⁰⁰.

¹⁹⁹ Parte dessa proposta foi inspirada na proposta apresentada por KLEIN (2000), p. 173.

²⁰⁰ Cf. MURRAY (2000), p. 32.

9. Bibliografia

Referências Bibliográficas

- 1º CONGRESSO INTERNACIONAL EAESP DE GESTÃO DE ESPORTES. *Anais...* São Paulo: EAESP-FGV, 1998.
- ABERBACH, J.D., PUTNAM, R. e ROCKMAN, B. *Bureaucrats and politicians in western democracies*. Massachusetts: Harvard University Press, 1981.
- ABRÚCIO, Fernando Luís. *O impacto do modelo gerencial na administração pública*. Brasília: ENAP, Cadernos ENAP, n. 10, 1997.
- AFIF, Antonio. *A bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso*. São Paulo: Infinito, 2000.
- AIDAR, Antônio Carlos Kfourir e LEONCINI, Marvio Pereira. Manchester United: um modelo de gestão estratégica de sucesso. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfourir, LEONCINI, Marvio Pereira e OLIVEIRA, João José de. *A nova gestão do futebol*. São Paulo: FGV Editora, 2000.
- AIDAR, Antônio Carlos Kfourir, LEONCINI, Marvio Pereira e OLIVEIRA, João José de. *A nova gestão do futebol*. São Paulo: FGV Editora, 2000.
- AIDAR, Carlos Miguel. Desmistificando a Lei Pelé. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfourir, LEONCINI, Marvio Pereira e OLIVEIRA, João José de. *A nova gestão do futebol*. São Paulo: FGV Editora, 2000.
- ALBUQUERQUE, Almir. *Eu e o Futebol*. Rio de Janeiro: Abril, 1974 (Biblioteca Esportiva Placar).
- ANDREWS, Kenneth R. *The concept of corporate strategy*. 1971.
- ANTUNES, Fátima M. R. F. Nelson Rodrigues e a emancipação do homem brasileiro: de vira-latas a moleque genial. In: COSTA, M.R. et al. (Org.). *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa Editora, 1999.
- ANTUNES, Fátima M. R. F. O Futebol nas Fábricas. In: *Revista USP: Dossiê Futebol*, São Paulo: USP, n.22, jun-ago, 1994.
- ARAÚJO, José Renato de Campos. *Imigração e Futebol: o Caso do Palestra Itália*. São Paulo: Ed. Sumaré / IDESP, 2000.
- As Origens do Planeta Bola. *A história do futebol*. São Paulo. Abril Editora, Coleção Placar, n. 1, 1998.
- ASSAF, Roberto e MARTINS, Clóvis. *Mundo das Copas do Mundo: 1930-1994*. Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1998.
- BARBOSA, L.. *O Jeitinho Brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- BARNILS, FINESTRES, LÓPEZ, SABARÉS & TORRECILLA. *Història Crítica del Futbol Club Barcelona 1899-1999*. Barcelona: Empúries, 1999.
- BARROS, Betânia Tanure de & PRATES, Marco Aurélio Spyer. *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BLANCHARD, Kenneth. *Managing the journey*.
- BOBBIO, Norberto, MATTEUCCI, Nicola e PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de política*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 11^a. ed., 1998 (1983).
- BRAVERMAN, Harry. *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. Monthly Review Press, 1998 (1973).
- BRESSER PEREIRA, Luis Carlos e MOTTA, Fernando Prestes. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1991, 7^a edição.
- BRUNI, J.C. Apresentação. In: *Revista USP: Dossiê Futebol*, São Paulo: USP, n. 22, junho-agosto, 1994.
- BRUNORO, José Carlos & AFIF, Antonio. *Futebol 100% Profissional*, São Paulo: Ed. Gente, 1997.
- CALDAS, Miguel P. e MOTTA, Fernando Prestes. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CALDAS, Waldenir. Aspectos Sócio-Políticos do Futebol Brasileiro. In: *Revista USP*, São Paulo: USP, n. 22, junho-agosto 1994-.
- CALDAS, Waldenyr. *O pontapé inicial: memória do futebol brasileiro*, São Paulo: IBRASA, 1990.
- CARRANO, Paulo César Rodrigues (Org.). *Futebol: paixão e política*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- CASTRO, Kleber de. *Futebol brasileiro: o gigante a despertar*. Rio de Janeiro: Ed. Revan, 1994.
- CASTRO, Ruy. *A estrela solitária*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- CASTRO, Ruy. *O anjo pornográfico: a vida de Nelson Rodrigues*. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.
- CELIDONIO NETO, Lauro, AMARAL, Danilo, MATTOS FILHO, VEIGA FILHO, MARREY JR., MOHERDAUI e QUIROGA ASSOCIADOS. Parecer jurídico sobre as alterações na Lei Pelé. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfour, LEONCINI, Marvino Pereira e OLIVEIRA, João José de. *A nova gestão do futebol*. São Paulo: FGV Editora, 2000.
- CHANDLER, Alfred D. *Strategies and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. 1962.
- COLLERETTE, Pierre e DELISLE, Giles. *La planificación del cambio*. México: Ed. Trillas, Col. Desarrollo de Recursos Humanos, 1988.
- Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. *Anais...* São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- COOPER, Glenn. Anais do 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. São Paulo: EAESP-FGV, 1998.

- COSTA, André Lucirton. A Organização Cordial: ensaio da cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: EAESP-FGV, 35(6), pp. 40-54, novembro-dezembro, 1995.
- COSTA, Flávio Moreira da (Org.). *Onze em campo e um banco de primeira*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1998.
- COSTA, Francisco. A Bola na Ponta da Caneta. In: *Revista USP: Dossiê Futebol*, São Paulo: USP, n. 22, junho-agosto, 1994.
- COSTA, Márcia Regina da et al. (Org.). *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa Editora, 1999.
- CROZIER, Michel. *O fenômeno burocrático*. Brasília: Funcep, 1987 (1963).
- DaMATTA, Roberto. Antropologia do Óbvio, In: *Revista USP: Dossiê Futebol*, São Paulo: USP, n. 22, junho-agosto, 1994.
- DINIZ, E. C. e CESAR, L. L. A dinâmica da indústria do futebol. *Conjuntura Econômica*, v. 53, n. 11, mar. 1999.
- DOBSON, Steven & GODDARD, John. *The economics of professional football*. Cambridge:University Press, 2001.
- Dossiê Futebol - Revista USP*. São Paulo: USP, n. 22, junho-agosto, 1994.
- DUARTE, Marcelo. *Guia dos Craques*. São Paulo: Abril, 2000.
- DUARTE, Orlando. *Todas as Copas do Mundo*, São Paulo: Votorantim, 1987.
- EKELUND, Peter. Anais do 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. São Paulo: EAESP-FGV, 1998.
- ERA HAVELANGE. *Folha de São Paulo*. Caderno Especial. 08 jun. 1998.
- FALCÃO, Paulo Roberto. *Histórias da bola*. Porto Alegre: L&PM Editores, 1996.
- FAORO, Raymundo. *Os donos do poder*. Rio de Janeiro: Globo, 1979.
- FARAH, José Eduardo (coord.). *O Jovem Havelange: a FIFA no Terceiro Milênio*, São Paulo: JS Propaganda, 1995.
- FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL. *Boletim Informativo da FPF*, 24, ano 3, set 1998
- FIGUEROA BRANDER, Elias Ricardo. *Figueroa*. Porto Alegre:
- FONSECA, Rubem. Abril, no Rio, em 1970. In COSTA, Flavio Moreira (Org.). *Onze em campo e um banco de primeira*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1998.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GIL, Gilson. O Drama do Futebol-Arte: o Debate Sobre a Seleção nos Anos 70. In *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 9, n. 25, pp. 100-109, jun. 1994.
- GUEDES, Simoni Lahud. *O Brasil no Campo de Futebol: estudos antropológicos sobre os significados do futebol brasileiro*. Niterói: EDUFF, 1998.
- HALBERSTAM, David. *Michael Jordan: a história de um campeão e o mundo que ele criou*. São Paulo: Editora 34, 1999.

- HELAL, Ronaldo. *Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- KENYON, Peter. *Anais do 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes*. São Paulo: EAESP-FGV, 1998.
- KFCURI, Juca. *A mídia e o marketing esportivo*. In *Anais do Seminário INDESP de Marketing Esportivo*. Publicações INDESP, Série Ciências do Esporte, Ministério Extraordinário dos Esportes, Ouro Preto, 1996.
- KFOURI, Juca. O futebol entre palcos e bastidores. In: CARRANO, Paulo César Rodrigues (Org.). *Futebol: paixão e política*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- KLEIN, Marco Aurelio & AUDININO, Sergio Alfredo. *O Almanaque do Futebol Brasileiro 97/98*. São Paulo: Ed. Escala, 1998.
- KLEIN, Marco Aurelio. *Futebol brasileiro: 1894 à 2001*. São Paulo: Ed. Escala, 2001.
- KRIEGER, Marcílio. *Lei Pelé e legislação desportiva brasileira anotadas*. Rio de Janeiro: Gryphus e Forense Editora, 1999.
- LEAL, Victor Nunes. *Coronelismo, enxada e voto*. Alfa Omega, 1978.
- LEVER, Janet. *A loucura do futebol*. Rio de Janeiro: Record, 1983.
- LOCATELLI, Andréa. *Anais do 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes*. São Paulo: EAESP-FGV, 1998.
- LOIS, Nicolas Caballero & CARVALHO, Sergio. *A co-gestão esportiva: o caso Juventude-Parmalat*. Passo Fundo: EDIUPF, Universidade de Passo Fundo, 1998.
- LOPES, José Sérgio Leite. A Vitória do Futebol que Incorporou a Pelada. In *Dossiê Futebol - Revista USP*, São Paulo: USP, n. 22, jun-ago, 1994.
- MÁRIO FILHO. *O Negro no Futebol Brasileiro*. Rio de Janeiro: Fumo, 1994 (1947).
- MÁRIO FILHO. *O Sapo de Arubinha*. Ruy Castro (Org.). São Paulo: Companhia das Letras, 1994.
- MARTINS, Luciano. *Estado Capitalista e Burocracia no Brasil Pós 64*. São Paulo: Paz e Terra, 2. Ed., 1991.
- MELO NETO, Francisco Paulo. *Administração e marketing de clubes esportivos*. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.
- MELO NETO, Francisco Paulo. *Marketing Esportivo*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- MINTZBERG, Henry. *Inside our strange world of organization*. Free Press, 1989.
- MINTZBERG, Henry. *Structure in fives: designing effective organizations*. Prentice Hall, 1992.
- MORAES NETO, Geneton. *Dossiê 50*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.
- MORGAN, Garreth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. *Amor, poesia e sabedoria*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998, citado em OLIVEIRA, Inês Barbosa. Futebol: os santos guerreiros contra o dragão da maldade. In: CARRANO, Paulo César Rodrigues (Org.). *Futebol: paixão e política*. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

- MURAD, Maurício. Futebol e cinema no Brasil: 1908/1998. In: COSTA, Márcia Regina et al. (Org.) *Futebol: espetáculo do século*. São Paulo: Musa Editora, 1999.
- MURRAY, Bill. *Uma história do futebol*. São Paulo: Hedra, 2000.
- NOGUEIRA, Armando, SOARES, Jô. & MUYLAERT, Roberto. *A Copa que ninguém viu e a que não queremos lembrar*. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.
- NOGUEIRA, Paulo. *Clubes esportivos*. São Paulo: Cia. Brasil Editora, ?
- PAPA, Antonio & PANICO, Guido. *Storia sociale del calcio in Itália*. Bolonha: Il Mulino, 1993.
- PARREIRA, Carlos Alberto. Entrevista. <esporte.uol.com.br/copa>. 2002.
- PELÉ. Prefácio. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfourir, LEONCINI, Marvio Pereira e OLIVEIRA, João José de. *A nova gestão do futebol*. São Paulo: FGV Editora, 2000.
- PERDIGÃO, Paulo. *Anatomia de uma derrota*. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- PEREIRA, Leonardo Affonso de Miranda. *Footballmania: uma história social do futebol no Rio de Janeiro, 1902-1938*. São Paulo: Nova Fronteira, 2000 (Coleção Histórias do Brasil).
- PORTER, Michael E. *What is strategy?* Harvard Business Review, nov-dec, 1996.
- POSSAS, Mario L. *Estruturas de mercado em oligopólio*. São Paulo: Hucitec, Coleção Economia e Planejamento, 1985.
- POZZI, Luiz Fernando. *O patrocínio esportivo como um veículo de marketing*. Dissertação de mestrado, São Paulo: EAESP-FGV, 1996.
- PRADO, Décio de Almeida. Recordações de Leônidas da Silva. In *Dossiê Futebol - Revista USP*. São Paulo: USP, n. 22, junho-agosto, 1994.
- PRADO, Décio de Almeida. Tempo (e Espaço) no Futebol. In *Dossiê Futebol - Revista USP*. São Paulo: USP, n. 22, junho-agosto, 1994.
- REBELO, Aldo e TORRES, Silvio. *CBF Nike*. São Paulo: Casa Amarela, 2001.
- RIBEIRO, André. *Fio de Esperança: Biografia de Telê Santana*. Rio de Janeiro: Gryphus, 2000.
- RIBEIRO, André. *O Diamante Eterno: Biografia de Leônidas da Silva*. Rio de Janeiro: Gryphus, 1999.
- RICARDO, Hélio. *Mauro capitão Galvão: lições de vida, lições de futebol*. Rio de Janeiro: Gryphus, 1999.
- RIZEC, André. "Carta Bomba". *Placar*. Ed. Abril, n. 1215, 29 jan. 2002.
- RODRIGUES, Nelson. *A Pátria em Chuteiras: Novas Crônicas de Futebol*, Seleção e notas Ruy Castro, São Paulo: Companhia das Letras, 1994b.
- RODRIGUES, Nelson. *À Sombra das Chuteiras Imortais*. Seleção e notas Ruy Castro. São Paulo: Companhia das Letras, 1994a.
- ROSENFELD, Anatol. *Negro, Macumba e Futebol*. São Paulo: Perspectiva / Edusp / UNICAMP, 1993.

- SALDANHA, João. Carta aberta ao futebol brasileiro. *Revista Placar*. São Paulo: Ed. Abril, 27 mar. 1970.
- SALDANHA, João. Estão matando o futebol brasileiro. *Revista Manchete*, n. 938, 1970a.
- SALDANHA, João. *Histórias do futebol*. Rio de Janeiro: Revan, 1999. Originalmente publicado como: *Subterrâneos do futebol*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1963.
- SANTOS, Joel Rufino dos. *História política do futebol brasileiro*. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- SANTOS, Luis Tolosa. *Futebol Empresa e a Democracia Corinthiana*. Tese, Campinas: IFCH-UNICAMP, 1990.
- SANTOS, Nilton. *Minha bola, minha vida*. Rio de Janeiro: Gryphus, 1998.
- SCHLOSSBERG, Howard. *Sports marketing*. Blackwell Business, 1996.
- SEMINÁRIO INDESP DE MARKETING ESPORTIVO. *Anais...* Publicações INDESP, Série Ciências do Esporte, Ministério Extraordinário dos Esportes, Ouro Preto, 1996.
- SEVCENKO, Nicolau. Futebol, Metrôpoles e Desastinos. In *Dossiê Futebol - Revista USP*, São Paulo: USP, n. 22, junho-agosto, 1994.
- SIMSON, Vyv & JENNINGS, Andrew. *Os senhores dos anéis: poder, dinheiro e drogas nas Olimpíadas modernas*. São Paulo: Editora Best Seller e Círculo do Livro, 1992.
- SLACK, Trevor. *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics, 1997.
- SÓCRATES. Entrevista. <esporte.uol.com.br/copa>. 2002.
- STORTI, Valmir & FONTENELLE, André. *A História do Campeonato Paulista*. São Paulo: Publifolha, 1997.
- SUZUKI, Matinas. Como ganhar no futebol hoje. *Folha de São Paulo*. Série de 12 artigos publicados entre julho e outubro de 1999.
- SZYMANSKI, Stefan & KUYPERS, Tim. *Winners and losers: the business strategy of football*. Londres, 1999.
- TAYLOR, F. Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1960.
- TAYLOR, Rogan. Anais do 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. São Paulo: EAESP-FGV, 1998.
- TOLEDO, Luiz Henrique de. *Torcidas Organizadas de Futebol*. Campinas: Imprensa / Autores Associados / ANPOCS, 1996.
- TOLEDO, Luiz Henrique de. Transgressão e Violência entre Torcedores de Futebol. In *Dossiê Futebol - Revista USP*, São Paulo: USP, n. 22, junho-agosto, 1994.
- TOSTÃO. Entrevista. <esporte.uol.com.br/copa>. 2002.
- TOSTÃO. *Tostão: lembranças, opiniões, reflexões sobre futebol*. São Paulo: DBA, 1997.
- TUBINO, Manoel José Gomes. *O esporte no Brasil: do período colonial aos nossos dias*. São Paulo: IBRASA, 1996.
- VERÍSSIMO, Luís Fernando. *Jornal do Brasil*. 30 Nov. 1996. In HELAL (1997), p. 6.

- VIEIRA, José Paulo Carneiro. Ritual patropi: algumas considerações a respeito da corrente pra frente. In *RAE*, Rio de Janeiro: FGV, 12(3), pp. 44-55, jul-set, 1972.
- VON BERTALANFFY, Ludwig. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973 (1968).
- WAGNER, Cláudio Mello *Futebol e orgasmo: ensaio sobre ergonomia e futebol*. São Paulo: Summus, 1998.
- WATKINS, Maurice. Anais do 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. São Paulo: EAESP-FGV, 1998.
- WATKINS, Maurice. Anais do 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. São Paulo: EAESP-FGV, 1998a.
- WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. Brasília: UnB, 1994 (1922).
- WEBER, Max. *Parlamento e governo na Alemanha reordenada*. Petrópolis: Vozes, (1918).
- WITTER, J.S. Futebol... Futebol. In J.C.S. Meihy e J.S. Witter (orgs.). *Futebol e cultura: coletânea de estudos*. São Paulo: Imprensa oficial: Arquivo do Estado, pp. 71-86, 1982.
- YALLOP, David. *Como eles roubaram o jogo*. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- ZAGALO. *As lições da Copa*. Rio de Janeiro: Bloch, 2ª edição, 1971.
- ZICO. *Zico conta sua história*. São Paulo: FTD, 1996.

Periódicos

Neste trabalho foram utilizados diversos artigos de jornais e revistas, que listamos abaixo. A referência completa está nas notas de rodapé.

- Placar
- Lance A+
- Folha de São Paulo
- Lance!
- Jornal do Brasil

Sites

- www.esportesa.com.br
- www.uol.com.br
- esporte.uol.com.br/copa
- www.lancenet.com.br
- www.fsp.com.br
- www.jb.com.br

Revisão Bibliográfica

Livros sobre futebol e assuntos co-relatos aos desse trabalho, selecionados em pesquisas bibliográficas, que, por diversos motivos, não foram aqui utilizados, mas creio serem úteis para outros pesquisadores.

- ARAÚJO, R. Benzaquen de. *Os Gênios da Pelota: um Estudo do Futebol como Profissão*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: Muscu Nacional, 1980.
- BAYTENDIJK, F. J. J. *Psicologia do Futebol*. São Paulo: Herder, 1965.
- BOLINGER, D. & HOFSTEDE, G. *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*. Paris: Éditions de l'organisation, 1987.
- BUMBAL, Otto Pedro. *Logística del Fútbol Actual*. Madrid: Esteban Sanz, Espanha, 1982.
- BURRELL, Gibson & MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of sociology of corporate life*. Ashgate Publishing Company, 1979.
- CARONE, Modesto. *Cem anos de futebol*. Memória, ano VI, no. 20, jan-set 1994
- CASTRO, Marcos de & MÁXIMO, João. *Gigantes do Futebol Brasileiro*. Rio de Janeiro: Lيدador, 1965.
- CORDEIRO, Luiz Carlos. *De Edson a Pelé*. São Paulo: DBA.
- CORRÊA, Floriano Peixoto. *Grandezas e Misérias do Nosso Futebol*, Rio de Janeiro: Hernano Editores, 1933.
- COUTINHO, Edilberto. *Nação Rubro-Negra*, Fundação Nestlé de Cultura, 1990.
- DaMATTa, Roberto. *A Casa e a Rua*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- DaMATTa, Roberto. *O Que Faz o Brasil, Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.
- DaMATTa, Roberto. *O Universo do Futebol: Esporte e Sociedade Brasileira*. Rio de Janeiro: Edições Pinakothke, 1982.
- DOCKERY, Wallene e WILLIFORD, Steve. *They said it couldn't be done*. Germantown, Sports Marketing, 1987.
- DUNNING, E. & ELIAS, N. *Deporte y Ocio en el Proceso de Civilización*. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.
- DUNNING, E. & MURPHY, P. & WADDINGTON, I. *Antropological versus sociological approaches to the study of soccer hooliganism: some critical notes*. In: The Sociological Review, v. 39, No. 3, ago. 1991
- FLORENZANO, José Paulo. *Afonsinho e Edmundo: a rebeldia no futebol brasileiro*. Musa.
- GALEANO, Eduardo. *Futebol ao Sol e à Sombra*. Porto Alegre: L&PM, 1995.
- GAMA, Walter. *Aspectos socioculturais do futebolista: o caso do estado de São Paulo*. Tese de doutorado, ECA-USP, 1996.
- GIULIANOTT, Richard. *Football, Violence and Social Identity*. Londres-Nova York: Routledge, 1994.
- GRESENBERG, Ana Lídia d'Ávila. *Patrocínio Esportivo e a Imagem da Empresa*. Dissertação de mestrado, EAESP – FGV, 1992

- GUEDES, Simone *O Povo Brasileiro no Campo de Futebol*. Rio de Janeiro: Museu Nacional, 1988.
- GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e Contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- HEIZER, Teixeira. *O jogo bruto das copas do mundo*. Mauad.
- HERSCHMANN, Micael & LERNER, Kátia - Lance de sorte. O futebol e o jogo do bicho na belle époque carioca, Rio de Janeiro: Diadorim, 1993.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: international differences in work-related values*. Sage, Berkeley Hills, 1980.
- LEVINE, Robert - Esporte e sociedade: o caso do futebol brasileiro, in José C.S. Meihy e J.S. Witter (orgs.), *Futebol e Cultura: coletânea de estudos*, São Paulo: Imprensa Oficial:Arquivo do Estado, 1982, pp 21-44.
- LOPES, José Sérgio Leite. A Morte da Alegria do Povo. in *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n. 20, out. 1992.
- MACDONALD, Roger K. *Futbol Científico*. Barcelona: Hispano Europea, 1971.
- MACK, Roberto. *Futebol Empresa: a Nova Dimensão do Futebol Brasileiro*, Palestra Edições, RJ, 1980.
- MAGALHÃES, Mário. *Viagem ao país do futebol*. São Paulo: DBA.
- MANHÃES, Eduardo Dias, *Política de esportes no Brasil*, Rio de Janeiro: Graal, 1986,
- MÁRIO FILHO. *Copa Rio Branco, 32*, Rio de Janeiro: Irmãos Pongetti Editores, 1943
- MÁRIO FILHO. *Histórias do Flamengo*.
- MÁRIO FILHO. *Viagem em Torno de Pelé*, Editora do Autor, Rio de Janeiro, 1963.
- MARON FILHO, O. & FERREIRA, R. (orgs.) – *Fla-Flu... E as Multidões Despertaram*, Ed. Europa, Rio de Janeiro, 1987.
- Mauro Galvão
- MAZZONI, Tomás (Olimpicus). *História do futebol no Brasil (1894-1945)*, São Paulo: Leia, 1950.
- MAZZONI, Tomás (Olimpicus). *O Brasil na Taça do Mundo – 1938*, 3ª ed. São Paulo: Edições e Publicações Brasil, 1938.
- MELLO FILHO, Álvaro. *O Desporto na Ordem Jurídico-Constitucional Brasileira*, Malheiros Editores, SP, 1995.
- MIRA Y LÓPEZ & SILVA – *Futebol e Psicologia, Civilização Brasileira*, RJ, 1964.
- MORGAN, Gareth – *Beyond Method (303 B573)*
- NEGREIROS, Plínio José Labriola - *Resistência e Rendição: a gênese do Sport Club Corinthians Paulista e o futebol oficial em São Paulo, 1910-1916*, Dissertação de mestrado em História, PUC-SP, 1992.
- SANTOS, Nilton. *Minha bola, minha vida*. Rio de Janeiro: Gryphus, 1998.

- NOGUEIRA, Armando. *Bola na Rede. Organização, estudo e notas de Ivan Cavalcanti Proença*. José Olympio, RJ, 2a ed., 1974.
- NOGUEIRA, Armando – *Drama e Glória dos Bi-campeões*, Ed. Rio de Janeiro, 1962
- NOGUEIRA, Paulo – *Clubes Esportivos*, Cia. Brasil Editora, 1971 ?
- NOVAES, Carlos Eduardo. *Mengo, um Odisséia no Oriente*, Nórdica, RJ, 1982.
- PEARSON, G. – *Hooliganism: a History of Respectable Fears*, Macmillan, Londres, 1983
- PEREIRA, Leonardo Affonso de Miranda. *Pelos campos da nação: um goal-keeper nos primeiros anos do futebol brasileiro*. *Estudos Históricos*, v. 10, n. 19, 1997, p. 23-40.
- PORTO, Ruy. *Bola na rede: a batalha do bi*. Civilização Brasileira.
- PROENÇA, Ivan Cavalcanti. *Futebol e Palavra*. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora, 1981.
- Puskas
- RAMALHO, Márcio. *Futebol é bola na rede*. São Paulo: Relume-Dumará.
- RAMOS, Ricardo (org.). *A Palavra É... Futebol*. São Paulo: Scipione, 1990.
- RAMOS, Roberto. *Futebol: Ideologia do Poder*. Petrópolis: Vozes, 1984.
- REED, Michael. *Redefining (Re-thinking) Organizational Annalysis*.
- RIBEIRO, Péris. *Didi, o Gênio da Folha Seca*. Rio e Janeiro: Imago.
- ROCHA FILHO, Zaldo Antonio Barbosa - *A Narração de Futebol no Brasil : um estudo fonostilístico*, Dissertação (mestrado), Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Estudos da Linguagem, Orientadora : Eleonora Cavalcante Albano, Campinas, SP, 1989.
- SANT'ANNA, Leopoldo – *Supremacia e Decadência do Futebol Paulista*, Instituto D'Anna Rosa, São Paulo, 1925.
- SANTOS, GIMÉNEZ, REBOUÇAS, SCHMITT & RENNÓ. *Esportes no Brasil: situação atual e propostas para desenvolvimento*. In BNDES Setorial, RJ, n. 6, p. 157-158, set. 1997.
- SEVCENKO, Nicolau. *Orfeu extático na metrópole: São Paulo, sociedade e cultura nos frementes anos 20*. São Paulo: Cia. das Letras, 1992.
- SHIRTS, Matthew. *Futebol no Brasil ou Football in Brazil?* In J.C.S. Meihy e J.S. Witter, *Futebol e Cultura: coletânea de estudos*, São Paulo: Imprensa Oficial: Arquivo do Estado, 1982.
- SHIRTS, Matthew - *Literatura futebolística: uma periodização*, in J.C.S. Meihy e J.S. Witter, *Futebol e cultura: coletânea de estudos*, São Paulo: Imprensa Oficial: Arquivo do Estado, 1982
- VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira. *Coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- VINNAI, Gerhard. *El Fútbol Como Ideologia*. Mexico: Siglo Veintiuno, 1978.
- VOGEL, Amo. *O Momento feliz: reflexões sobre o futebol e o ethos nacional*. In *Universo do futebol: esporte e sociedade brasileira*. Rio de Janeiro: Ed. Pinakothke, 1982.

- WAHL, Alfred. *Le footballeur français: de l'amateurisme au salariat (1890-1926)* Le Mouvement Social, n. 135, abril-jun/1986.
- WITTER, João Sebastião. *O que é futebol*. São Paulo: Brasiliense.
- Deloitte & Touche Annual Review of Football Finance*. Manchester, Aug. 1999.
- Gazeta Mercantil*. São Paulo, 14-10-1999a. p. c-8 (Caderno Empresas e carreiras).
- Gazeta Mercantil*. São Paulo, 12, 13 e 14-11-1999b. (Caderno Leitura de Fim de Semana).
- Monopolies and Mergers Commission. British Sky Broadcasting Group PLC and Manchester United PLC: a report on the proposed merger. Relatório apresentado ao Parlamento inglês pelo secretário de Indústria e Comércio em abril de 1999.
- FYNN, Alex & GUEST, Lynton. *For love and peace: Manchester United and England, the business of winning?* London: Macmillan, 1998.
- CONN, David. *The football business: fair game in the 90's?* Edinburgh: Mainstream Publishing Projects, 1998.
- HAMIL, Sean & MICHIE, Jonathan. *The changing face of the football business*. 2000.
- MORROW, Stephen. *The new business of football: accountability and finance*. 1999.
- GERRARD, Bill. *Football, fans and finance*. 2001.