

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

AUSTERIDADE FINANCEIRA NOS CLUBES DE FUTEBOL E A NECESSIDADE DE
REESTRUTURAÇÃO DESTE ESPORTE

Fernando Amaral de Salles Coelho
Nº de matrícula 9815538

Orientador: José Henrique Tinoco

Junho de 2002

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

AUSTERIDADE FINANCEIRA NOS CLUBES DE FUTEBOL E A NECESSIDADE DE
REESTRUTURAÇÃO DESTE ESPORTE

“Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizado pelo professor tutor”.

Fernando Amaral de Salles Coelho
Nº de matrícula 9815538

Orientador: José Henrique Tinoco

Junho de 2002

“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor”

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos

- ao Professor José Henrique Tinoco, orientador da monografia, pelo apoio, confiança e paciência depositados ao longo deste trabalho.
- ao Jornalista Erich Onida, pelo apoio e contribuição ao longo deste trabalho.
- ao ex-presidente do Botafogo Futebol Clube, José Luis Rolim pela paciência e dedicação ao longo deste trabalho.

ÍNDICE

I.	O Problema e a Metodologia	05
I.I.	Introdução	05
I.II.	Objetivos e Relevância do Estudo	06
II.	O Que é Austeridade Financeira	08
III.	Quem tem, quer vender. Quem não tem, não pode comprar	11
IV.	Negociação Salarial	15
V.	Retorno do Jogador	22
VI.	O Governo e a “Lei de Responsabilidade Esportiva”	23
VII.	Televisão – Direito de Comercialização dos Campeonatos	25
VIII.	Investidores	28
IX.	Conclusão: O Processo de Restruturação	29
X.	Bibliografia	31

CAPÍTULO I - O PROBLEMA E A METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é de introduzir o problema e os objetivos deste trabalho, identificando a relevância do estudo proposto e estabelecendo sua delimitação.

1.1 Introdução

Introduzido no Brasil por Charles Miller em 1894, o futebol “desembarcou” no país ainda de forma amadora. A princípio praticado por uma elite branca e racista, cresceu rapidamente e já no início dos anos 20 se consolidou como o esporte mais popular do país, incluindo então, negros e pobres nas equipes existentes. O profissionalismo só chegaria nos anos 30, com o objetivo de conter o êxodo de craques para o exterior e tornar os times mais competitivos, pela contratação dos jogadores, transformando-os em empregados dos clubes.

Passados 70 anos, o futebol apresenta o mesmo problema. Os clubes brasileiros lutam para se comportar de forma profissional, apesar de apresentarem muitas atitudes amadoras. Estas atitudes acabam desestimulando os grandes jogadores a trabalharem num mercado desorganizado e desestruturado, gerando com isso um êxodo para o mercado externo.

Apesar de ainda apresentar problemas estruturais, o futebol cresceu e se tornou o ramo mais importante da indústria do entretenimento mundial. A indústria do futebol é hoje uma indústria que movimenta bilhões de dólares, empregando direta e indiretamente milhões de pessoas. Destacam-se alguns números que possam retratar a magnitude desta indústria: o volume de recursos investidos no patrocínio esportivo em 1999 em todo o mundo atingiu a marca de US\$ 20,4 bilhões; as transmissões de jogos de futebol na Europa, como por exemplo, a Copa da Inglaterra, o Campeonato Inglês e os jogos da seleção inglesa, valem US\$ 3,5 bilhões anuais; para transmitir as partidas do campeonato brasileiro de futebol até

2004, a Rede Globo vai desembolsar R\$ 40 milhões ao ano; passes dos maiores jogadores chegam a valer mais de US\$ 50 milhões, com salários mensais chegando a R\$ 500 mil.

Os negócios do futebol vão muito além do patrocínio na camisa dos times ou dos anúncios de TV que têm craques como protagonistas: marcas de equipamentos e uniformes, ações na bolsa de valores e arenas esportivas ultramodernas. Isto é, muito dinheiro pode ser extraído de tudo aquilo que cerca um jogo. Dados da Fundação Getúlio Vargas, mostraram que, em 1997 o PIB do esporte brasileiro era de US\$ 32 bilhões, sendo que a maior parte desse dinheiro referia-se ao futebol.

Agora, diante de tantas receitas como se explica a crise financeira dos clubes de futebol? Pois bem, este é exatamente o tema central da monografia: explicar como os clubes chegaram a este momento financeiro delicado e indicar quais são as saídas para o equilíbrio entre receitas e despesas.

1.2 Objetivos e Relevância do Estudo

O objetivo deste estudo é mostrar como os clubes de futebol chegaram a essa situação financeira tão delicada e apresentar uma forma de como se chegar ao equilíbrio. Este estudo se dará através da análise de movimentações financeiras, detectando possíveis ganhos de receitas e maneiras de conter despesas. Além disto, estarão sendo estudadas as consequências desta crise na economia brasileira, relacionando o atual momento do futebol com o momento econômico do país. Devido a complexidade de se analisar todos os clubes de futebol do país, serão analisados com maior ênfase somente os quatro grandes clubes do Rio de Janeiro que são: Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco.

Vivemos numa época de intensa competitividade e inúmeras ameaças à sobrevivência de empresas dos mais diferentes setores de atividade. Os clubes de futebol, embora tenham desfrutado, ao longo do século passado, de crescente popularidade, não escaparam dos mais diversos problemas econômicos e instituições tradicionais, encontrando-se, hoje, em estado financeiro que, se ainda não é desesperador, pelo menos inspira cuidados.

Segundo Cardoso (1998), calcula-se que o futebol empregue, direta ou indiretamente, 300 mil pessoas no Brasil. Considerando-se que cada empregado sustente uma família de quatro pessoas, seriam 1,2 milhão de pessoas dependentes do futebol, número de pessoas equivalente à população de Curitiba. O número do jogo organizado, aquele com times uniformizados e um juiz, abrange um contingente de 580.00 jogadores distribuídos em cerca de 13 mil times. Oficialmente, são 589 estádios espalhados pelo país, com

arquibancadas capazes de acolher num só tempo, 5,6 milhões de pessoas. Uma pesquisa do Núcleo de Sociologia do Futebol, da Universidade Estadual do Rio de Janeiro – UERJ, verificou que cada um dos 5.507 municípios brasileiros está provido de três instalações: a igreja, a cadeia e o campo de futebol. Enquanto a Organização das Nações Unidas – ONU tem 185 países membros, a Federação Internacional de Futebol – FIFA, entidade maior do futebol, tem 198 associados.

CAPÍTULO II - O QUE É AUSTRIDADE FINANCEIRA?

Uma das principais características que temos observado em empresas sólidas e duradouras, é um profundo espírito de austeridade com que todos funcionários e dirigentes da organização se conduzem. Até empresas muito prósperas e lucrativas estão lutando a cada momento por economias de mais algumas moedas. Este é exatamente um dos fatores que explicam a longevidade destas organizações.

No futebol, a cultura de austeridade está sendo introduzida devido a longos períodos de dificuldades financeiras, que exigem de todos os funcionários dos clubes um respeito “forçado” ao dinheiro, na medida em que a sobrevivência do clube e dos empregos depende da manutenção deste espírito. Esta é uma situação traumática já que não foi uma opção, mas sim uma consequência das desastrosas administrações que passaram pelos clubes nesses últimos anos.

Até hoje, para melhorar os resultados, os clubes estiveram investindo na compra ou empréstimos de bons jogadores. O problema desta política é que ela aumenta as despesas, e não necessariamente aumenta as receitas. Isso porque o retorno destes investimentos na maioria das vezes foi precipitadamente calculado, isso quando calculado.

A outra forma de melhorar o resultado é reduzindo ao máximo os custos, política de “enxugamento”. Esta visão está começando a aparecer nos clubes de forma bem devagar, mas muito nítida. Não tendo como aumentar suas receitas, os clubes tiveram que rapidamente estudar custo a custo e apresentar formas de redução rapidamente. O mercado não está tendo tempo para se organizar e reestruturar suas finanças. A política de austeridade está sendo implantada por força da ocasião. Os ganhos com esta política serão duradouros caso ela se transforme em cultura organizacional, do contrário, o clube vai apenas encara-la como um mal temporário. Os ganhos de curto prazo são importantes para clubes que passam por sérias dificuldades financeiras, mas são passageiros: os

jogadores, funcionários e dirigentes esperam secretamente pela “volta à normalidade”, e o momento da crise terminar.

Para especialistas, essa recessão é a maior da história do futebol brasileiro. Quem tem, quer vender. Quem não tem, não pode comprar. Quem precisa aceita qualquer coisa: troca, empréstimo, aluguel. Só não pode ser parcelado senão o calote é certo. O mercado do futebol brasileiro entrou numa ciranda que resume bem a atual situação dos clubes brasileiros: cofres vazios e dívidas com prazos a perder de vista. Antônio Galante, empresário e agente FIFA há quatro anos, afirmou: “Estamos vivendo o crack de 1929 do futebol brasileiro. É a volta do escambo. Ninguém tem dinheiro para nada, não há negócios.” No início do ano, oito em cada dez transações entre clubes brasileiros são empréstimos com passe fixado ou trocas simples. De acordo com as informações passadas pelo ex gerente de futebol do Fluminense Paulo Angioni, o número de jogadores comprados atualmente pelo clube não chega a 5% do total de negócios. A última grande transação envolvendo dois clubes brasileiros aconteceu em 2000, quando ancorado pela falida empresa de marketing esportivo ISL, o Flamengo pagou US\$ 7,5 milhões ao Corinthians por Edílson. Pagou não, porque até hoje o Flamengo ainda deve R\$ 2 milhões, calote esse que quase leva o presidente Edmundo dos Santos Silva para a prisão.

Os clubes estão pagando hoje pelo *boom* provocado pelo tetra mundial de 1994. *Boom* este, intensificado pela contratação de Romário (considerado na época o melhor jogador do mundo) ao Barcelona pelo Flamengo. A partir daí, os dirigentes acreditaram que poderiam competir com os europeus, elevando os salários a patamares irrealistas e pagando milhões de dólares para trazer de volta para o Brasil muitos outros jogadores.

Este foi um sonho que durou seis anos. Com o fim das parcerias do Flamengo, Corinthians e Vasco, estranguladas pela crise mundial, pela Lei Pelé e a falta de credibilidade dos dirigentes, o *boom* se rebelou uma bolha que veio estourar somente agora. A última “alfinetada” na bolha foi dada pela Lei Pelé, que limitou aquela que já foi a principal fonte de receita dos clubes: o passe dos jogadores. O superintendente de futebol do Flamengo Walter Srouf reitera essa opinião: “Os clubes sempre trabalharam no vermelho porque sabiam que, no fim do ano, faturariam com a venda de jogadores. Agora, isso acabou. Sem passe, sem planejamento para explorar a marca e sem bilheteria para quem não tem estádio próprio, todos se agarram apenas ao dinheiro da TV.” As cotas de transmissão têm sido realmente a tábua de salvação ou sobrevivência dos clubes. Mas, com a retratação do mercado publicitário, elas estão sendo reduzidas. Para se ter uma idéia da

contração das cotas de TV, só a Copa Libertadores teve uma redução de 30% a partir da 2ª fase. Deve-se destacar também que essa redução foi gerada por uma incompatibilidade entre a empresa de marketing esportivo que detém os direitos de comercialização do torneio, TYT, e as emissoras de televisão da Argentina. Não houve um acordo sobre os direitos de transmissão devido a grave crise financeira que a Argentina atravessa. Ou seja, o futebol não tem como prosperar com uma situação nacional financeira delicada. Como um torcedor que recebe um salário de R\$ 200,00 mensais pode assistir seu time jogar pelo menos uma vez por semana? Ir todo domingo ao estádio geraria uma despesa com ingresso de R\$ 40,00 mensais. Calculando-se custo de transporte e alimentação de R\$ 5,00 por jogo, o torcedor estaria gastando por mês R\$60,00, o que equivale a 30% do salário. Isto se ele só assistisse 4 jogos por mês, já que todos sabem que este número pode chegar até 8 jogos.

CAPÍTULO III - QUEM TEM, QUER VENDER. QUEM NÃO TEM, NÃO PODE COMPRAR

O dinheiro já tem sido insuficiente para manter em dia as folhas salariais que chegam muitas vezes a casa dos R\$ 2 milhões. Pelo menos chegavam. De norte a sul, a ordem é baixar os salários até de quem tem contrato em vigor, deixando uma legião de craques com mercado reduzido. Os dirigentes da Liga Rio-São Paulo chegaram a pensar em um teto salarial único de R\$100.000, mas que não obteve unanimidade.

Apesar de não aprovada, a idéia vem sendo estabelecida individualmente. Fluminense, Botafogo, Corinthians, Palmeiras foram os primeiros a estipular seus tetos salariais. Os outros grandes times já começaram a pensar na idéia. Que se cuidem os jogadores de salários astronômicos.

Para quem está com a corda no pescoço, é mais fácil pensar que as grandes estrelas do futebol destroem um orçamento antes de destruir as defesas adversárias. Por isso, o início de ano foi bem complicada para craques como Edílson, Romário, Marcelinho Carioca, Rincón, Viola e Edmundo. Jogadores consagrados que ficaram sem mercado porque ninguém mais aceita pagar o que eles se acostumaram a ganhar. E a tendência é reduzir os salários ainda mais, atingindo até jogadores de segundo escalão.

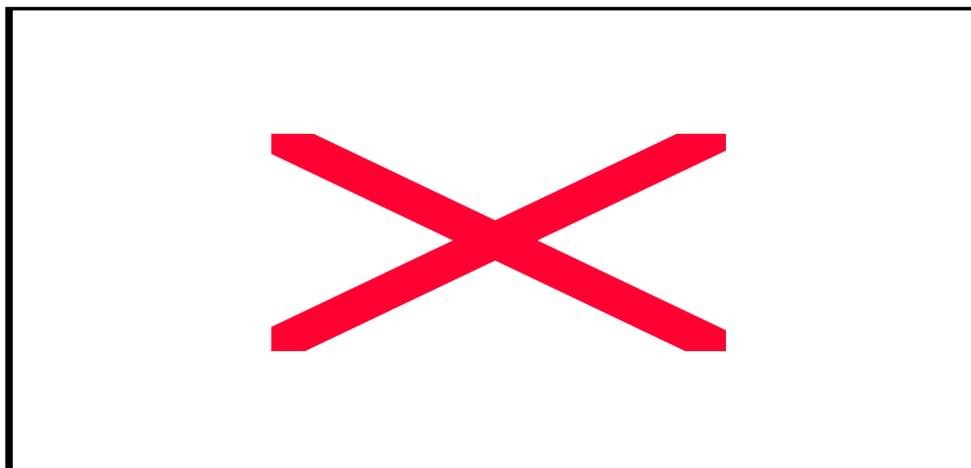
Casos como o de Vampeta, que ganhava mais de R\$ 150 mil no Flamengo e foi praticamente empurrado para o Corinthians (isso porque aceitou ganhar menos), vem acontecendo com muita frequência. Assim foi com Edílson, que foi para o Cruzeiro. Já Marcelinho Carioca, Edmundo e Viola se colocaram do outro lado, o lado dos jogadores que não aceitaram reduções salariais. Sem mercado no próprio país, tiveram que procurar emprego do outro lado do mundo. Viola foi para a Turquia enquanto Marcelinho e Edmundo foram jogar no Japão. Como consequência, todos os três ficaram fora dos olhares do técnico da seleção e acabaram sem chances de ir para a Copa. Foi uma decisão

tomada consciente, pois todos sabiam que estando jogando em lugares distantes estariam se distanciando também da seleção. Uma escolha entre sucesso financeiro X sucesso profissional.

A contenção de despesas no entanto, não é o único motivo para a freada dos níveis salariais dos grandes jogadores. Está para ser criada uma lei que responsabiliza dirigentes civil e criminalmente por seus atos, incluindo inadimplência e proliferação de dívidas, situações habituais nos clubes brasileiros. Se esta lei fosse aprovada hoje, praticamente todos os dirigentes estariam sendo entimados a depor. No mínimo, um mau dirigente poderá ser impedido de exercer um cargo no clube por até cinco anos.

Como forma de reduzir despesas, os clubes para não perder seus melhores jogadores, utilizam-se de artimanhas para “driblar” o fisco. Uma destas artimanhas é o contrato de imagem, que nada mais é do que uma forma de diminuir a arrecadação do imposto. Veja o caso Luizão:

Caso Luizão:



Esta operação é feita da seguinte maneira: o jogador vira pessoa jurídica abrindo uma empresa (no caso Luizão, a Goulart Empreendimentos Esportivos) e firma o contrato sobre direitos de imagem do clube. Geralmente, o acordo corresponde à maior parte dos vencimentos do atleta. O objetivo desta manobra é se livrar da relação trabalhista, e dos seus encargos, e o atleta aumenta o valor líquido de seus vencimentos (como pessoa física, paga 27,5% de Imposto de Renda; como pessoa jurídica, usando uma base de lucro presumido, paga cerca de 12%). O que sustenta esta operação é o artigo 42 da Lei Pelé, de março de 1998, que estabelece a livre negociação dos direitos de imagem.

No Flamengo, os contratos de imagem representam a maior parte dos salários dos jogadores, mas raramente a imagem dos jogadores é utilizada. E o problema no Flamengo é ainda mais grave, já que existem pagamentos referentes a imagem sem contratos ou feitos com empresários e firmas em paraísos fiscais. Em 2000, o clube gastou cerca de R\$ 20 milhões nos dois itens que incluem direitos de imagem. Do total, R\$ 5,3 milhões foram gastos com o iugoslavo Petkovic. Isso porque embora o jogador tenha contrato de imagem no Brasil, recebeu cerca de R\$ 2,7 milhões por direitos de imagem no exterior, em empresas no paraíso fiscal. E ganhou mais R\$ 2,7 milhões por sua empresa no Brasil. O detalhe curioso é que a imagem de Petkovic nunca foi usada em promoções no Brasil nem exterior. O mesmo aconteceu com outros jogadores famosos como Romário. Em 1999, último ano em que jogou pelo Flamengo, recebeu cerca de R\$ 5,9 milhões referentes a direito de imagem (dados do próprio clube), mas só participou apenas de uma campanha pelo clube, em 1996. Outro ponto a ressaltar é que a maioria dos pagamentos sobre direitos de imagem foram feitos no exterior, mas como isto pode ocorrer se o contrato está registrado no Brasil? Isso só confirma a teoria de que o contrato de imagem não é usado para vincular os jogadores com campanhas publicitárias, mas sim para driblar o fisco. Só que esta operação pode estar com os dias contados, pois o governo, que hoje é muito voltado para a arrecadação de impostos, não vai mais aceitar esta situação por muito tempo.

Mesmo os clubes utilizando desta artimanha para reduzir as despesas, os jogadores continuam sem uma boa perspectiva quanto ao futuro no Brasil. Isso porque sem receitas, os clubes não conseguem cumprir com suas obrigações e procuram aos poucos, se desfazer desta enorme despesa, só que não tem ninguém que queira este “mico”. Quem tem, quer vender e quem não tem não pode comprar.

Assim como no Brasil, os clubes europeus também buscam fórmulas para que esses pagamentos de direitos de imagem não tenham que ser tributados. No começo eram todos pagos em paraísos fiscais, mas com o cerco do Fisco a essa operação, a solução foi jogar para as empresas patrocinadoras o pagamento direto ao atleta. Na Europa, como ainda não existem leis que ditem as normas sobre os direitos de imagem dos jogadores, os clubes continuam com os modelos vigentes prevenindo-se de possíveis contratemplos. No Real Madri, a cada contrato com um novo jogador, o clube exige todos os direitos de imagem e Internet sejam cedidos a ele. Foi assim com Zidane e com Figo. No caso Zidane, o Real Madri teve que negociar muito para convencer o jogador a ceder todos os seus direitos de

imagem, que acabou assinando um ótimo contrato. Do primeiro salário oferecido de US\$ 6 milhões por temporada, jogador e clube avançaram até a cifra de US\$ 9,5 milhões. Este aumento na proposta foi gerado pelo acréscimo dos direitos de imagem, que por sinal será reajustado anualmente. No caso do Figo, o Real Madri não conseguiu que ele cedesse todos os seus direitos de imagem. Com isso, seu salário ficou em torno de US\$ 4,5 milhões mais US\$ 2 milhões ganhos em contratos publicitários com empresas portuguesas e outras estrangeiras.

CAPÍTULO IV - NEGOCIAÇÃO SALARIAL

Como é feita a compra do passe de um jogador de futebol e como se é estipulado o seu salário? Para que esta análise seja feita é necessário dividir os jogadores em quatro categorias: comuns, bons, craques e vindos da categoria de base.

1- Comuns: jogadores medíocres que geralmente recebem até R\$ 10.000. Jogam em times considerados pequenos, mas que com sorte acabam contratados por uma equipe melhor. Esta é a classe de jogadores que existe menos clareza nas contratações. Como praticamente 100% dos jogadores profissionais hoje em dia possuem um empresário, a contratação passa a ser feita não pela qualidade profissional, mas sim pela força do empresário em determinado clube. É através desta força que determinados empresários acabam montando times inteiros em alguns clubes.

Do outro lado da moeda se encontra o presidente do clube. No começo de cada temporada vários empresários o procuram para oferecer jogadores “magníficos”, mas que não passam de jogadores comuns. O problema é que os times grandes precisam muito destes jogadores comuns para completar o plantel. Essa situação em que o clube precisa contratar e o empresário tem a mão de obra para oferecer (mesmo que o jogador seja comum) gera várias vezes resultados ineficientes.

O objetivo do presidente (representante do clube, mas que pode ser qualquer outro funcionário designado para a função) é contratar os melhores jogadores comuns aos menores salários possíveis. Vale lembrar que no futebol o trade off entre optar por um salário maior e contratar e não pagar o salário alto e não contratar não existe. É sempre melhor no futebol contratar o jogador, mesmo que se esteja comprometendo as finanças dos clubes.

Já o objetivo do jogador é receber o maior salário possível, jogando no melhor time possível. Neste caso é válido destacar o trade off entre receber mais e jogar num time médio com receber menos e jogar num time de ponta. Este trade off varia de acordo com a idade do jogador. Se está em final de carreira irá preferir jogar num time médio, mas se estiver começando, com certeza preferirá jogar num time de ponta recebendo menos, onde seu nível salário esperado é maior.

Objetivo do empresário: lucrar o máximo possível com a venda do passe do jogador. Em casos de empréstimos, ganha uma taxa mensal em cima do salário do jogador. Em determinados casos, empresários chegam a receber mais de 50% dos recebíveis do atleta durante um certo período de tempo (mas esta é uma negociação que não importa para o clube, já que é feita entre o empresário e o jogador).

Como os jogadores são comuns, vale considerar como hipótese, o fato destes jogadores possuírem o mesmo nível técnico. Como é feita então a negociação?

O poder de barganha na verdade, está concentrado nas mãos do presidente do clube, pois vários jogadores são oferecidos. Como não existe um bom mercado para este nível de jogador, quem fixa o valor do passe é o presidente. Se todos fossem honestos, a transação seria realizada a custos pequenos para o clube. Um dos custos é o de informação, já que o melhor jogador pode não ter sido contratado. Apesar disto, esta transação seria eficiente para o clube. O problema é que no futebol existe um custo que é o custo de corrupção, é ele que acaba encarecendo as despesas e reduzindo as receitas. Como ficaria a negociação caso se esteja adequando esta nova hipótese?

Ex: Suponha um jogador que pretende receber R\$ 10 mil mensais e o clube mostre interesse em contrata-lo. Na negociação, o presidente mostra ao jogador que no nível técnico dele existem muitos outros. Com isso, o jogador aceitaria reduzir seu salário, suponha, para R\$ 7 mil mensais. A receita do empresário seria uma percentagem em cima do valor de passe do jogador. Por hipótese, suponha que os valores dos passes destes jogadores são similares, ou seja, esta não seria uma variável que faria o presidente decidir entre um e outro jogador. Como o custo de corrupção entraria no modelo? Fácil, suponha um presidente desonesto (hipótese esta muito fácil de se aceitar), e um jogador que aceite ganhar mais desde que não comente nada sobre a operação. O presidente então ofereceria ao jogador, que não sabia se iria ser contratado, um salário mensal de R\$30 mil mensais. Deste valor, R\$ 15 mil teriam que ser “doados” ao presidente, e o jogador ficaria então com R\$15 mil também. Para um empregado que nem saberia se seria contratado ou não,

realmente esta é uma ótima oferta de trabalho. O custo de corrupção seria então, para o clube, de R\$ 23 mil, já que somente R\$ 7 mil seriam pagos ao jogador. Na realidade isto acontece, mas não apenas com um jogador, e não apenas com esta faixa salarial. Imagine o montante deste custo quando este envolve mais ou menos 25 jogadores do clube. As cifras podem chegar facilmente a R\$ 250 mil mensais. Num ano o clube estaria perdendo R\$ 3 milhões. Este é um custo que fica muito difícil de se detectar, apesar de todos terem consciência de que ele existe.

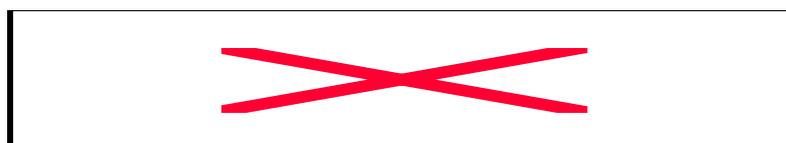
2- Jogadores bons: esta é uma classe de jogadores que não precisa se preocupar muito com o desemprego. Aparentemente, conseguem trabalhar nos melhores clubes do país, e chegam a sonhar até com o exterior. Recebem aproximadamente de R\$ 10 mil a R\$ 100 mil mensais, remuneração esta que pode variar da seguinte maneira:

- momento na carreira

Esta é uma variável que altera o salário consideravelmente. É compreensível afirmar que quanto melhor está sendo a fase do jogador, mais poderá barganhar numa futura renegociação.

- Força do empresário

Determinados jogadores podem ser considerados bons somente pela “pressão” que o empresário faz no presidente, ou no interesse que o próprio presidente tem na negociação. É o caso de uma negociação com um jogador comum que aceita ganhar mais repassando parte da renda ao presidente. No Flamengo, isto ficou muito evidente.



Deve-se considerar também os casos em que o presidente realmente acredita que determinado jogador merece receber nesta faixa salarial (não há corrupção).

- Merecimento

Tais jogadores que realmente se encaixam nesta faixa salarial, geralmente possuem uma certa história no futebol, tendo jogado em alguns clubes importantes. Suas pretensões salariais são similares a proposta do clube, e por isso não há muito desgaste na negociação.

3- Craques: todos os clubes os conhecem e geralmente gostariam de tê-los em seus times. O problema neste caso é que existe uma restrição que é o alto salário do jogador. Poucos clubes podem oferecer o que o jogador deseja receber. Seria como se os grandes bancos não pudessem pagar os salários dos melhores profissionais do mercado. O que isto acabaria acarretando? É razoável acreditar que os bancos correriam o risco de se tornarem ineficientes, já que as pessoas mais capazes para dirigi-lo não poderiam ser contratadas. Seria como deslocar a firma do seu ponto ótimo para um ponto de ineficiência. Num mercado onde que as firmas já estão passando por sérias dificuldades, a falta destes profissionais poderia leva-las à falência.

O que acontece com o futebol é um processo semelhante. Os clubes que passam por sérias dificuldades administrativas e financeiras, necessitam de títulos para se reerguerem ou pelo menos sobreviverem. Para que estes títulos cheguem, seria necessário contratar os melhores profissionais. Craques trazem resultados, resultados trazem torcida, e torcida e resultados trazem investidores. Mas se os craques pedem salários muito altos e os clubes não podem pagar, porque os craques não reajustam suas pretensões salariais? Porque ainda existe mercado para eles, o mercado externo. É isto que na verdade vêm acontecendo, o Brasil está exportando seus craques, mas não recebe praticamente nenhuma receita com estas exportações. São os clubes no exterior que acabam recebendo os retornos que o craque gera. Ronaldinho, por exemplo, foi vendido em 1994 pelo Cruzeiro ao PSV, da Holanda, por US\$ 6 milhões. Dois anos depois foi para o Barcelona por US\$ 20 milhões. Assim como aconteceu com Ronaldinho, aconteceu também com outros dois grandes jogadores:

Jogador	De	Para	Valor da Transação	Data
Amoroso	Guarani	Udinese	US\$ 3 milhões	1996
Amoroso	Udinese	Parma	US\$ 20 milhões	2001
Rivaldo	Palmeiras	La Coruña	US\$ 8 milhões	1997
Rivaldo	La Coruña	Barcelona	US\$ 32,4 milhões	1997

Sem os melhores jogadores, o mercado interno fica dominado por profissionais esforçados, mas sem a mesma qualidade. Além de os clubes estrangeiros possuírem mais recursos que os nacionais, a depreciação do câmbio tornou a “balança comercial do futebol” ainda mais desfavorável aos clubes. Os jogadores passam a receber em dólar e com isso ficam sem nenhum incentivo a retornar ao Brasil.

4- Jogadores vindos das categorias de base: são os funcionários mais “vigiados” pelo clube. Isso porque como tem custos pequenos, trariam enormes retornos numa transação futura. Em época de contenção de custos, são o investimento certo. O clube gasta pouco e ainda por cima cria uma identidade com o atleta. Se o trabalho for bem feito, os lucros podem ser enormes. Como não tem dinheiro para contratar craques, os clubes estão tentando cria-los em casa. Para isso, melhoram as condições dos atletas, dando orientação e uma boa formação profissional. Só o Fluminense gasta por mês R\$ 130 mil com o centro de treinamento das categorias de base localizado em Xerém. Nem sempre foi assim, na década de 90 foram raros os jogadores que o Fluminense, por exemplo, revelou, já que quase nenhum investimento era direcionado para esta categoria.

Diante todas as deficiências que o futebol brasileiro apresenta, o nível de salário é uma das mais preocupantes. Alguns clubes como o Fluminense, Atlético Mineiro, Corinthians, Palmeiras e Internacional aos poucos vem renegociando salários e estipulando tetos salariais. Por mais que seja desgastante para o clube insistir nesta política, é de extrema importância para se possa caminhar na direção do equilíbrio entre receitas e despesas. Dentre as políticas de austeridade esta com certeza é que apresenta os retornos mais rápidos e mais visíveis. Num primeiro momento é feito de forma agressiva, pois tenta-se reduzir os salários dos jogadores que fazem parte do grupo. A partir do momento que novos jogadores vão sendo contratados, os novos níveis salariais são estipulados naturalmente. Vide algumas medidas que já foram adotadas por grandes times:

Time	Política de contenção
Atlético-MG	Redução da folha de pagamentos em 30%
Corinthians	Teto salarial de R\$100.000. Folha salarial mensal de no máximo R\$1.500.000
Fluminense	Folha salarial próxima a R\$700.000. Extinção do cargo remunerado de superintendente de futebol
Internacional-RS	Renegociação salarial feita um a um.
Palmeiras	Teto salarial de R\$80.000 (excluindo o treinador que recebe R\$100.000).
São Paulo	Treinador não pode ganhar mais que R\$120.000. Clube não gastará mais do que arrecadará.

Esta é uma realidade não só do Brasil, mas de outros países também. Wanderlei Luxemburgo já se adaptou a esta realidade e afirma: “Nós, jogadores e treinadores, temos que nos ajustar a esse momento difícil do futebol brasileiro. Eu já me ajustei, não tenho

vergonha de falar. O tempo em que um atleta recebia US\$ 100.000 por mês acabou. Quem não aceitar essa realidade vai ficar sem jogar em 2002. Os clubes não estão pagando mais de R\$ 100.000 de salários. Acabou a fase do dinheiro fácil.” Pelo lado dos grandes jogadores, Roger já prevê uma demandada em massa para o exterior: “Do jeito que está, não vai ter espaços para os grandes jogadores no Brasil. Todos terão de buscar saídas no exterior por causa da falta de grana. Acho que nem a conquista da Copa do Mundo pode mudar esse quadro. O problema do futebol brasileiro é administrativo. Existe uma expectativa de melhora por causa das CPIs, mas para dar jeito em tudo vai demorar.” Ao ser perguntado sobre um possível reajuste salarial, responde: “Lutei muito para me destacar e fazer um contrato de seis anos nas bases que sonhei. Até 2006 meu salário é este, seja no Benfica ou em outro clube. A carreira do jogador é curta e a gente precisa garantir o nosso futuro e o da família.”

A situação na Alemanha, por exemplo, também é alarmante. Os clubes estão com dificuldades para atrair investidores e a saída está sendo a redução dos salários dos jogadores. Até uma intervenção do governo foi sugerida, mas a União Européia vetou a idéia alegando que a medida privilegiaria as equipes da Alemanha e poria em risco a livre concorrência no mercado esportivo.

Como se pode perceber no mundo todo, o futebol está passando por uma fase de adaptação às novas regras de administração e gerenciamento de um clube de futebol. Os empregados (jogadores) estão sendo os primeiros a enfrentar estas transformações. Como suas expectativas de carreira são curtas, eles tentam maximizar sempre suas receitas hoje, pensando no consumo para o resto da vida. É difícil para uma pessoa de 23 anos projetar seus gastos daqui a 30 anos, tempo este maior do que o já vivido. Muitos são os casos de jogadores que gastaram todo o dinheiro hoje e ficaram seu dinheiro depois. Com isso, os empresários passaram a exercer uma outra função: assessorar os jogadores a investirem seu dinheiro da forma correta.

Após ter se falado de várias ineficiências como níveis salariais muito altos, corrupção na hora de se contratar um funcionário, contratos de imagem, entre outras, fica uma pergunta: Que solução poderia ser dada para ajustar os salários dos jogadores à realidade dos clubes? Uma das soluções é o salário sobre a performance, onde o jogador passaria a receber proporcionalmente a seu rendimento. Seria um novo contrato de prestação de serviços dos jogadores, nos moldes dos contratos de imagem. A idéia básica é associar a perspectiva de ganhos maiores, além do salário em carteira (que teria que ser reduzido), ao

desempenho dos jogadores, usando como base as atuações dos atletas. Dessa forma, seria mais fácil mensurar melhor o direito dos atletas e também motivar mais os jogadores. Para implementar o salário de performance, é preciso uma estrutura organizada e salários mais ou menos homogêneos. No Flamengo, onde sempre dois ou três ganham muito mais, isto não daria certo. Este modelo salarial poderia remunerar o jogador também pelo valor que ele agrega ao clube, ou seja, já seria o começo de uma análise sobre retorno.

CAPÍTULO V - RETORNO DO JOGADOR

A palavra retorno de um investimento vem aos poucos sendo inserida no novo dicionário do futebol. Durante a década inteira de 90, os clubes nem sabiam o verdadeiro significado desta palavra. O único retorno que os clubes se interessavam eram os títulos. Durante esses anos todos título e retorno se confundiram como a medida de valorar o investimento em um determinado jogador. Se o time foi campeão, o jogador deu retorno. Este foi o pensamento durante muito tempo. Hoje em dia, nas entrevistas de jornalistas e dirigentes, percebe-se que ainda não há um clube que faça a análise de retorno antes de comprar um jogador. Se esta análise fosse feita para o nível de salários em que o mercado se encontra, com certeza mostraria que não valeria a pena contratar o jogador. Com os campeonatos do jeito que estão, com o calendário completamente imprevisível, com os atuais dirigentes que continuam mandando no futebol brasileiro e com os investidores receosos, fica difícil um único jogador mostrar que vale a pena para o clube contrata-lo. Que tipo de valores ele poderia agregar ao clube com tantas variáveis negativas imperando no mercado? Quase nenhum. Então, para que os jogadores possam mostrar que “são rentáveis”, é necessário primeiro que haja uma reestruturação tanto nos clubes quanto nas entidades do futebol. Ou seja, deve-se profissionalizar de verdade o futebol. Com um mercado sério, onde que as datas dos jogos sejam respeitadas, o torcedor tenha seus direitos como consumidor respeitados, a televisão em parceria com os clubes passe a transmitir os campeonatos para o maior número de lugares possíveis, aí sim seria possível mensurar os retornos que um determinado jogador poderia trazer. Além do mais, um mercado estruturado é muito melhor para atrair investidores e patrocinadores. É necessário então analisar cada um dos agentes separadamente: governo, emissoras de televisão e investidores.

CAPÍTULO VI - O GOVERNO E A “LEI DE RESPONSABILIDADE ESPORTIVA”

Apesar de não ser sua obrigação, o Governo vem mantendo uma relação muito estreita com o futebol. No dia 14 de junho de 2002, o Presidente Fernando Henrique Cardoso assinou uma medida provisória dando o passo mais importante para a moralização do futebol. Chamada pelo próprio Presidente de “Lei de Responsabilidade Esportiva”, a MP obriga clubes e entidades esportivas a se tornarem sociedades comerciais. Assim, devem publicar seu balanço financeiro e também serem auditados por auditorias independentes. Além disso, a MP torna os dirigentes de clubes e entidades responsáveis por seus atos administrativos. Eles podem ser demitidos caso o clube tenha graves irregularidades financeiras e até ter seus bens penhorados num processo contra o clube. A MP permite também que associados dos clubes recorram ao Ministério Público pedindo intervenção caso os dirigentes não tenham conduta correta. O conteúdo da MP entrou em vigor no dia 17 de junho de 2002 e fez com que os clubes comecem a se adaptar prontamente à nova legislação. A MP tem duração de 120 dias e precisa ser neste período aprovada no Congresso. De acordo com uma pesquisa de opinião feita pelo diário Lance!, 75% dos brasileiros apoiam uma lei que responsabilize os clubes e dirigentes por seus atos.

Esta lei tem também como objetivo resgatar os investidores externos, já que estará dando credibilidade ao esporte. Assim como um novo calendário também será um grande passo nesta direção. A MP acabará definitivamente com aqueles dirigentes que assumem o clube por 2 anos, e não se preocupam nem com a dívida que receberam nem com a que deixaram. A MP profissionaliza a gestão do futebol. A desorganização que imperava dava brechas a desonestidade. Para José Carlos Brunoro (ex-diretor de futebol da Parmalat e do Fluminense), a assinatura da MP é a caminhada para a profissionalização: “O dirigente que não respeitar a MP, na verdade, estará indo contra a profissionalização do futebol. Sem dúvida, é uma medida que ajuda a resgatar a credibilidade do futebol brasileiro, tornando-o

mais atraente ao investimento de patrocinadores. Além desta MP, o governo vem contribuindo com o esporte através das CPIs e das ações do Ministério Público.

CAPÍTULO VII - TELEVISÃO – DIREITO DE COMERCIALIZAÇÃO DOS CAMPEONATOS

Uma rede de milhões, um dos segmentos mais promissores em investimentos no futebol, a televisão, desponta como uma das principais fontes de renda para os clubes nos próximos anos. Estudos baseados em números atuais projetam em R\$ 1,5 bilhão o valor a ser pago pelos direitos do futebol brasileiro em 2008. Quando se fala em valores, lembra-se imediatamente da empresa que detém os direitos de transmissão de quase todos os campeonatos de futebol do país, a Globo Esportes. É ela quem detém os direitos de transmissão do campeonato brasileiro até 2004.

Para os clubes, a televisão é a fonte de receitas mais certa que eles possuem. Conseguem antecipar cotas de transmissão, financiam dívidas, enfim, podem se programar de uma certa forma. Um time que jogará o Brasileiro deste ano, já sabe por exemplo, quanto receberá. É uma oportunidade que os clubes tem de, dado sua receita no futuro, maximizar sua receita no presente.

Para entender quanto um clube pode ganhar com um título, ou perder, caso seja eliminado precocemente, é necessário ver os valores de cada campeonato.

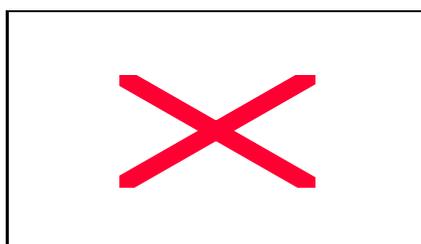
Estadual do Rio de Janeiro: seria dado R\$ 30 milhões para os times considerados grandes e R\$ 2 milhões para aqueles considerados pequenos. Como o campeonato mudou de regulamento várias vezes, perdeu credibilidade e a Globo Esportes rescindiu o contrato. Ou seja, para os clubes que contavam com esta receita, foi um corte bastante significativo nas finanças.

Copa do Brasil: dos torneios é o que paga menos. Na primeira fase cada time ganha R\$ 78.000 chegando a ganhar R\$ 1 milhão caso seja campeão.

Copa dos Campeões: na primeira fase paga R\$ 1,2 milhão para cada clube chegando a pagar R\$ 2,5 milhões em caso de título.

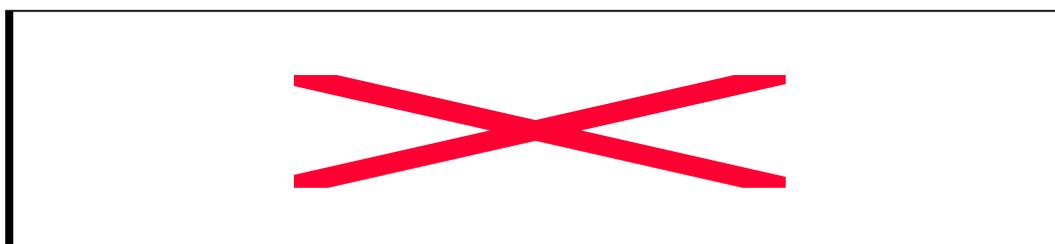
Campeonato Brasileiro: R\$ 40 milhões ao ano até 2004.

Copa Libertadores: como a Argentina passa por uma grave crise econômica, a TyT (empresa de marketing esportivo que detém os direitos de comercialização do torneio) declarou não poder pagar o valor antes acordado entre os clubes, pois não conseguiu vender os direitos de transmissão para emissoras da Argentina. Os valores da primeira fase não foram alterados, só a partir da Segunda que houve um corte de 30%. Os valores ficaram assim:



Assim como foi demonstrado pelos números, a receita do clube depende dos avanços que ele conquistar na competição. Um clube que chega até as quartas de final da libertadores (ganhando a Copa dos Campeões) recebe durante o ano aproximadamente R\$ 6 milhões. As receitas advindas da televisão já fazem parte do orçamento dos clubes.

No mundo todo, os clubes já aprenderam a incorporar esta receita a seus orçamentos. Só que nos melhores campeonatos europeus, o valor recebido com a venda dos direitos de transmissão é muito maior que no Brasil. Para se ter uma idéia:



Como a previsão para o Brasil em 2008 é de 1,5 bilhão, pode-se perceber que os campeonatos brasileiros estão desvalorizados em relação aos estrangeiros. Imagine a Globo Esportes tentando vender os direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro em Londres. Após a negociação, o diretor da Globo Esportes comunicaria ao comprador inglês que o campeonato brasileiro não tem dia certo para começar nem número de times

definido. É por isso que o campeonato ainda apresenta retornos muito menores que as ligas italianas, espanholas ou inglesas.

CAPÍTULO VIII - INVESTIDORES

Primeiro foi a ISL que faliu, logo depois a Hicks, Muse, Tate & Furst (HMTF) abandonou o barco. Onde estão os investidores? Aos poucos, todos estão indo embora. Logo no momento em que os clubes mais precisam deles. Por que?

A resposta até que é bem simples: os investidores vieram para o Brasil esperando encontrar uma situação, mas encontraram outra bem pior. As regras em vigor no corrupto futebol brasileiro estão ganhando de quem veio para cá pensando numa coisa e encontrou outra. O que fica claro é que os investidores até entendem muito do mercado, mas acabam se dando por vencidos diante de tantas barbaridades e voltam para casa.

A Parmalat desistiu do Palmeiras porque jamais conseguiu implantar lá o projeto que tinha em mente. O Bank of America, então, saiu do Vasco, mas deixando muita gente rica aqui no Brasil. A ISL quebrou, mas mesmo que não tivesse quebrado não teria dado uma solução no Flamengo. O projeto teria dado certo sim, se o que foi investido na Gávea tivesse ficado na Gávea. A Hicks tinha um projeto de modernização e concorrência, mas que acabou cancelado. Richard Law, diretor executivo do HMTF, explica como a sua empresa avalia o retorno do investimento: “Muito simples. Qual é o acúmulo, ao longo dos anos, de empresas que se pode chamar de parceiras, que entram no negócio com você? Dessa forma, há várias partes para medir, e não apenas o retorno financeiro. O número de parceiros e as empresas que começam a utilizar e a entender o marketing esportivo é uma peça fundamental para o seu mix”. No Brasil esta estrutura de parceria ainda é muito embrionária. Espera-se que com a lei de responsabilidade esportiva, os investidores percebam que a estrutura e a forma de pensar futebol no Brasil está mudando.

CAPÍTULO IX - CONCLUSÃO: O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO

A desordem no futebol brasileiro sempre existiu, mas nestes últimos 2 anos, tomou dimensões caóticas. Salários superelevados, debandadas de investidores, batalhas jurídicas, êxodo de craques para o exterior, calendário mal planejado, dirigentes incompetentes, dívidas de clubes crescendo em exponencial. Este é o retrato do futebol brasileiro. Como resolver esse bicho de sete cabeças?

O futebol precisa passar urgentemente por uma total reestruturação. Os clubes não irão suportar por muito tempo esta situação de fuga de investidores X dívida crescente. O pontapé inicial foi dado pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso quando assinou a MP referente a “lei de responsabilidade esportiva”. Existe uma expectativa de que aqueles dirigentes que se aproveitavam do futebol apenas para benefício próprio irão sair do mundo da bola, já que agora todos poderão ser investigados.

Nos clubes essa reestruturação terá que ser gradativa, mas eficiente. O nível de salários se tornou insustentável, e a medida que novas contratações vão sendo feitas, os salários vão sendo corrigidos. O problema clássico desta política é o clube incorrer no risco de não montar uma equipe muito competitiva e acabar sendo rebaixado no campeonato. Para que isto não atrapalhe o processo de corte nos gastos, seria interessante extinguir por pelo menos três anos o descenso para outras divisões. Três anos seria um período de tempo razoável para que um clube possa tentar equilibrar suas finanças. Não seria o suficiente para o clube quitar suas dívidas, mas já daria para ele traçar metas e cortes para o futuro. Esta política aliada à uma política de reconquista de crédito dos campeonatos nacionais, esta feita através de calendários sensatos que teriam o mesmo molde do calendário europeu. Com isso, não se incorreria mais no problema de datas disponíveis para determinados jogos, como os da seleção, e nem seria mais um obstáculo à entrada de capital externo. Com o mercado mais profissional, estruturado, de forma bem natural

chegariam os investidores. Com isso grandes investimentos poderiam ser feitos, sem cometer nenhuma loucura financeira. O número de grandes jogadores aos poucos iria aumentando, tornando os campeonatos cada vez mais rentáveis, tanto para a televisão (que teria que aumentar as cotas pagas aos clubes), tanto para os investidores (que com um mercado profissional poderão medir seus retornos e alcança-los mais rapidamente) e tanto para os clubes (que terão suas receitas aumentadas de forma considerável). Alguns jornalistas e estudiosos acreditam que basta para o Brasil pequenas medidas estruturais, que fariam do campeonato brasileiro, o melhor campeonato do mundo. Matéria prima o Brasil sempre teve de sobra, basta realmente uma maior profissionalização por parte daqueles que dirigem o futebol.

BIBLIOGRAFIA

1. Periódicos consultados:

- **Globo, Rio de Janeiro**

Artigos consultados:

2002: 3 jan. (p. 24, Caderno Opinião); 9 jan. (p. 33 e 36, Caderno Esporte); 11 jan. (p.33 e 34, Caderno Esporte); 13 jan. (p. 49 e 50, Caderno Esporte); 15 jan. (p. 31, Caderno Esporte); 24 jan. (p. 33, Caderno Esporte); 16 fev. (p. 31 e 32, Caderno Esporte); 17 fev. (p. 42, Caderno Esporte); 3 mar. (p. 51 e 52, Caderno Esporte); 14 mar. (p. 39-40, Caderno Esporte); 15 mar. (p. 7, 33 e 34, Caderno Esporte); 16 mar. (p. 19, Caderno Esporte); 19 mar. (p. 33, Caderno Esporte); 20 mar. (p. 41 e 42, Caderno Esporte); 6 abr. (p. 40, Caderno Esporte); 27 abr. (p. 38, Caderno Esporte); 10 maio (p. 10, Caderno Esporte); 9 jun. (p. 7, Caderno Esporte).

- **Jornal do Comércio, Recife**

Artigos consultados:

2002: 31 mar. (p. 4 e 5, Caderno Esporte); 1 abr. (p. 4 e 5, Caderno Esporte); 2 abr. (p. 5, Caderno Esporte); 3 abr. (p. 15 e 16, Caderno Esporte);

- **Lance, Rio de Janeiro**

Artigos consultados:

22 fev. (p. 14 e 15); 26 fev. (p. 5-6); 27 fev. (p. 1, 6 e 13); 1 mar. (p. 5, 10 e 32); 2 mar. (p. 5); 5 mar. (p. 12, 13 e 28); 14 mar. (p. 10-11, 16 e 28); 15 mar. (p. 7); 16 mar. (p. 4-8); 17

mar. (p. 7 e 8); 18 mar. (p. 8); 20 mar. (p. 15-16); 22 mar. (p. 8); 25 mar. (p. 14); 27 mar. (p. 14, 17 e 25); 29 mar. (p. 7 e 28); 4 abr. (p. 11); 14 abr. (p. 5, 11 e 15); 16 abr. (p. 4, 5, e 16); 23 abr. (p. 6, 11-13); 28 abr. (p. 7-8); 10 maio (p. 18); 13 maio (p. 4-5, 12); 17 maio (p. 12-13); 21 maio (p. 12-13, 15); 22 maio (p. 15-16); 28 maio (p. 18-20); 31 maio (p. 18-19); 6 jun. (p. 23); 13 jun. (p. 28); 15 jun. (p. 22-23 e 26); 21 jun. (p. 21-23).

- **Lance A+**

Artigos consultados:

n. 79, 03 a 09 de março, p. 10-15; n. 88, 05 a 11 de maio, p. 38-40; n. 90, 19 a 25 de maio, p. 42-44

- **Valor Econômico, Rio de Janeiro**

30 ago. 2000. Caderno Negócios do Esporte

- **Vitrine Barra, Rio de Janeiro**

Entrevista com Juca Kfourri, a.1, n. 6, 2002, p. 12-17

2. Matérias extraídas de sites:

Estadão: www.estadao.com.br.

- *Economia valoriza a Copa São Paulo*. Acesso em: 30 dez. 2001
- *2002, um ano de grandes técnicos e pequenos craques*. Acesso em: 18 fev. 2002

O Globo on Line: <http://oglobo.com/plantao>

- *Grupo de torcedores financia renascimento do basquete do Botafogo*. Acesso em: 8 mar. 2002
- *Ministro do Esporte cria lei de responsabilidade do futebol*. Acesso em: 12 abr. 2002
- *Clubes ingleses negociam acordo com a televisão*. Acesso em: 2 abr. 2002
- *O último Fla-Flu de basquete*. Acesso em: 3 abr. 2002

Lancenet!: www.lancenet.com.br

- *Salário de Romário representa 40% da folha no Vasco.* Acesso em: 18 mar. 2002
- *Vasco sem cotas da Copa do Brasil.* Acesso em: 13 maio 2002

Marketing Esportivo no Brasil: <http://geocities.yahoo.com.br/cesaras/index.htm>

- *UFA e Fluminense: parceria de risco para a empresa.* Acesso em: 17 fev. 2002
- *Libertadores: redução de cotas não vale para a 1. Fase* Acesso em: 18 fev. 2002

OnLine Época: <http://epoca.globo.com>

- *Editorial.* Acesso em: 2 abr. 2002

Rjtv - on line: www.globo.com/rjtv

- *O papelão do centenário.* Acesso em: 22 abr. 2002
- *Jogadores lutam para receber salário.* Acesso em: 23 abr. 2002
- *Impunidade patrocinada.* Acesso em: 24 abr. 2002
- *A fuga dos craques.* Acesso em: 25 abr. 2002
- *O papelão da falta de estrutura.* Acesso em: 26 abr. 2002

Terra Esportes: www.terra.com.br/esportes

- *Copa dos Campeões vira salvação para o Flamengo.* Acesso em: 18 mar. 2002

3. Teses

RUIZ, Ricardo Nolla. **Clubes de futebol: um desafio às teorias de gestão.** Rio de Janeiro : PUC, 1998. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, PUC-Rio.