

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA E FISIOTERAPIA**

**MATHEUS BORGES DE SOUZA**

**DIFICULDADES DE GESTÃO ENFRENTADAS PELOS CLUBES DO FUTEBOL  
PROFISSIONAL BRASILEIRO ANTES E DEPOIS DA PANDEMIA DA COVID-19**

**UBERLÂNDIA  
2023**

**MATHEUS BORGES DE SOUZA**

**DIFICULDADES DE GESTÃO ENFRENTADAS PELOS CLUBES DO FUTEBOL  
PROFISSIONAL BRASILEIRO ANTES E DEPOIS DA PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Educação Física da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do diploma de Graduado em Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Humberto Muñoz Palafox

**UBERLÂNDIA  
2023**

## RESUMO

A presente pesquisa é resultado de um trabalho de conclusão do curso de graduação em Educação Física da Universidade Federal de Uberlândia. Teve como finalidade contribuir descrever e analisar as principais dificuldades, problemas e desafios de gestão administrativa, financeira e de marketing enfrentados pelos clubes do futebol profissional brasileiro ao longo dos séculos XX e XXI, incluindo as consequências decorrentes da pandemia da COVID-19. Para tanto foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental e bibliográfica (LAKATOS & MARCONI, 2010). A pesquisa realizada permitiu constatar que o processo histórico de constituição do futebol brasileiro foi permeado em grande parte por políticas de desenvolvimento relacionadas com os paradigmas das práticas amadoras e profissionais. Estes paradigmas encontram-se diretamente relacionado com as políticas de financiamento, tanto dos times e seus atletas, quanto das instituições surgidas com a finalidade de regulamentar, gerir e coordenar as competições e seus respectivos clubes. Como pode ser observado ao longo do presente estudo introdutório, a história do futebol brasileiro encontra-se relacionada com problemas de gestão e de planos mal sucedidos que implicaram ao longo dos séculos XX até a atualidade no endividamento milionário e até bilionário dos principais clubes do país, situação esta agravada durante o período da pandemia da COVID-19 ocorrida entre 2020 e 2022. Esta situação obrigou aos clubes a se adaptarem administrativamente, diante da perda de arrecadação das bilheteria e da perda de patrocínios que incluíram os direitos de transmissão por televisão, apesar de que tais medidas não impediram que os clubes continuassem com dívidas financeiras, principalmente relacionadas com questões trabalhistas junto à justiça do país, corroborando com isto a validade da hipótese levantada para a realização do presente trabalho. No momento da finalização deste estudo, os principais clubes brasileiros continuavam a contar com dívidas financeiras, buscando meios para minimizar e superar as mesmas, por meio da profissionalização das suas gestões através da venda dos times a investidores particulares ou pela transformação dos clubes em empresas rentáveis. Aparentemente estas fórmulas de gestão adotadas no Brasil, já praticadas em outros países, começavam a mostrar em 2023, alguns dos seus impactos financeiros, esperando, de nossa parte, que o futebol brasileiro enquanto mercadoria, possa vir a minimizar seus problemas financeiros e de gestão, procurando preservar as características e a qualidade do futebol que tanto encantou e continua a encantar a grande parte da população brasileira e mundial.

**PALAVRAS-CHAVES:** Pandemia; Futebol; Gestão Esportiva.

## ABSTRACT

The present research is the result of a conclusion work for the Physical Education graduation course at the Universidade Federal de Uberlândia. Its purpose was to describe and analyze the main difficulties, problems and challenges of administrative, financial and marketing management faced by Brazilian professional soccer clubs throughout the 20th and 21st centuries, including the consequences arising from the COVID-19 pandemic. To this end, the techniques of documentary and bibliographical research were used (LAKATOS & MARCONI, 2010). The research made it possible to verify that the historical process of the constitution of Brazilian soccer was largely permeated by development policies related to the paradigms of amateur and professional practices. These paradigms are directly related to funding policies, both for teams and their athletes, and for the institutions that emerged with the purpose of regulating, managing and coordinating the competitions and their respective clubs. As can be observed throughout this introductory study, the history of Brazilian soccer is related to management problems and unsuccessful plans that implied, throughout the 20th century until today, millionaire and even billionaire indebtedness of the main clubs in the country, a situation that was aggravated during the period of the COVID-19 pandemic that occurred between 2020 and 2022. This situation forced the clubs to adapt administratively, due to the loss of revenue from ticket sales and the loss of sponsorships that included television broadcasting rights, although these measures did not prevent the clubs from continuing with financial debts, mainly related to labor issues in the courts of the country, thus corroborating the validity of the hypothesis raised for this study. At the time this study was finished, the main Brazilian clubs continued to have financial debts, seeking ways to minimize and overcome them by professionalizing their management through the sale of the teams to private investors or by transforming the clubs into profitable companies. Apparently these management formulas adopted in Brazil, and already practiced in other countries, were beginning to show some of their financial impacts by 2023. We hope that Brazilian soccer, as a commodity, will be able to minimize its financial and management problems, while seeking to preserve the characteristics and quality of the soccer that so enchanted and continues to enchant a large part of the Brazilian and world population.

**KEY WORDS:** Pandemic; Soccer; Sports Management.

## SUMÁRIO

<b>Introdução .....</b>	<b>6</b>
<b>Metodologia .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Fundamentos históricos do futebol brasileiro: estrutura e funcionamento da primeira divisão com seus respectivos clubes. ....</b>	<b>9</b>
<b>2. Principais fontes de renda dos clubes brasileiros da primeira divisão do futebol brasileiro apontados pela mídia brasileira a partir do século XXI.....</b>	<b>20</b>
<b>A importância do futebol no panorama midiático .....</b>	<b>23</b>
<b>3. Principais problemas dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro apontados pela mídia no século XXI.....</b>	<b>28</b>
<b>Planejamento Estratégico nos Clubes de Futebol Brasileiros .....</b>	<b>31</b>
<b>4. Principais problemas e consequências de natureza financeira enfrentados pelos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro no período da pandemia e do pós-pandemia, de acordo com a mídia especializada. ....</b>	<b>31</b>
<b>Considerações finais .....</b>	<b>34</b>

## **Introdução**

A presente pesquisa é resultado de um trabalho de conclusão do curso de graduação em Educação Física da Universidade Federal de Uberlândia, e teve como objetivo contribuir com a produção de conhecimento a respeito das dificuldades, problemas e desafios de gestão administrativa, financeira e de marketing enfrentados pelos clubes do futebol profissional brasileiro ao longo dos séculos XX e XXI, incluindo as consequências decorrentes da pandemia da COVID-19.

A pandemia do novo Coronavírus (SARS-CoV-2) causou impactos em vários setores da sociedade, e da economia, incluindo o esporte profissional no mundo todo. Seus efeitos causaram o adiamento e o cancelamento de competições esportivas, trazendo desemprego e problemas econômicos para clubes e empresas do setor, e com o futebol não foi diferente.

Obrigados a totalidade dos clubes profissionais, a paralisarem as suas atividades durante o período mais crítico da pandemia entre 2020 e 2021 para atender as mais diversas medidas sanitárias estabelecidas internacionalmente para conter e minimizar os efeitos da contaminação, este segmento econômico e social viu acirrada a sua histórica crise econômica ao diminuir drasticamente suas fontes de receita diante da necessidade de fechar estádios e bilheterias, cancelar contratos, desempregar pessoas, e parar de receber recursos oriundos de publicidade e direitos de imagem.

Nesse contexto, na qualidade de estudante de Educação Física, surgiu o interesse em realizar a presente pesquisa depois de ter lido e analisado um artigo que chamou sobremaneira a nossa atenção. Trata-se do texto intitulado “O buraco da pandemia” escrito para o jornal UOL Esporte por Danilo Lavieri e Gabriel Carneiro (LAVIERI & CARNEIRO, 2021).

Nesse artigo, os autores apontaram que somente no primeiro ano de pandemia (2020) os clubes brasileiros tiveram prejuízos de mais de R\$ 550 milhões resultantes:

- a) da perda de arrecadação dos jogos sediados nos estádios, sejam eles propriedade ou não desses mesmos clubes que incluíram custos operacionais tais como segurança, arbitragem, pronto socorro e limpeza do estádio.
- b) do impacto negativo que a falta de venda de ingressos trouxe para o denominado “Programa de Sócio Torcedor” que garante descontos no ingresso para os torcedores associados e outros benefícios. Segundo este estudo a venda de ingressos e o programa de sócio torcedor representam cerca de 14% da receita dos grandes clubes brasileiros, recursos tratados como “previsíveis”.

- c) Da queda de arrecadação de restaurantes e bares dentro do estádio que obrigaram estes a fechar parando de pagar aluguel aos clubes. Renda equivalente a aproximadamente 3% do total arrecadado com a bilheteria dos jogos.
- d) Do atraso de dois meses, dos recursos oriundos dos contratos com a TV que geralmente entram no caixa dos clubes ao final de cada campeonato. Este atraso obrigou os clubes a reorganizar as suas despesas, tais como, salários de atletas.
- e) Da perda de assinantes dos serviços de futebol da primeira divisão por assinatura que, segundo a reportagem, perdeu cerca de 300 mil usuários durante a pandemia.
- f) Das demissões de funcionários que trabalham na manutenção da estrutura dos clubes, provocando precarização neste mundo do trabalho.

Para Pedro Daniel, um dos assessores de marketing esportivo entrevistados no citado artigo, a maior parte dos clubes não estava preparada na época para compensar o enorme problema causado pela perda de arrecadação e do respectivo fluxo de caixa.

A sua despesa ordinária não mudou, você continua pagando os salários dos seus atletas, mesmo que com um desconto. E não está mais recebendo aquele dinheiro que era previsto. A maior parte dos clubes não vai ter caixa para pagar porque a TV representa a maior parte das receitas e vai pagar mais tarde. E aí o time para de pagar ou se envolve em mais dívidas (LAVIERI & CARNEIRO, 2021. s/pág.).

Entretanto, os autores concluíram a sua pesquisa sem apresentar nenhuma proposta para sair da crise resultante da pandemia, nem sugerem ações que poderiam contribuir para que os clubes pudessem enfrentar e superar os problemas vivenciados. Isto considerando que na época da publicação da matéria, o ritmo da campanha de vacinação ainda era lento, e não havia nenhuma previsão sobre a provável volta do público aos estádios.

Diante deste contexto, é que surgiu a vontade de realizar a presente pesquisa, partindo da hipótese de que para além da pandemia e suas consequências econômicas, os principais clubes brasileiros de futebol já vinham enfrentando problemas financeiros que de alguma forma estavam contribuindo para que ficassem cada vez mais endividados. Situação esta que exigiria repensar desde as formas de gestão, a qualificação dos dirigentes e arrecadação de recursos financeiros tendo em vista a superação de tais problemas.

Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever e analisar em caráter introdutório, os fundamentos históricos do futebol brasileiros relacionados com a estrutura e funcionamento da primeira divisão com seus respectivos clubes.
- b) Identificar as principais fontes de renda dos clubes brasileiros da primeira divisão do futebol brasileiro apontados pela mídia brasileira a partir do século XXI.
- c) Descrever com base na pesquisa bibliográfica, os principais problemas dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro ao longo do século XXI.
- d) Compreender os principais problemas e consequências de natureza financeira enfrentados pelos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro no período da pandemia e do pós-pandemia, de acordo com a mídia especializada.

Para responder a esta hipótese, dadas as limitações de um trabalho de conclusão de curso, procurou-se realizar uma pesquisa bibliográfica e documental sobre o assunto tomando como referência as análises apresentadas pela mídia brasileira a respeito dos problemas financeiros dos principais clubes brasileiros de futebol e as estratégias aplicadas para superação de tais problemas, tomando como base o período 2020-2021, época que obrigou à sociedade brasileira a seguir uma série de restrições sanitárias para controlar a disseminação do vírus da Covid-19, incluindo aqui a paralisação dos jogos do campeonato brasileiro.

## **Metodologia**

Para realização deste trabalho, foi utilizada a técnica da pesquisa bibliográfica. De acordo com Lakatos & Marconi:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, artigos científicos impressos ou eletrônicos, material cartográfico e até meios de comunicação oral: programas de rádio, gravações, audiovisuais, filmes e programas de televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritas de alguma forma (LAKATOS & MARCONI, 2010, p. 200).

No que diz respeito à pesquisa documental, de acordo com Gil (2008), esta assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes/Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que



não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Quanto aos objetivos, classificamos a pesquisa como exploratória, de acordo com GIL, 2007:

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

## **1. Fundamentos históricos do futebol brasileiro: estrutura e funcionamento da primeira divisão com seus respectivos clubes.**

Para compreender como o futebol se organiza no mundo contemporâneo é preciso voltar no tempo para saber como este esporte se desenvolveu especialmente no nosso país.

O futebol foi trazido da Inglaterra por Charles W. Miller (1874 - 1953). Miller era um brasileiro de origem inglesa, que foi enviado à terra dos seus pais para estudar, e ao voltar, trouxe em sua bagagem alguns equipamentos, como bolas e chuteiras, bem como vasta experiência adquirida nesta modalidade desportiva, a qual encontrava-se em constante ascensão na Europa.

O futebol foi transplantado para o Brasil por Charles W. Miller, um brasileiro de origem inglesa. Aos dez anos de idade, Miller foi enviado à terra de seus pais para frequentar a escola. Quando voltou a São Paulo, em 1894, trouxe em sua mala uma bola de futebol. Para difundir o futebol entre os ingleses, que viviam em São Paulo e jogavam cricket, Miller entregou-se a uma fervorosa atividade de missionário. O primeiro círculo que cultivou o jogo de forma organizada foi formado por sócios de um clube inglês - o São Paulo Athletic Club, que havia sido fundado para a prática de cricket e ao qual Miller se associou. O clube reunia altos funcionários da Companhia de Gás, do Banco de Londres e da São Paulo Railway. (ROSENFELD, 1956 *apud* CALDAS, 1990, p. 22).

Devido à facilidade das regras e ao interesse demonstrado pela sua prática, não demorou muito tempo para que os primeiros jogos começassem a acontecer no Estado de São Paulo, até que Miller, contando com a ajuda de outro imigrante, o alemão Hans Nobiling, conseguiu organizar em 1897 o considerado primeiro “grande” jogo de futebol, o qual contou com aproximadamente 60 espectadores.

A partir desse momento, o futebol continuou a ser difundido por meio de uma série de partidas que contaram com equipes da elite paulistana (CALDAS, 1990).

Considerando que a escravidão havia sido abolida em 1888, e que o regime republicano se iniciou em 1889, no final do século XIX e dos primórdios do século XX, o Brasil vivia um estilo de vida profundamente arraigado pela segregação racial e por tradições conservadoras vindas do regime imperial dentro das quais o desporto era, em essência, um privilégio das elites do país. Por esse motivo, o futebol da época era taxado como prática “chique”, além de ser visto como uma atividade recreativa “civilizada”, que denotava prestígio (PRONI, 1998).

Apesar de saber que as primeiras partidas de futebol ocorreram no Estado de São Paulo, não demorou muito tempo para que esta modalidade desportiva chegasse à então capital da república, o Rio de Janeiro.

Na condição de maiores metrópoles do Brasil, as cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo sempre detiveram o privilégio de ditar normas, comportamento e de lançar as novidades para o resto do país; aliás, durante muito tempo (talvez até o ano de 1970) o Rio mais do que São Paulo. E nesse aspecto o futebol manteve-se na regra geral: é nessas cidades (elas sempre monopolizaram o futebol brasileiro), que ocorreram os maiores acontecimentos esportivos do país. (CALDAS, 1990, p.24).

Entretanto, por se tratar de uma modalidade esportiva de fácil compreensão das suas regras, e da possibilidade de se adaptar inclusive improvisando os seus equipamentos, como bolas, traves e terrenos, o interesse pela sua prática começou a aparecer e se disseminar também, entre os segmentos populares do país, enquanto esta continuava a se desenvolver de forma mais organizada entre a elite sem denotar qualquer interesse em se relacionar com os segmentos populares, devido à existência de um forte preconceito, tanto de classe quanto de raça/etnia.

Nesse contexto histórico, alguns clubes do Rio de Janeiro formaram times de futebol e mantiveram a sua base de jogadores provenientes das classes altas durante muitos anos, tais como, o “Fluminense football Club”, o “Botafogo de Futebol Regatas”, e o “Clube de Regatas do Flamengo”, enquanto outros como o “Club de Regatas Vasco da Gama”, considerado um clube de subúrbio, começava a incorporar jogadores oriundos das camadas populares, sem considerar a sua condição de classe e de raça/etnia. (CALDAS, 1990).

Refletindo desde a sua origem os antagônicos interesses de classe social e de raça/etnia, os clubes das elites continuaram durante vários anos a serem formados prioritariamente com atletas universitários, filhos de empresários e ricos comerciantes que, dentre outros aspectos, poderiam dispor de mais tempo para treinar e jogar. Isso, enquanto que um pequeno grupo de

times como o próprio Vasco da Gama, além de encontrar dificuldades para manter seu time de futebol amador, começou a incorporar jogadores oriundos da classe trabalhadora, motivo pelo qual não conseguiam treinar regularmente, e jogar nas mesmas condições que as equipes oriundas da alta sociedade. Além disso, os dirigentes dos clubes que não pertenciam à elite, também não estimulavam a prática do futebol por ser considerada para a época, uma modalidade cara em relação à sua manutenção (CALDAS, 1990).

Conforme o futebol ampliava a sua popularidade, vários torneios começaram a ser organizados e realizados desde o começo do século XX. Como exemplo pode ser citado que em 1901 foi fundada a primeira liga de futebol da cidade de São Paulo; em 1902 foi realizado o primeiro torneio de porte internacional na Argentina, contando com a participação de um time misto formado por atletas das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro; em 1904 foi fundada a Federação Internacional de Futebol (**FIFA**); em 1905 foi fundada a primeira liga de futebol da cidade de Rio de Janeiro, seguido da realização, em 1906, do seu primeiro torneio oficial (PRONI, 1998); em 1914 foi fundado o Comitê Olímpico Brasileiro (**COB**) contando com uma seção destinada a promover o futebol.

À medida que o futebol se desenvolvia em caráter institucional, também se tornava uma atividade com problemas e dificuldades que passaram a exigir um maior controle quanto a sua gestão econômica, administrativa e desportiva.

Uma dessas dificuldades refere-se ao fato de que para resolver conflitos políticos entre as entidades esportivas paulistas e cariocas, em junho de 1914 foi definido que caberia ao COB formar a delegação de atletas e representar o Brasil nos jogos Olímpicos de Berlim, enquanto que a FBE (Federação Brasileira de Esportes) sediada na cidade do Rio de Janeiro “caberia organizar o esporte nacional, incluindo-se aí a preparação e a realização de torneios e eventos esportivos nacionais e internacionais” (SARMENTO, 2006, p.9).

Entretanto, como o COB era uma entidade que englobava vários esportes, os paulistas viram a possibilidade de fazer com que a federação de futebol que eles estavam fundando, fosse regulamentada diante da FIFA contando com o apoio de dirigentes de futebol de outros países como Uruguai e Argentina. Sendo assim, em 3 de março de 1915 foi fundada a Federação Brasileira de Futebol (**FBF**), com seus estatutos sendo aprovados em 16 de agosto desse mesmo ano para ser posteriormente incorporada à FIFA.

Como a FBE também tinha enviado uma solicitação para ser inscrita na FIFA, independentemente de estar ocorrendo a Primeira Guerra Mundial na Europa, Sarmiento (2006), cita que esta entidade internacional não respondeu à nenhuma das federações brasileiras por

entender que os interesses e conflitos internos entre estas entidades deveriam ser primeiramente resolvidos por meio da apresentação de uma única instituição representativa dos interesses nacionais ligados ao futebol.

Além disso, em 1915 também surgiram conflitos de interesses entre os estados do Rio de Janeiro e São Paulo para saber quem teria o direito de representar oficialmente o futebol brasileiro no cenário internacional. Desta forma, nesse mesmo ano os clubes paulistas fundaram a Federação Brasileira de Futebol (**FBF**), e cinquenta dias depois, foi fundada no Estado do Rio de Janeiro a Federação Brasileira de Esportes (**FBE**) com a pretensão de administrar não somente o futebol, mas todos os esportes que vinham sendo praticados nesse Estado.

No que diz respeito ao futebol, a FIFA deliberou que para participar de torneios internacionais, as entidades nacionais representativas do futebol deveriam se unificar localmente e buscar o reconhecimento junto a essa Federação, tendo em vista superar seus conflitos e disputas de poder no meio esportivo (SARMENTO, 2006).

No caso brasileiro, de acordo com Caldas (1990), o ministro das relações exteriores, Lauro Müller teve então de intervir nas negociações para que acordos fossem selados principalmente entre cariocas e paulistas, fato este ocorrido em 18 de junho de 1916 com a aprovação e fundação da Confederação Brasileira de Desportos (**CBD**), que tinha como objetivo ser reconhecida e representar internacionalmente o nosso futebol. (SARMENTO, 2006).

Com a fundação da CBD na capital do país, a cidade de Rio de Janeiro, parte das finalidades desta entidade passaram a ser a de unificar as atividades das associações desportivas, de formar seleções nacionais, e administrar a participação de equipes brasileiras em torneios internacionais.

Tendo em vista equacionar conflitos entre os Estados, as primeiras diretorias da entidade foram formadas por membros oriundos dos diferentes estados da união para que houvesse equilíbrio de poder, particularmente entre cariocas e paulistas.

Em dezembro de 1916, em uma reunião que contou com a presença dos delegados de cada federação internacional, foi fundada a Confederação Sul-Americana de Futebol com seu respectivo estatuto devidamente oficializado. Evento este que legitimou a existência da CBD no cenário sul-americano. Após o reconhecimento das entidades sul-americanas, os diretores da CBD encaminharam à FIFA um ofício que apontava o reconhecimento formal da confederação sul-americana, provando a pacificação e unificação das entidades nacionais,

sendo assim, em dezembro de 1916 foi expedido pela FIFA um documento de reconhecimento provisório da CBD.

Enfim reconhecida internacionalmente, a nova entidade que representava o futebol brasileiro caminhava à passos curtos, enfrentando problemas organizacionais e orçamentários, apesar das condições a CBD empenhou-se em enviar atletas para o II campeonato sul-americano de futebol, que aconteceu em Montevideu (1917), a fim de firmar sua condição de centro desportivo. (SARMENTO 2006, p. 16).

Em campo a seleção brasileira deixou a desejar, vencendo apenas um jogo, e deixando a mostra uma grande desorganização e desentendimentos entre jogadores cariocas e paulistas. Entretanto, fora de campo, a CBD começou a mostrar sua força política, sendo definido em uma reunião que antecedeu o torneio que o Brasil seria o anfitrião do próximo campeonato sul-americano.

Apesar de contar com a ajuda do ministro das relações internacionais para resolver seus conflitos internos, no que diz respeito ao aporte financeiro a CBD foi deixada de lado pelo governo federal, e para receber o torneio de porte internacional precisavam convencer as autoridades públicas a atentar para o setor desportivo. Mesmo com as dificuldades enfrentadas pelos dirigentes da CBD, não foram medidos esforços para que houvesse sucesso nos projetos destinados à receber o torneio.

O torneio estava previsto para acontecer em maio de 1918, entretanto foi adiado por conta da crise de gripe espanhola que vitimou somente na cidade do Rio de Janeiro 20 mil pessoas, inclusive o presidente do Brasil. A epidemia de gripe espanhola, que vitimou cerca de 20 mil habitantes do Rio de Janeiro e áreas periféricas, representou, contudo, o fim do sonho do campeonato no Brasil. Em ofício à Confederação Sul-Americana de Futebol, o presidente da CBD informou o agravamento da situação sanitária na cidade e solicitou o adiamento da competição. Os dirigentes argentinos e uruguaios sugeriram, no entanto, que o campeonato de 1918 fosse cancelado e retomado no ano seguinte. A cidade brasileira continuava a ser a futura anfitriã do certame. (SARMENTO 2006)

O controle da gripe espanhola permitiu a volta do torneio, e ainda sem contar com recursos financeiros suficientes a confederação conseguiu resolver alguns problemas notados no ano anterior como, por exemplo, um estádio em melhores condições, o estádio das Laranjeiras que pertence ao Fluminense Football Club foi reformado para atender melhor as condições de jogo e para receber melhor o público.

Se no último torneio internacional a seleção Brasileira deu vexame, em casa com o apoio de sua torcida os jogadores foram protagonistas de um grande espetáculo vencendo todos jogos que foram disputados até a grande final que seria contra os Uruguaios, com um empate no primeiro jogo, a partida foi remarçada e o jogo foi vencido pelo Brasil por 1x0, a conquista do título sul-americano foi muito comemorada na cidade (SARMENTO 2006).

No ano de 1922, em caráter experimental foi organizado o primeiro campeonato brasileiro de futebol, o torneio seria disputado por sete seleções estaduais escolhidas pelas entidades locais, conforme o esperado pela mídia da época a supremacia de paulistas e cariocas se confirmou conduzindo as duas equipes para a partida final vencida pelos paulistas. No ano seguinte, em caráter oficial, o campeonato contou com nove seleções estaduais inscritas e para reduzir os custos operacionais do torneio as seleções foram divididas por regiões.

Na zona Norte se enfrentavam Pernambuco, Bahia e Pará, com os baianos se classificando. Na zona Sul, enfrentavam-se São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul, com a vitória dos paulistas. E finalmente na zona Centro, com a participação do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Distrito Federal, com os cariocas saindo vencedores. No final do triangular entre baianos, cariocas e paulistas, melhor para a equipe de São Paulo que mais uma vez saiu campeã do torneio. (SARMENTO 2006, p. 33)

Entre os anos 1920 e 1930, começou a chamada “profissionalização” do futebol. Tal como visto anteriormente, até o início dos anos 1920 a maioria dos clubes tinham como jogadores pessoas provenientes das classes privilegiadas do país, e depois de conquista do primeiro título internacional do Brasil (1919), além de aumentar a popularidade do futebol também aumentou a participação do público aos estádios, trazendo, conseqüentemente, uma maior receita financeira aos clubes com a venda de ingressos para jogos. Ainda de acordo com

Sarmiento (2006), desde 1919, quando o Brasil conquistou seu primeiro título sul-americano e os estádios cariocas e paulistas passaram a ser lotados por um público que comprava ingressos para torcer por seus ídolos, começou a se delinear um paradoxo. Para contar com uma boa receita das bilheterias, os clubes tinham de formar equipes competitivas e, para isso, precisavam inscrever, cada vez mais, jogadores oriundos das classes “inferiores”. Entretanto, ainda na segunda metade da década de 1910, o futebol continuava a ser um esporte reservado às elites, impedindo este de se tornar um espetáculo popular, como condição (e estímulo) para a futura conversão dos torneios amadores em torneios profissionais.

Nesse sentido, tanto a profissionalização quanto a popularização do futebol começou a ganhar força depois de 1930, quando outras federações de outros países com seus estatutos e leis trabalhistas definidos, começaram a vir ao Brasil por meio dos seus representantes para

contratar os jogadores sem custo algum, devido ao fato de não existir aqui, nenhum vínculo trabalhista entre os jogadores e os clubes, que os impedissem de sair dos mesmos para jogarem no exterior.

Embora a CBD e os tribunais de justiça não reconhecessem qualquer vínculo empregatício formal entre clubes e atletas, a FIFA, ao preconizar que todo jogador que não estivesse sob contrato com uma associação esportiva poderia transferir-se livremente para outra, criava condições de negociação (SARMENTO 2006, p. 49).

Além disso, o ano de 1930 ficou também na história devido à organização do 1º campeonato mundial de Futebol, que aconteceu no Uruguai<sup>1</sup>, vencido pelos anfitriões do torneio. A participação do Brasil foi curta, com uma vitória e uma derrota, a seleção foi desclassificada ainda na fase de grupos.

Nessa época, vários clubes e jogadores já desejavam que o futebol deixasse de ser amador e começasse a trilhar pelo campo do profissionalismo, tendo como principais objetivos, tanto o aumento da receita dos próprios clubes quanto o pagamento de salários reivindicados pelos jogadores, até que em 1933 foi fundada na cidade do Rio de Janeiro uma nova Federação Brasileira de Futebol (**FBF**) a qual defendia estas ideias de profissionalização, em contraponto à CBD que continuava contrária a esse tipo de proposição. Começava, a partir daí, uma nova disputa de comando para a representação do futebol nacional.

Contando com o apoio de paulistas e cariocas, rapidamente os diretores da FBF organizaram um campeonato entre esses estados, diferentemente de CBD, que organizava seus campeonatos até então entre os selecionados dos estados. Este campeonato da FBF foi conquistado pelo “Palestra”, time paulista.

A velocidade com que a FBF se lançou à organização de um campeonato envolvendo times paulistas e cariocas evidenciou para os dirigentes da CBD o sentido da ruptura ocorrida. Com a disseminação do profissionalismo, a FBF demonstrava reais condições de se afirmar no cenário esportivo nacional. A adesão gradativa de mais e mais agremiações à formalização do vínculo profissional dos atletas colocava a CBD em posição de clara desvantagem. (SARMENTO 2006, p. 54).

---

<sup>1</sup> A tomada de decisão da FIFA para a realização do primeiro campeonato mundial de futebol, foi influenciada pelo fato de a seleção olímpica do Uruguai ter sido duas vezes campeã olímpica dessa modalidade.

Diante do sucesso desse primeiro campeonato, a FBF organizou no mesmo ano outro evento desse tipo contando com equipes de São Paulo, Distrito Federal, Minas Gerais, o Estado do Rio de Janeiro e Paraná, mas diante de perspectiva de manter a sua hegemonia como federação oficial do futebol brasileiro, a CBD organizou um outro campeonato de seleções das entidades que ainda defendiam o formato amador, o qual foi vencido por um selecionado da Bahia, uma equipe considerada não relevante no cenário nacional quando comparado com os Estados fundadores do futebol brasileiro. Esta situação mostrou que as equipes amadoras começavam a perder força diante da legitimidade encontrada pela FBF em seus anseios de profissionalizar o futebol.

Todo esse impasse que rondava o cenário nacional prejudicou a preparação do Brasil para a segunda edição da Copa do Mundo da FIFA que seria realizada na Itália. O embate entre as federações locais, que travaram duelos entre amadores e profissionais, impediu a convocação de alguns jogadores, principalmente por parte das sub-federações que defendiam o profissionalismo.

Como solução para o problema, a CBD concordou em pagar honorários para os jogadores convocados, como uma ajuda de custo, tomando como base os resultados dos campeonatos promovidos pela CBD e pela FBF, uma vez que a ausência dos jogadores dos times profissionais poderia resultar na formação de um selecionado nacional de baixo nível técnico. Mesmo contrariando seus princípios desportivos, a CBD passou a convocar esses jogadores para participarem de seleção nacional, a despeito da negativa de seus dirigentes. (SARMENTO, 2006).

Contrariando seus princípios, na época, a CBD autorizou o pagamento de 30 contos de réis para cada jogador profissional convocado, sob o argumento de estar dando “ajuda de custo” mensal de mais um conto de réis, enquanto que nenhum pagamento foi feito aos jogadores selecionados que vinham dos times amadores (SARMENTO 2006, p. 58).

Apesar disso, na Copa do Mundo FIFA, mais uma vez a seleção brasileira decepcionou e perdeu na estreia para a seleção espanhola por 3x1, dando adeus ao torneio de forma antecipada. Após a derrota, a seleção ainda fez alguns amistosos contra equipes europeias, mas sem grande sucesso.

Esse ambiente tumultuado no cenário político do futebol não passou despercebido pelas autoridades do governo federal. Mesmo se tratando de uma entidade privada, o enfraquecimento da CBD e a descentralização de seu comando opunham-se radicalmente ao tom geral do processo de construção do Estado nacional que o governo Vargas vinha empreendendo.



Nesse processo, o esporte tornou-se cada vez mais uma prioridade na agenda de interesses dos gestores públicos e diante destas circunstâncias o governo federal decidiu intervir, visto que, o plano do governo era colocar o futebol, tal como vinha ocorrendo por exemplo, na Alemanha nazista, como um dos símbolos da identidade nacional devido ao fato, dentre outros aspectos, de que o futebol tinha-se tornado um forte fator de mobilização entre os brasileiros, principalmente das camadas populares que residiam nos grandes centros urbanos, de alguma forma influenciado pelo eficaz discurso de aproximação entre o esporte, seus resultados, e noção de identidade nacional.

Buscando uma solução para o problema, o então presidente da república, Getúlio Vargas, indicou para a presidência da CBD Luís Aranha que era um político influente que representaria os interesses do governo federal. Em sua primeira ação, Aranha conseguiu unificar as entidades que dividiam o poder até então, em um acordo que ocorreu em 1937, dentre suas conquistas as principais foram: reconhecimento legal do profissionalismo no futebol, pacificação através da submissão de todos a uma entidade central e especialização do gerenciamento de certas modalidades como meio de obter melhorias operacionais.

O ano de 1938 foi marcado pela III Copa do Mundo FIFA, que foi realizada na França, e com a gestão de Aranha a seleção brasileira conseguiu se planejar e se preparar melhor para o mundial. O primeiro jogo foi contra a seleção da Polônia, vencido por 6 a 5. No jogo seguinte, disputado em Bordeaux, a seleção empatou com a Tchecoslováquia por 1 a 1. Tendo persistido o empate após uma prorrogação de 30 minutos, nova partida foi marcada. Dois dias depois, o selecionado brasileiro, desfalcado de diversos atletas contundidos, derrotou os tchecos por 2 x 1, classificando-se para enfrentar a Itália, campeã do mundo, nas semifinais. Perdendo o jogo contra a Itália por 2x1, o Brasil jogou a disputa do terceiro lugar contra a Suécia vencendo-os por 4x2, ficando em sua melhor classificação até então na história das copas.

Em 1941 foi criado o Conselho Nacional de Desportos (CND), entidade que se tornava o organismo máximo da gestão esportiva. Ficaria estabelecido então que esse novo organismo reconhecia a existência de seis confederações desportivas, a ele submetidas: além da CBD, as confederações brasileiras de Basquete, de Pugilismo, de Esgrima, de Vela e Motor e de Xadrez (SARMENTO, 2006).

Neste período, a atuação de alguns jornalistas e intelectuais faz surgir e começa a difundir a ideia de que existe um estilo próprio de jogar futebol no Brasil. E que esse estilo expressaria determinados traços do caráter ou do espírito brasileiro, sobretudo a ideia de harmonia, de um ajuste bem feito entre elementos europeus e africanos, brancos e negros. Daí

a ideia de que o futebol brasileiro se manifesta em campo como uma espécie de dança e que expressa características tais como malícia, arte, musicalidade, ginga e espontaneidade.

Particularmente durante as Copas do Mundo, foi possível enxergar com bastante clareza a eficácia desta metáfora e da mistura que se construiu entre identidade, Nação e futebol. Transformado em universo metafórico da Nação, o futebol brasileiro tinha, junto com a seleção, a tarefa de expor ao mundo a suposta grandiosidade do país: tratava-se não apenas de conquistar títulos, mas de buscar um lugar entre as nações.

Quando o futebol brasileiro finalmente sagrou-se campeão do mundo, o país vivia um momento de otimismo e euforia, numa nova fase de crescimento econômico e industrialização. Foi um período de intensa revitalização cultural, em que as temáticas nacionalista e integracionista se faziam sentir em diversos níveis: desde a construção da nova capital federal pelo presidente Juscelino Kubitschek, até as manifestações artísticas como Cinema Novo, Bossa Nova e manifestações diversas da arte popular.

As duas conquistas seguidas e irretocáveis dos brasileiros, construídas basicamente com o talento de jogadores negros e mestiços representaram a ressurreição e supremacia do futebol artístico, com ginga e samba, a vitória da arte sobre a força, da intuição e da espontaneidade sobre a razão, da magia sobre a tecnologia, enfim, a vitória do futebol e da nação que se harmonizaram através da mistura de suas diferenças. Portanto, a transformação do futebol em esporte nacional foi resultado de um processo histórico realizado por agentes do universo cultural, político e esportivo, tendo como base uma forte presença do Estado e das ideias nacionalistas. Nesse período, a ideia de modernizar o futebol não significava apenas ultrapassar o elitismo amadorista que vigorou nas duas primeiras décadas do século, mas, sobretudo, associar o futebol a domínios mais inclusivos da realidade social brasileira: o Estado Nacional e o povo. (HELAL; GORDON, 2002).

Para descrever a mudança de ânimo no Brasil, o jornalista Nelson Rodrigues escreveu em sua coluna na Manchete Esportiva em julho de 1958:

Vejam como tudo mudou. A vitória passará a influir em todas as nossas relações com o mundo. Eu pergunto: que éramos nós? Uns humildes. O brasileiro fazia-me lembrar aquela personagem de Dickens que vivia batendo no peito: ‘Eu sou humilde! Eu sou o sujeito mais humilde do mundo!’. Vivia desfraldando essa humildade e a esfregando na cara de todo mundo. E, se alguém punha em dúvida a sua humildade, eis o Fulano esbravejante e querendo partir caras. Assim era o brasileiro. Servil com a namorada, com a mulher, com os credores. Mal comparando, um São Francisco de Assis, de camisola e alpercatas. Mas vem a deslumbrante vitória do escrete e o brasileiro já trata a namorada, a mulher, os credores de outra maneira; reage diante do

mundo com um potente, um irresistível élan vital. E vou mais além. Diziam de nós que éramos a flor de três raças tristes. A partir do título mundial, começamos a achar que a nossa tristeza é uma piada fracassada. Afirmava-se também que éramos feios. Mentira! Ou, pelo menos, o triunfo embelezou-nos. Na pior das hipóteses, somos uns ex-buchos. (Nelson Rodrigues, Manchete Esportiva, julho de 1958, s/pág.).

No final da década de 1960, surgiram as torcidas organizadas, o que significou o surgimento de diferentes grupos de torcedores do mesmo time competindo entre si, ao mesmo tempo em que toda uma economia clandestina se desenvolvia, que também incluía a venda de camisetas, banners, viagens, etc. (MARESCA, 1992; BRUHNS, 2000).

Outro capítulo importante ocorrido em 1968 foi a regulamentação da venda de passes para jogadores de futebol. Novamente, a iniciativa partiu do governo (SANTOS, 2002). Em 1969, a Loteria Esportiva foi criada para financiar políticas sociais, principalmente relacionadas ao desenvolvimento do esporte, além de apoiar clubes de futebol, como o pagamento de ingressos para o próximo campeonato brasileiro (SANTOS, 2002).

Em 1971 aconteceu o primeiro Campeonato Brasileiro de Futebol, com a participação de times de quase todos os estados da federação. Por vontade política do governo militar que se interessava pelo ideário que favorecia a união e a unificação do país, o campeonato foi conquistado pelo Atlético Mineiro, o que mais uma vez exemplificou a importância de abrir espaço para outros centros também fora do eixo Rio - São Paulo (SANTOS, 2002).

Na década de 1970, sobe ao palco uma grande figura da história do futebol brasileiro: João Saldanha, figura central da história do futebol brasileiro. Nascido no Uruguai, o brasileiro Saldanha sempre se opôs ao que há de mais arcaico em nossa sociedade (BRASILEIRO, 2004).

Em um cenário problemático de ditadura, João Saldanha começou a discutir a falta de organização e estrutura do futebol brasileiro. O técnico que classificou a Seleção Brasileira para a Copa do Mundo de 1970, por postura questionável foi substituído por Zagallo, que mais tarde se tornaria tricampeão mundial. Após deixar a seleção, Saldanha levou uma lista de 18 pontos, propondo várias ações para “modernizar” o futebol brasileiro ao então ministro da educação, Jarbas Passarinho, que era o responsável pelo esporte no país (SANTOS, 2002).

Em 1976, o romantismo do futebol começou a ser substituído por uma consciência profissional mais séria, quando a profissão de futebolista é regulamentada pela Lei Nº 6.354, pela qual os jogadores podem obter carteira de trabalho, benefícios na consolidação da legislação trabalhista (CLT) (BRUNORO E AFIF, 1997).

Em 1979 a CBD passou por uma grande transformação institucional preconizada por João Havelange. De acordo com os estatutos da CND, toda alteração na estrutura das federações

e confederações deveriam ter a aprovação do ministério da educação e da cultura. Sendo assim, Heleno Nunes e o ministro Eduardo Portela estabeleceram um cronograma de reuniões nas quais se formularam os procedimentos para a gradativa retirada das modalidades amadoras da estrutura da CBD. Completando o processo, em assembleia geral extraordinária realizada em 24 de setembro, foi deliberada a extinção das atividades da CBD e aprovado o estatuto da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Submetido à aprovação do CND, o documento foi homologado pelo ministro da Educação e Cultura, publicado no Diário Oficial da União e, finalmente, inscrito no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas no dia 23 de novembro de 1979 (SARMENTO 2006).

Na década de 1980, surgiu a crise financeira de vários clubes de futebol, e devido às dívidas da década anterior, o que teve que encontrar soluções para manter sua eficiência esportiva. Essa busca trouxe importantes jogadores dentre os organizadores do futebol ao Congresso Nacional, que visava promover mudanças no antigo sistema.

No entanto, Santos (2002) aponta que na transição para o século XXI, o futebol passou a simbolizar a cultura de atraso e conservadorismo, principalmente do ponto de vista econômico. Para Santos (2002), o futebol pode ser considerado ainda nos dias de hoje, um esporte bastante conservador quando analisado dos pontos de vista político e econômico, o qual pode ser constatado ao analisar as suas regras, quase inalteradas por duzentos anos, nas estruturas de relações sociais existentes.

Em 2002, a CBF aprovou pela primeira vez o formato de competição do Campeonato Brasileiro de Futebol para os próximos três anos (2003, 2004 e 2005) e que segue até hoje. Esta fórmula foi determinada não apenas (sistema de pontos atual), mas também o número de participantes de cada ano e os sistemas de promoção e rebaixamento da primeira, segunda e terceira divisão.

## **2. Principais fontes de renda dos clubes brasileiros da primeira divisão do futebol brasileiro apontados pela mídia brasileira a partir do século XXI.**

A economia política do esporte mudou profundamente desde a segunda metade do século XX. Novos modelos de financiamento esportivo, marketing esportivo e marketing de eventos começaram a se firmar na década de 1960 nos Estados Unidos, e o marketing esportivo foi reestruturado em torno da lógica de negócios na década de 1970 (TOMLINSON, 2005).

O futebol tornou-se um hobby importante para a maioria dos brasileiros, e o esporte está integrado à vida de muitos desde a infância, seja na escola, através da mídia ou entre os fãs

do esporte e da bola em particular. Os torcedores são parte integrante do mundo do futebol e estão sempre entusiasmados com todas as ações e atividades que o clube realiza, tornando-se uma das principais fontes de renda do clube (LEMOS, 2013).

O esporte ocupa papel fundamental na vida do brasileiro e está presente na rotina de mais de 90% da população, seja por meio de sua prática, do acompanhamento dos jogos em transmissões de TV e rádio ou da ida ao estádio, segundo o Dossiê Esporte (2006). Ainda de acordo com a mesma fonte (DOSSIÊ ESPORTE, 2006), o futebol é o esporte mais popular do Brasil, sendo a modalidade preferida de 81% dos habitantes do país. Trata-se de um produto valioso, movimentando US\$ 216 bilhões no mundo, entre os quais o Brasil contribui com cerca de US\$ 7 bilhões, diz Brito (2007). (MIRANDA, F. 2013, pág.1).

Em termos de receita tributária, o futebol gera aproximadamente R\$ 760 milhões anualmente para o erário público (ZIRPOLI, 2021). Em relação ao salário, podemos constatar que segundo matéria publicada pelo site de notícias de futebol “Savoia 90 Minutos” (2021), o salário mensal dos 10 jogadores mais bem pagos do Brasil girava em torno de R\$ 11 milhões, independentemente se saber que a grande maioria dos times nacionais contam com dívidas milionárias, sendo a grande maioria relacionadas com encargos trabalhistas, e previdenciárias, incluindo a própria Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Estudo realizado pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), publicado na revista Valor Econômico da Rede Globo, constatou que em 2020, a dívida total da CBF ultrapassava mais de R\$ 5 bilhões, sendo grande parte destes recursos oriundos de dívidas trabalhistas e previdenciárias (RIBEIRO; DI CUNTO, 2020).

Com o acréscimo em dívidas geradas pelos gastos com os clubes, surgiu então vontade de aumentar os clubes de futebol e se investir no marketing desportivo, que inclui todas as atividades destinadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores desportivos através do processo de 'troca' (SUTTON, 2004).

Quanto aos consumidores desportivos, explica Mullin *et al* (2014), que o marketing esportivo deriva das atividades de clubes e associações esportivas. Já com relação ao marketing, este é diferente do marketing esportivo que parte de empresas que patrocinam ou vendem produtos usando os mesmos. Para conquistar o consumidor esportivo, deve-se ir de encontro a ele, estando onde ele está. Vaz (2010) afirma que o público-alvo está, hoje, no ambiente digital:

(...) A internet é mídia principal, não mídia de apoio. (...) O acesso à internet ainda é relativamente pequeno no Brasil. Quando tivermos 60% ou 70% da população conectada por banda larga e navegando (...), aí, então, teremos outra forma de ver a comunicação. As empresas que saíram na frente

conquistando o consumidor desde já e fazendo um trabalho contínuo e coeso serão as líderes do mercado daqui a três ou quatro anos (VAZ, 2010 p. 77-78).

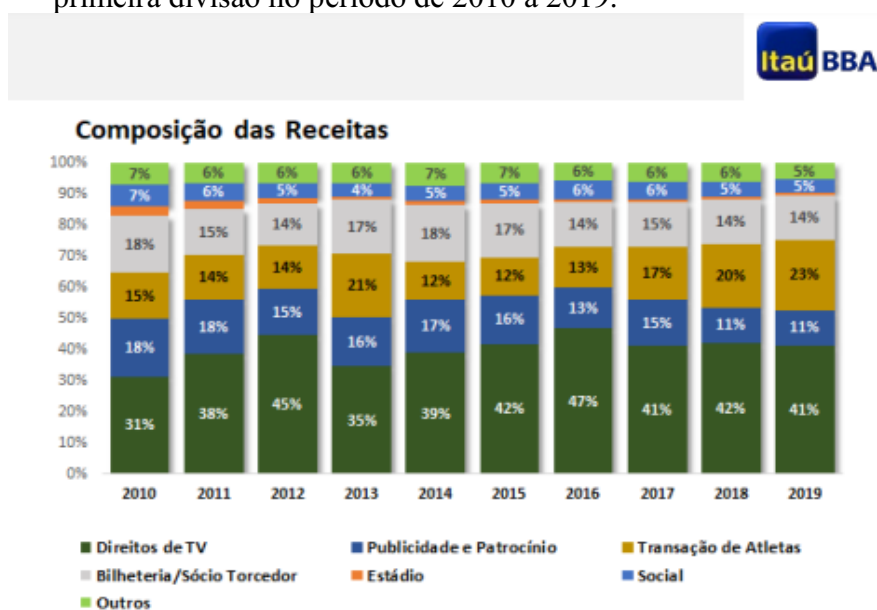
Na Inglaterra, Taylor (197) mostrou a existência de um processo relativamente precoce de comercialização e internacionalização do futebol ocorrido a partir das décadas de 1960 e 1970. Na Europa, a criação da Premier League é muitas vezes vista como um ponto de viragem na transformação do esporte numa gigante indústria do entretenimento (GIULIANOTTI, et al 1999).

Esses mesmos pesquisadores encontraram processos semelhantes de desenvolvimento do esporte competitivo em outras modalidades tais como o Rugby na Nova Zelândia (SHERER E JACKSON, 2010) e na Austrália (PHILLIPS E HUTCHINS, 2003), adaptando o seu ritmo e lógica a cada contexto social e cultural.

Por meio da análise, destaca-se também, o papel da mídia, principalmente da televisão, no processo de marketing. Durante o século XXI, os principais clubes de futebol mundial aumentaram muito as suas receitas, se concentrando ainda mais na televisão, de tal forma que este mesmo meio de comunicação tem contribuído para serem alteradas regras sobre a forma como este esporte deve ser veiculado e “consumido” dentro da lógica de mercado vigente.

Estudo publicado pelo Banco ITAÚ, detalhou as principais fontes de renda dos clubes brasileiros no ano de 2019, sendo uma delas as receitas relacionadas com os direitos de televisão, tal como identificado na imagem 1 a seguir.

**Imagem 01** – Composição das Receitas dos clubes de futebol profissional brasileiros da primeira divisão no período de 2010 a 2019.



Fonte: ITAÚ BBA, 2020.

## **A importância do futebol no panorama midiático**

Considerando que o esporte é uma prática social que do ponto de vista institucional reflete as mais diversas contradições oriundas dos planos econômico, político, social e ideológico, a teoria social passou a estudar esta área enfocando a descrição e análise da sua dinâmica, incluindo as ideologias subjacentes à cultura esportiva estabelecida.

Nesse sentido, a mídia, especialmente a televisão e a mídia impressa, passaram a desempenhar desde o século XX, um papel central na produção de informação esportiva, dando a conhecer e refletir, dentre outros aspectos, muitos dos problemas relacionados com a prática do futebol profissional no mundo contemporâneo.

Como os meios eram predominantemente de capitais nacionais e aderiram à ideologia desenvolvimentista, que confiava a modernização à substituição de importações e ao fortalecimento industrial de cada país, mesmo os atores mais internacionalizados naquele momento - como a TV e a publicidade - nos incitavam a comprar produtos nacionais e difundiam o conhecimento do próprio (CANCLINI, 2006, p. 130).

Nesse contexto, Pires (2002), Coakley (1998), Wernner (1989) e Cintra Sobrinho (2004) observaram uma relação simbiótica entre o futebol e a mídia, da qual podem ser identificados dois pontos a serem destacados. Por um lado, a transformação desta modalidade desportiva em uma mercadoria amplamente veiculada pela mídia, associada, por outro lado, às enormes quantias de dinheiro resultantes da publicidade paga especialmente pelos setores, comercial e financeiro, para serem veiculados produtos e serviços nas mais variadas mídias existentes, desde o rádio, até jornais e revistas impressos e digitais, incluindo, logicamente, à própria televisão e, mais recentemente, a Internet (COAKLEY, 1998).

De acordo com Bianchi; Hatje:

Na atualidade, não se concebe a um evento esportivo sem a presença dos meios de comunicação, em função da sua importância na divulgação e agendamento dos eventos esportivos; da mesma forma não se pode pensar numa programação televisiva e/ou jornalística sem o espaço para notícias esportivas (BIANCHI; HATJE, 2006, p.167).

Nesse contexto, a chegada da televisão aos lares brasileiros nas décadas de 1960 e 1970, contribuiu sobremaneira para ampliar o alcance, em particular, do futebol, até se tornar, sem dúvida, num fenômeno de massa nacional e internacional (SANTOS JUNIOR, 2010).

Além disso, o esporte-mercadoria contribui de forma significativa para a reprodução ideológica de valores sociais hoje globalizados, atraindo com isso, enormes investimentos no campo para o campo da publicidade, o qual valorizará a sua promoção tornando-se uma referência cultural imediatamente compreensível para as massas populares (ORTIZ, 2006) por meio, não somente da transmissão de jogos, mas também, pelo jornalismo esportivo surgido, em particular, desde a década de 1950, onde partidas e torneios de futebol receberam coberturas de primeira página nos principais jornais do Rio de Janeiro e São Paulo, com fotos de citações do futebol, descrevendo tais eventos em detalhes, incluindo as condições climáticas, personagens circulando no ambiente, as características dos estádios, o humor do público, além de toda uma série de recursos tecnológicos utilizados para descrever e analisar os jogos.

Como exemplo pode ser citado Mazzoni (1950), quem ao fazer referência a uma partida de futebol da época, demonstra o caráter “grandioso e deslumbrante” (p. 42) que esta modalidade desportiva vinha alcançando, ao mesmo tempo em que se popularizou no país todo. Para ele, o futebol estava virando,

um mar de gente agrupado em torno do quadrilátero gramado, por sobretudo centenas de bandeiras de nações amigas e de entidades esportivas, e ao longe, circundando este conjunto um círculo de montanhas que, majestosamente, parecia proteger os que ali se achavam vibrantes de vitalidade e entusiasmo, contra qualquer imprevisto que, porventura, pretendesse vir a quebrar a harmonia àquela imponência. Pouco antes de ser iniciada a peleja, dois aeroplanos vieram evoluir por sobre o *Stadium*, praticando proezas de verdadeiros dominadores do ar. Eram campeões de nobres *sports*, que vieram homenagear o irmão de um outro *sport* não menos nobre. O início do Campeonato foi honrado com a presença de S. Excia. O Sr. Presidente da República, que chegou ao local do match pouco antes do mesmo principiar, só se retirando depois de seu final. (MAZZONI, 1950, p. 42).

Se antes do século XXI um repórter era considerado apenas um indivíduo que organizava discursos em páginas segundo um padrão cronológico, na atualidade ele se tornou um profissional dotado de alta tecnologia de processamento de informações em tempo real, capaz de chamar a atenção de um público também cada dia mais “conectado” com diferentes fontes de informação. Por esses motivos, Soares (2007) destaca a importância do esporte que passou a ser veiculado pela internet, destacando-se informações relacionadas não somente com as ações e os resultados dos clubes de futebol, mas também com a vida, inclusive, pessoal dos jogadores. Espaço virtual este, onde patrocinadores investem em propaganda com grandes possibilidades de retorno financeiro, uma vez que as atuais redes sociais e tornaram capazes de canalizar



Para Afif (2000), a partir da integração da Internet com a vida cotidiana, o mundo viu surgir uma nova geração de esportes, a “torcida globalizada”, resultando daí, que os clubes que desejassem contar com uma maior exposição nacional e internacional, deveriam ser obrigados a se conectar on-line mediante a incorporação dos seus próprios departamentos de marketing, propaganda e jornalismo.

Nos dias atuais, apesar de contarmos com políticas públicas e mercadológicas que procuram tornar mercadoria e popularizar vários esportes, é fato, que o futebol continua sendo a modalidade mais popular do Brasil, e, portanto, um enorme balcão de negócios que movimenta milhões de reais, mas, nem por isso, as contradições econômicas continuam a deixar de transparecer neste que parece um setor muito lucrativo, uma vez que para autores como Sá, Filho e Lima (2011), a grande maioria das equipes de futebol que desejam conquistar campeonatos nacionais e internacionais, têm a obrigação de gerar cada vez mais, receitas para poder formar equipes competitivas. Isto é, cada clube deve ter um produto, um time que atraia público e consumidores para o seu produto e, se necessário, buscar novas fontes além das tradicionais (bilheteria, jogos, transferências etc.), ou ainda na venda de jogadores”.

Entretanto, a questão aqui, é que, se para Kotler (2000) um produto ou oferta é considerado bem-sucedido quando fornecem valor e satisfação ao comprador-alvo, estes tendem a escolher entre diferentes ofertas com base no que parece oferecer o maior valor. Nesse sentido, considerando o “valor” como a relação entre o que o comprador recebe e o que ele dá (KOTLER, 2000), ocorre que quando esta relação deixa de ser simétrica por deixar de ser lucrativa para um comprador, que pode ser uma empresa que compra ou vende espaço para propaganda, ou que trabalha com compra e venda de jogadores, a tendência financeira deste processo será começar com a perda desses compradores e, portanto, de receitas para o clube, fazendo com que este comece a ficar endividado, devido ao fato, dentre outros, de ficar impossibilitado de compensar ou equilibrar em curto prazo, as suas despesas com as receitas recebidas.

Por outro lado, para autores como Soares (2007), a função do marketing esportivo deveria ser “combinar a demanda do mercado com a paixão pelo esporte e a alegria de negociar por resultados”. O autor disse ainda que o maior desafio dos clubes brasileiros deveria ser “transformar entusiasmo em receita”, caso tenham o desejo de sobreviver e de obter sucesso nos seus investimentos.

No entanto, para Mullin (2014) existe uma espécie de “miopia mercadológica” nesse tipo de visão sobre o marketing esportivo, devido a que nesse tipo de proposta, o foco das

atividades de propaganda geralmente passa a ser a produção e venda de bens e serviços, ao invés de se procurar identificar e satisfazer as necessidades dos compradores de espaços de propaganda e/ou dos torcedores, criando-se com isto uma não falsa do foco orientado para a aplicação de investimentos de curto prazo, como patrocínios, ao invés de investimentos de longo prazo em pesquisa e marketing de relacionamento, os quais poderão resultar, em caso não se concretizarem os resultados esperados por um clube, em perdas significativas, resultantes de investimentos que não conseguiram se transformar em receitas/lucros esperados para estes e seus respectivos patrocinadores<sup>2</sup>.

Um exemplo desta condição de ganhos e perdas financeiras nos clubes de futebol brasileiros pode ser descrito ao analisar e comparar os resultados financeiros dos principais clubes brasileiros de futebol, tal como apresentado na (figura 2).

Como pode ser observado na figura a seguir (figura 2), a tabela mostra a movimentação financeira de um total de 9 dos principais clubes brasileiros.

Com exceção do clube Cruzeiro, todos os times citados apresentaram consideráveis déficits financeiros por contarem com maiores despesas do que receitas. Coincidência ou não, o Cruzeiro se tornou no ano de 2003, campeão estadual mineiro, campeão nacional da Copa do Brasil e do Campeonato Brasileiro.

Em relação às dívidas contraídas pelos clubes que constam da tabela, poderá ser verificado que 4 dos 9 times possuíam dívidas de curto prazo maiores do que as dívidas de longo prazo, e 5 dos 9 times, possuíam maiores dívidas de longo prazo em relação às dívidas de curto prazo. Todos os times listados possuíam dívidas totais que variavam entre R\$ 28,9 e R\$ 206 milhões de reais.

---

<sup>2</sup> Associado aos problemas de gestão dos times, a área da comunicação esportiva opera ideologicamente no setor para manter o interesse de compradores e torcedores, independentemente das crises financeiras dos clubes. Nesse sentido, para a mídia, é importante investir no “esporte falado”, ou seja, na produção de notícias, discussão (incluindo falsidades) e debates (BETTI, 2002), condição esta que tende a “incendiar” a imaginação social e a criar atmosferas de antecipação entre aqueles clubes que esperam que o conflito ocorra dentro de determinados clubes concorrentes, tendo em vista com isso, angariar compradores para si, em detrimento daqueles que se entrarão ou se encontram em crise. Além disso, este tipo de “esporte falado” tende a enfatizar o que é e deve ser vendido ao público, muitas vezes em detrimento de interesses culturais e educacionais. Dessa forma esse tipo de jornalismo termina enfatizando a superficialidade da informação, a dramatização de conflitos e crises entre clubes somando a isso imagens, sons e detalhes de vídeo. Portanto, a influência da mídia no esporte não é unilateral, existe uma interdependência com a realidade social que contribui ideologicamente para que o cenário esportivo responda às demandas das partes economicamente envolvidas nesse mercado, as empresas de telecomunicações, as federações esportivas, os compradores/patrocinadores e os próprios torcedores. Se, por um lado, as mídias estabelecem os critérios para o sucesso econômico do esporte, por outro lado, os meios de comunicação de massa, vão ficando cada vez mais dependentes do que se passa nesse mundo. Se a programação esportiva para o público da TV envolve mudanças na organização esportiva, os canais da TV se ajustam de acordo com os custos mais elevados dos contratos de transmissão que podem ser facilmente verificados, especialmente, no caso do futebol, independentemente das dívidas contraídas pelos clubes.

**Figura 2** – Tabela de demonstração de resultados financeiros dos principais clubes brasileiros no ano de 2003.

**Tabela 1. Resumo da Demonstração de Resultado Financeiro dos principais clubes brasileiros em 2002 (Fonte: Jornal Lance!A+ (2003) “Acerto de Contas”, artigo assinado por Alex Sabino).**

2002 (em R\$ milhões)	Atlético-MG	Corinthians	Cruzeiro	Flamengo	Fluminense	Grêmio	Palmeiras	Santos	São Paulo	Total de dívidas
Receita	50,4	17,4	41,0	67,7	27,3	28,2	45,8	24,8	77,0	851,1 milhões de reais
Despesa	53,7	36,6	40,3	106,3	49,8	56,4	61,8	38,0	90,0	
Déficit/Superávit*	- 3,3	- 19,1	0,6	- 38,7	- 22,4	- 28,1	- 16,0	- 13,2	- 13,0	
Dívida a curto prazo	54,8	28,4	7,0	88,2	75,9	56,5	9,1	35,5	14,8	
Dívida a longo prazo	43,2	0,5	50,7	118,5	40,0	39,7	110,6	53,4	24,3	
Dívida Total	98,0	28,9	57,7	206,7	115,9	96,2	119,7	88,9	39,1	
Varição da Dívida**	5,0%	- 15,5%	13,8%	30,8%	23,0%	11,7%	- 0,16%	19,1%	237,0%	
Patrimônio Líquido***	- 88,5	56,1	49,1	- 113,2	- 79,5	15,5	151,2	94,9	111,8	
Superávit/Déficit no exercício****	- 3,3	- 13,2	0,3	- 38,7	- 22,4	- 18,0	- 11,7	34,7	- 22,8	
Observações*****	Dívidas de curto prazo bem acima do disponível para pagar	É a menor dívida entre os grandes clubes	Teve redução significativa de receita	Aumentou ainda mais a dívida com grande déficit de 2002	Pouco dinheiro para pagar as dívidas de curto prazo	Não conseguiu reduzir as despesas mesmo com a saída da ISL	Déficit multiplicado por 30. Deve mais de R\$ 100 milhões à Palmeiras S/A	Contabilizou os “passes” como receita, o que explica o superávit	Sua dívida mais que triplicou	

Fonte: Jornal Lance!A+3, 2003.

Dos 9 times analisados, somente dois (Cruzeiro e Santos), apresentaram ganhos (superávit) no ano de 2002, sendo significativamente maior o do clube Santos. Coincidência ou não, este time foi campeão brasileiro no ano de 2002.

Na figura 3, a seguir, é mostrada uma tabela com os valores das maiores dívidas dos clubes brasileiros.

**Figura 3 – Ranking das maiores dívidas do futebol brasileiro.**

- 1 - Atlético-MG: R\$ 1,2 bilhão
- 2 - Cruzeiro: R\$ 962,5 milhões
- 3 - Corinthians: R\$ 949,2 milhões
- 4 - Botafogo: R\$ 946,2 milhões
- 5 - Internacional: R\$ 882,9 milhões
- 6 - Vasco: R\$ 830,6 milhões
- 7 - Flamengo: R\$ 680,8 milhões
- 8 - Fluminense: R\$ 649,1 milhões
- 9 - São Paulo: R\$ 575,1 milhões
- 10 - Palmeiras: R\$ 565,2 milhões

Fonte: ESPN-Brasil, 03. Mai. 2021.

Tal como apresentado na tabela acima, quando comparada com a tabela da figura 2, pode ser verificado que os clubes Grêmio (12º) e Santos (11º), não aparecem neste ranking, mas os clubes Internacional e Vasco aparecem em quinto e sexto lugar respectivamente.

Por outro lado, se o Flamengo apresentou em 2002, a maior dívida dos times brasileiros com R\$ 206,7 milhões de reais, em 2021, a dívida se encontrava em R\$ 680,8 milhões de reais. O clube Palmeiras que em 2002, apresentou a segunda maior dívida com R\$ 119,7 milhões de reais, em 2021 essa dívida alcançou o patamar de R\$ 565,2 milhões de reais. O clube Atlético Mineiro, que em 2002 contava com uma dívida total de R\$ 98 milhões de reais, em 2021, superou a marca de R\$ 1,2 bilhões de reais.

Sem pretensão de aprofundamento neste trabalho, em concordância com os autores citados anteriormente, tais dívidas podem ser creditadas a problemas decorrentes, tanto de dívidas trabalhistas, quanto a estratégias de gestão e de marketing mal sucedidas, decorrentes, dentre outros fatores, de resultados esportivos não esperados, que podem ter implicado na perda de compradores/clientes, e mesmo de torcedores.

### **3. Principais problemas dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro apontados pela mídia no século XXI.**

Tal como analisado nas seções anteriores, os problemas de gestão do futebol profissional no Brasil são históricos, tanto relacionados com diferenças políticas quanto de natureza econômica, tais como aquelas relacionadas com as questões das suas naturezas sociais, amadora e profissional, quanto com aquelas associadas ao endividamento dos clubes nas esferas, trabalhista e de investimentos financeiros mal sucedidos.

Analisar o futebol brasileiro como negócio por meio da análise dos indicadores de receita, endividamento e déficit nos clubes da primeira divisão, é uma estratégia, que de alguma forma, permite avaliar ou verificar como a gestão dos clubes se comporta em relação à busca de resultados satisfatórios pautados na obtenção de lucros e de investimentos bem sucedidos.

Brunoro e Afif (1998) destacaram o caráter incontestável do futebol brasileiro dentro e fora de campo, mas também identificam este como historicamente tem sido gerido e organizado como um grande problema de naturezas, política e econômica.

Para esses autores, as dificuldades que os clubes enfrentam quando se trata da organização dos calendários de competições do futebol, seriam parte dos fatores promotores de problemas financeiros.

Ocorre que as agendas elaboradas vêm obrigando os melhores clubes do país a jogarem duas ou três vezes por semana, impedindo que os atletas possam treinar e se recuperar

fisicamente, além de melhorar os esquemas de preparação técnica e tática, necessários para apresentarem melhor desempenho nas competições das quais participam.

Brunoro e Afif (1998) destacam ainda que a ineficiência de gestão, caracterizada pela completa estagnação de ideias, e a prática de processos administrativos ultrapassados entre os clubes de futebol, tem sido uma das principais dificuldades geradoras de problemas financeiros.

Estas ideias são corroboradas por Adair e Leoncini (2002 p.11), ao afirmar que,

Além dos problemas estruturais da nossa economia e das diferenças de renda per capita entre o Brasil e os principais países que investem no futebol como atividade econômica (por exemplo, Espanha, Alemanha, Itália e Inglaterra), a administração dos dirigentes tradicionais de clubes e federações de futebol tem sido apontada como a causa mor que faz com que o futebol brasileiro não consiga aproveitar plenamente seu potencial econômico, principalmente nos chamados agentes diretos – clubes e federações.

As dificuldades de administrar dos clubes reforçam a necessidade de se contar com profissionais em tempo integral. Para Adair e Leoncini (2002), a profissionalização do futebol brasileiro contrasta com a “grande capitalização”, ou seja, sócios de clubes que alternam suas vidas entre as fontes oficiais de renda e a gestão do esporte.

Ainda segundo estes autores, seria lógico relacionar tais problemas administrativos, às constantes mudanças de gestores, visto que a especialização em atividades que envolvem a gestão de recursos é valiosa, e implica necessariamente uma forma de gestão efetiva que deveria ser requisito fundamental para garantir a sobrevivência econômica de um clube. Tal efetividade encontra-se relacionada, tanto com a transparência de gestão quanto com a eficiente e eficaz administração dos recursos disponíveis associados a estratégias de marketing de médio e longo prazo, capazes de prever determinados resultados ao final de cada temporada, um bom desempenho técnico e fluxos de caixa equilibrados.

A maioria das equipes que contratam profissionais competentes para atuarem em diferentes departamentos da gestão, deveriam se comprometer com a adoção de conceitos contemporâneos de gestão esportiva, amparadas por boas e competentes estratégias de gestão e de marketing esportivo, que inclui a avaliação e compra de jogadores capazes de renderem o esperado, a médio e longo prazo.

Outro ponto a se destacar e que tem sido de grande prejuízo ao futebol é acerca da corrupção. Esta pode ser definida como um comportamento desviante derivado da desobediência às regras da sociedade, uma vantagem, que pode ser financeira, política, etc, de um ator sobre outro, de uma equipe de futebol sobre outra. No processo de construção social da corrupção, por meio sobretudo de escândalos noticiados e abordados pelos meios de

comunicação de massa, vantagens baseadas no uso do dinheiro e do poder político são seletivamente publicizadas e transformadas em patologias morais (MACHADO, 2020 p. 49 apud LUHMANN, 2016).

Um dos maiores escândalos de corrupção do meio futebolístico tomou conta dos noticiários em anos anteriores, trata-se do “FIFAgate” que envolveu principalmente dirigentes brasileiros, empresas de marketing esportivo e empresas de transmissão. O FIFAgate funcionava da seguinte forma: As empresas de marketing esportivo negociavam diretamente com os dirigentes esportivos da FIFA, Conmebol e CBF os direitos de transmissão televisiva de campeonatos. No entanto, o valor desses direitos adquiridos pelas empresas de marketing era menor do que o negociado com as empresas de televisão. Isso se devia ao pagamento de subornos aos dirigentes esportivos, que garantiram às empresas de televisão, o direito exclusivo e sem licitação de transmitir os campeonatos.

Este é apenas um caso de onde poderíamos citar vários outros, tal como o ocorrido com a empresa de Edson Arantes do Nascimento, Pelé, que foi alvo de uma tentativa de chantagem para a transmissão do campeonato brasileiro de 1994. Ao denunciar tal prática, Pelé foi alvo de retaliação dos dirigentes brasileiros, principalmente de Ricardo Teixeira, presidente da CBF na época.

Além disso, a dívida trabalhista tem sido um fator importante no acumulado das dívidas dos clubes, segundo apurado pelo portal Terra (2021), tudo começa com a contratação de algum jogador que não cabe no orçamento do clube, algum tempo depois o contrato com esse jogador é rescindido pela falta de pagamento e o desfecho é a ação trabalhista que seguem para as gestões futuras. O autor destaca alguns aspectos que desencadeiam esse processo, são eles: a falta de pagamento de salários, direitos de imagem, férias, impostos e o adicional noturno.

Diante deste tipo de situação, foi sancionada a lei 14.193/2021 da Sociedade Anônima de Futebol (SAF), que uniformiza o pagamento de dívidas trabalhistas de clubes de futebol e que permite aos clubes se tornarem empresas. O objetivo é solucionar os conflitos de decisões entre os Tribunais Regionais do Trabalho em relação aos prazos e aos benefícios para quitação dos débitos. A lei prevê que as entidades desportivas que tenham transformado seus departamentos de futebol em SAF podem pagar suas dívidas em até seis anos. Se nesse prazo 60% da dívida for quitada, o prazo pode ser estendido em dez anos. Para os clubes que decidiram não transformar seu departamento de futebol em SAF o prazo para o pagamento da dívida é de seis anos por meio do Plano Especial de Pagamento Trabalhista. Caberá ao clube

apresentar a forma de equalizar e pagar o débito nesse prazo. Não foram estabelecidos parâmetros ou limites para aportes de receitas. (JUSTIÇA DO TRABALHO, 2021).

### **Planejamento Estratégico nos Clubes de Futebol Brasileiros**

Um dos fatores-chave para alcançar os objetivos da equipe é o planejamento. Assim como empresas de outros setores que organizam processos e métodos em torno de metas fixas, os clubes de futebol vêm se tornando cada vez mais conscientes da importância do planejamento no desenvolvimento, tanto do clube quanto do time.

As principais questões aqui, incluem os aspectos táticos, técnicos, físicos e psicológicos. As funções de planejamento são muito específicas e devem definir o que o clube pretende alcançar. Os procedimentos que o clube deve seguir para atingir seus objetivos devem ser claros, pautados pela transparência de gestão administrativa.

Cientes das dificuldades apontadas na questão da organização dos calendários de competições, os cronogramas de atividades dos clubes devem ser constantemente monitorados e avaliados. Além disso, dirigentes administrativos e treinadores devem se esforçar continuamente para desenvolver um espírito de unidade, liderança, coesão e controle em suas equipes.

Em síntese, o planejamento de gestão pode ser entendido como um processo cíclico e prático de decisões, que deve garantir a adoção de políticas de investimento de curto, médio e longo prazos, continuidade, e monitoramento contínuo das situações propostas, dos resultados alcançados e das soluções propostas e colocadas em prática. Nos clubes de futebol, o planejamento deve sempre ser discutido em todos os níveis dessas organizações para determinar planos e programas eficientes e eficazes.

#### **4. Principais problemas e consequências de natureza financeira enfrentados pelos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro no período da pandemia e do pós-pandemia, de acordo com a mídia especializada.**

A pandemia do COVID-19 trouxe um momento de grandes incertezas para os clubes de futebol da primeira divisão do Brasil. A redução da arrecadação de receitas, em especial por conta da perda de receitas de patrocínios e bilheteria, afetou de forma direta a realidade financeira desses clubes. Além disso, houve um aumento dos gastos com salários dos jogadores e funcionários, sem que houvesse um aumento correspondente na arrecadação de receitas.

Segundo a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), os clubes da Primeira Divisão já enfrentavam uma situação financeira difícil antes da pandemia, com dívidas acumuladas ao longo dos anos. A suspensão das atividades esportivas por conta do isolamento social afetou ainda mais a situação financeira dos clubes, que já não tinham receitas suficientes para honrar seus compromissos (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2020).

Esse cenário resultou em um aumento da dívida dos clubes da primeira divisão, que foram forçados a recorrer a empréstimos bancários para manter a operação. Por outro lado, os clubes também tiveram que fazer cortes nos custos de operação e nos salários dos jogadores e funcionários. Isso pode afetar a competitividade dos clubes, uma vez que eles não terão recursos suficientes para contratar jogadores de alto nível ou adotar estratégias de marketing para atrair mais torcedores (PRADO, 2020).

Além disso, a pandemia do COVID-19 teve um impacto significativo na estabilidade financeira dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro. A redução de receitas e aumento de custos resultaram em um aumento da dívida dos clubes e em cortes nos salários e outros gastos. Assim, é importante que os clubes encontrem formas de reduzir os custos e aumentar as receitas, a fim de garantir sua estabilidade financeira.

A pandemia de COVID-19 e seus efeitos na economia brasileira têm gerado graves problemas financeiros aos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro. A falta de receitas dos jogos, pois todos os torneios foram suspensos, e as dívidas acumuladas ao longo dos anos têm causado enormes dificuldades aos clubes (PRADO, 2020).

O impacto da pandemia do COVID-19 sobre a indústria do futebol brasileiro é significativo e profundo. Em termos financeiros, os clubes da Primeira Divisão estão vivenciando sérias dificuldades devido aos seguintes fatores: queda acentuada nas receitas de bilheteria; paralisação dos patrocínios; redução na geração de receitas por conta dos direitos de TV; e, ainda, aumento dos gastos com salários de atletas. Essas dificuldades financeiras têm se agravado com a crise econômica global resultante da pandemia, tornando-se ainda mais preocupantes no pós-pandemia.

De acordo com reportagem da Folha de S. Paulo (2020), “os clubes da série A do Campeonato Brasileiro de 2020 encontravam-se com dívidas acumuladas de cerca de R\$ 7,5 bilhões, o que equivale a um aumento de 18,5% em relação ao final de 2019”. Além disso, os clubes também enfrentaram sérios problemas de caixa.

Segundo o estudo “Prejuízos e Impactos da COVID-19 no Futebol Brasileiro: Um Retrato dos Clubes da Primeira Divisão”, publicado em Junho de 2020 pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e pela Deloitte, “as equipes da



Série A sofreram um prejuízo acumulado de R\$ 4,3 bilhões entre Março de 2020 e Agosto de 2020”. O relatório também afirma que, “embora a pandemia tenha tido um impacto significativo sobre a indústria do futebol brasileiro, os efeitos econômicos da crise no Brasil foram ainda mais profundos”. O estudo conclui que “as equipes da Série A devem continuar a se preparar para um cenário econômico desafiador na pós-COVID-19, com a necessidade de se adequar às novas realidades das finanças e do mercado de trabalho”. (CBF e DELOITTE, 2020, s/pág).

Apesar de alguns clubes terem conseguido minimizar parte das suas dívidas, os problemas financeiros continuaram a se acumular (veja figura 2). O impacto econômico da pandemia e o aumento da dívida afetaram, de fato, o planejamento dos clubes, devido a falta de recursos financeiros, afetando também e diretamente, a qualidade dos jogos. Portanto, seria necessário que os dirigentes encontrassem formas de garantir a estabilidade econômica dos clubes para que pudessem seguir desenvolvendo as suas atividades.

Além disso, como resultado da pandemia, os clubes também experimentaram um aumento dos seus “gastos operacionais”, que incluem salários, encargos trabalhistas e manutenção de instalações.

De acordo com o estudo divulgado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) em dezembro de 2020, a pandemia e as medidas de enfrentamento à Covid-19 tiveram um impacto significativo nas finanças dos clubes da Série A do Campeonato Brasileiro, com perdas de receitas nas áreas de bilheteria, patrocínio e marketing, além do aumento dos custos que resultaram em um déficit financeiro de R\$ 1,2 bilhão de reais.

A pandemia também contribuiu para a queda na receita total dos times da Série A em 2019, que foi de 8,3%, para R\$ 2,3 bilhões. Esta queda foi influenciada principalmente por uma redução de 26,9% nas receitas de bilheteria, de 25,1% nas receitas de patrocínio e de 17,9% nas receitas de marketing. A pesquisa também mostrou que os efeitos da pandemia continuaram a persistir em 2021 com os clubes da Série A prevendo um déficit financeiro de no mínimo R\$ 1,5 bilhão de reais para nesse ano (Confederação Brasileira de Futebol,2020).

Por outro lado, devido à interrupção das competições de futebol por causa das medidas de isolamento social, os clubes passaram a conviver com uma redução significativa nos recebimentos de direitos de TV devido à interrupção das transmissões, assim como também a uma diminuição significativa dos recursos financeiros derivados do marketing esportivo devido ao fato de que a maioria dos patrocinadores, tanto de televisão quanto dos clubes, optaram por suspender seus contratos de patrocínio ou mesmo rescindi-los.

Devido às restrições sanitárias impostas pela pandemia para a realização de jogos, muitos clubes enfrentaram uma queda significativa da arrecadação de ingressos, elevando seus

déficits financeiros. A partir da queda das receitas dos clubes, estes tiveram dificuldades para honrar suas obrigações financeiras e fiscais, além de verem as suas dívidas aumentadas.

Além disso, a pandemia também trouxe outros problemas financeiros que implicaram na redução dos salários dos jogadores, a redução de custos e a necessidade de renegociarem as suas dívidas. Medidas necessárias para garantir a viabilidade financeira dos clubes.

Em síntese, diante das dificuldades impostas, a pandemia terminou exigindo dos clubes mudanças estruturais nos modelos de gestão, tornando-se fundamental focar na gestão financeira eficiente e eficaz, que implicou, dentre outros aspectos, a busca da geração de receitas alternativas.

### **Considerações finais**

A presente pesquisa foi resultado de um trabalho de conclusão do curso de graduação em Educação Física da Universidade Federal de Uberlândia que teve como objetivo geral, analisar as principais dificuldades, problemas e desafios de gestão administrativa, financeira e de marketing enfrentados pelos clubes do futebol profissional brasileiro ao longo dos séculos XX e XXI, incluindo as consequências decorrentes da pandemia da COVID-19.

Para alcançar o objetivo proposto, o presente trabalho foi organizado por uma parte introdutória, seguida de quatro seções, tal como descrito, a seguir.

Na primeira seção, foram apresentados os fundamentos históricos do futebol brasileiro, até os dias atuais, com foco na descrição da estrutura e funcionamento da primeira divisão com seus respectivos clubes.

A segunda seção teve como finalidade descrever e analisar as principais fontes de renda dos clubes brasileiros da primeira divisão do futebol brasileiro a partir do século XXI.

A terceira seção visou apresentar uma revisão de literatura oriunda da mídia, a respeito da descrição dos principais problemas financeiros dos clubes mais importantes da primeira divisão do futebol brasileiro, no século XXI.

Na quarta seção foram descritos e analisados os principais problemas financeiros apresentados pela mídia, seguido do estudo sobre a forma como estes foram enfrentados pelos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro durante a pandemia no período de 2020 a 2022.

Para realização desta pesquisa foi levantada a hipótese de que para além da pandemia e suas consequências econômicas, os principais clubes brasileiros de futebol já vinham enfrentando problemas financeiros que de alguma forma vinham contribuindo para que

ficassem cada vez mais endividados. Situação esta que exigiria repensar desde as formas de gestão, a qualificação dos dirigentes e as formas de arrecadação de recursos financeiros.

Considerando as limitações de um trabalho de conclusão de curso, procurou-se responder a esta hipótese, por meio do uso das técnicas de pesquisa documental e bibliográfica, tomando como referência principal, as análises apresentadas pela mídia brasileira a respeito dos problemas financeiros dos principais clubes brasileiros de futebol e as estratégias aplicadas para superação de tais problemas, tomando como base o período 2020-2021, época que obrigou à sociedade brasileira a seguir uma série de restrições sanitárias para controlar a disseminação do vírus da Covid-19, incluindo aqui a paralisação dos jogos campeonato brasileiro.

A pesquisa realizada permite constatar que o processo histórico de constituição do futebol brasileiro foi permeado em grande parte por políticas de desenvolvimento relacionadas com os paradigmas das práticas amadoras e profissional.

Estes paradigmas encontram-se diretamente relacionado com as políticas de financiamento, tanto dos times e seus atletas, quanto das instituições surgidas com a finalidade de regulamentar, gerir e coordenar as competições e seus respectivos clubes.

Nesse contexto, a profissionalização do futebol terminou prevalecendo sobre a prática amadora, dando origem a toda uma sistemática de mercantilização dessa modalidade desportiva, a qual ocorreu no meio a disputas de poder entre dirigentes cariocas e paulistanos que culminou com a unificação de duas federações que originaram a fundação da atual Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

A profissionalização do futebol e sua transformação em mercadoria trouxe a tona a questão da sua popularização associada ao nascimento e desenvolvimento de uma mídia especializada e de toda uma lógica mercantil de compra e venda de produtos e de imagens incorporados aos campos do marketing e do patrocínio incorporado ao mundo do futebol por meio de empresas comercializadoras de produtos e de serviços, inclusive bancários que passaram a exigir dos clubes, a formulação de planos de desenvolvimento de curto, médio e longo prazo. Isto associado ao surgimento de políticas de contratação, compra e venda de jogadores, além do mundo das apostas relacionadas com resultados de jogos e competições de futebol profissional.

Como pode ser observado ao longo do presente estudo introdutório, a história do futebol brasileiro encontra-se relacionada com problemas de gestão e de planos malsucedidos que implicaram ao longo dos séculos XX até a atualidade no endividamento milionário e até

bilionário dos principais clubes do país, situação esta agravada durante o período da pandemia da COVID-19 ocorrida entre 2020 e 2022.

Esta situação obrigou aos clubes a se adaptarem administrativamente, diante da perda de arrecadação das bilheterias e da perda de patrocínios que incluíram os direitos de transmissão por televisão, apesar de que tais medidas não impediram que os clubes continuassem com dívidas financeiras, principalmente relacionadas com questões trabalhistas junto à justiça do país, corroborando com isto a validade da hipótese levantada para a realização do presente trabalho.

No momento da finalização deste estudo, os principais clubes brasileiros continuavam a contar com dívidas financeiras, buscando meios para minimizar e superar as mesmas, por meio da profissionalização das suas gestões através da venda dos times a investidores particulares ou pela transformação dos clubes em empresas rentáveis.

Aparentemente estas fórmulas de gestão adotadas no Brasil, já praticadas em outros países, começavam a mostrar em 2023, alguns dos seus impactos financeiros, esperando, de nossa parte, que o futebol brasileiro enquanto mercadoria, possa vir a minimizar seus problemas financeiros e de gestão, procurando preservar as características e a qualidade do futebol que tanto encantou e continua a encantar a grande parte da população brasileira e mundial.

## Referências

AIDAR, A. C. K. & LEONCINI, M. P.. **A nova Gestão do Futebol**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

AFIF, A. A bola da vez – o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Infinito, 2000.

ASSIS, T. Má gestão faz os clubes sofrerem com ações trabalhistas. **Terra**, 17 de mai. 2021. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/futebol/ma-gestao-faz-clubes-sofrerem-com-acoes-trabalhistas,a4776b11a494b0d2a7780d17d4113182uwc6hv9x.html>>. Acesso em: 22 de mai. 2023

BETTI, M. Mídia e Educação: Análise da relação dos meios de comunicação de massa com a educação e os esportes. In: Seminário Brasileiro em Pedagogia do Esporte, 1998, Bauru, **Anais...** Bauru: Seminário Brasileiro em Pedagogia do Esporte, 1998.

BIANCHI, P.; HATJE, M. **A formação profissional em educação física permeada pelas tecnologias de informação e comunicação no centro de educação física e desportos da Universidade Federal de Santa Maria**. Revista Pensar a Prática, Goiânia, v. 10, n. 2, p. 291-306, 2007.

BRITO, A. **Marketing esportivo é uma caixinha de surpresas**. Folha de S. Paulo: Caderno de Esportes, 15 mai, 2007.

BRUHNS, H. T. **Futebol, Carnaval e Capoeira: Entre as gingas do corpo brasileiro**. Campinas - SP: Papirus, 2000.

BRUNORO, J. C. & AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo, Ed. Gente, 1997.

CALDAS, W. **O pontapé inicial: Memória do futebol brasileiro (1894 - 1933)**. São Paulo: IBRASA, 1990.

CINTRA SOBRINHO, D. O importante é... Breves considerações sobre aspectos das relações entre mídia e esporte. In: CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 27, 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Intercom, 2004. CD-ROM.

COAKLEY, J. **Sport in Society: Issues and Controversies**. 6. ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIULIANOTTI, R. **Football: a sociology of the global game**. Cambridge: Polity Press/Blackwell Publishers Ltd, 1999.

IPSOS, M. **Dossiê esporte: um estudo sobre o esporte na vida do brasileiro**. São Paulo: Ed. Gráficos Burti, 2006.

ITAÚ BBA. **Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol**. 11<sup>o</sup> edição. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAVIERI, D. CARNEIRO, G. **O buraco da pandemia**. 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/reportagens-especiais/bilheteria-socio-torcedor-tv-brasileirao-sem-publico-da-prejuizo-a-times/#page4>. Acesso em: 10 abr. 2023.

LEMOS, W, B. **Contabilidade dos Clubes de Futebol: uma análise econômico financeira dos clubes que compõem a 1ª divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol**. **Repositório Institucional UFC**. p. 1-19, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/31631>. Acesso em: 10 abr. 2023.

LEOCINI, M. SILVA, M. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão e Produção**. v.12, n.1, p. 11-23, jan-abr, 2005.

MACHADO, W. O “FIFAgate” e outros recentes escândalos de corrupção no futebol brasileiro e mundial e os fenômenos da “mediatização” e da “hipermercantilização” do futebol. **Ludopédio**, São Paulo, v. 137, n. 68, 2020.

MAZZONI, T. **História do futebol no Brasil: 1894-1950**. São Paulo: Leia, 1950.

MULLIN, B, J., HARDY, S, WILLIAN, S. **Sport marketing**. 4th edition. Human Kinetics, 2014.

ORTIZ, R. **Mundialização e cultura**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.

PHILLIPS, M. G., & HUTCHINS, B. Losing Control of the Ball: The Political Economy of Football and the Media in Australia. **Journal of Sport & Social Issues**, v. 27, n. 3, p. 215-232, 2003.

PIRES, G. de L. **Educação Física e o discurso midiático: abordagem crítico-emancipatória**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002.

PRADO, F. (2020). Impacto da pandemia de COVID-19 nas receitas dos clubes de futebol brasileiros de Série A. **Football Economics**, 5(1), 1-15.

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

**Ranking mostra o tamanho das dívidas dos principais clubes do Brasil**. ESPN Brasil. 3 de mai, 2023. Disponível em: <[https://www.espn.com.br/futebol/brasileirao/artigo/\\_/id/11994315/atletico-mg-disparado-flamengo-abaixo-bragantino-ranking-mostra-tamanho-dividas-principais-clubes-brasil](https://www.espn.com.br/futebol/brasileirao/artigo/_/id/11994315/atletico-mg-disparado-flamengo-abaixo-bragantino-ranking-mostra-tamanho-dividas-principais-clubes-brasil)>. Acesso em: 22 de mai. 2023.

RIBEIRO, M; DI CUNTO, R. **Clubes devem R\$5,3 bi à União**. Valor Econômico, 20 fev. 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/>>. Acesso em: 10 abr. 2023.

ROSENFELD, A. **Negro, Macumba e Futebol**. São Paulo/Campinas: Perspectiva/ Edusp/Ed. Unicamp, 1993.

SÁ, A. M. G.; FILHO, M, C.; LIMA, NILSON, B. 2011. **Torcer e consumir: transformando a paixão em receita sob a ótica do ciclo de vida do cliente**. Disponível em: <http://www.universidadedofutebol.com.br/Artigos/2011/01/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

SAVOIA, T. **Os 10 maiores salários do futebol brasileiro**. 2021. Disponível em: <https://www.90min.com/pt-BR/posts/os-10-maiores-salarios-do-futebol-brasileiro>. Acesso em: 10 abr. 2023.

JUSTIÇA DO TRABALHO, Tribunal Superior do trabalho. **Sociedade Anônima de Futebol: Justiça do Trabalho uniformiza prazos para pagamento de dívidas de clubes**. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/-/sociedade-an%C3%B4nima-de-futebol-justi%C3%A7a-do-trabalho-uniformiza-prazos-para-pagamento-de-d%C3%ADvidas-de-clubes%C2%A0#:~:text=Lei%20da%20SAF%20e%20d%C3%ADvidas,ser%20ampliado%20para%2010%20anos>>. Acesso em 22 de mai. de 2023.

SOARES, M. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

TAYLOR, Ian. **“Football mad”: a speculative sociology of football hooliganism**. In: **DUNNING, E (org.)**. The Sociology of sport: a selection of readings. Londres: Frank Cass, 1971a, p.32-377

TOMLINSON, A. The Making of the Global Sports Economy: ISL, Adidas and the Rise of the Corporate Player in World Sport. In: Andrews, D. L. (Org.) **Sport and Corporate Nationalisms**. Oxford/New York: Berg, 2005. p. 35-65.

VAZ, C. **Google Marketing: O guia definitivo de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

ZIRPOLI, C. **O ranking de dívidas na união entre os 60 clubes das Séries A, B, e C; quase R\$ 1 bi**. 2021. Disponível em: <<https://cassiozirpoli.com.br/2021-o-ranking-de-dividas-na-uniao-entre-os-60-clubes-das-series-a-b-e-c-quase-r-1-bilhao>>. Acesso em: 10 abr. 2023.