UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS DA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
(FFLCH-USP)

**O Allianz Parque na economia do futebol,
do Estádio-Arquibancada ao Estádio-Shopping.**

(exemplar corrigido)

São Paulo – SP

2020

JOSÉ LUIZ PORTELLA PEREIRA

**O Allianz Parque na economia do futebol,
do Estádio-Arquibancada ao Estádio-Shopping.**

Exemplar corrigido da Tese de Doutorado em PDF apresentada ao Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, sob a orientação do Professor Doutor José Jobson de Andrade Arruda.

São Paulo - SP

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo

P426a Pereira, José Luiz Portella
 O Allianz Parque na economia do futebol, do
 Estádio-Arquibancada ao Estádio-Shopping. / José
 Luiz Portella Pereira ; orientador José Jobson de
 Andrade Arruda. - São Paulo, 220.
 235 f.

 Tese (Doutorado)- Faculdade de Filosofia, Letras
 e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.
 Departamento de História. Área de concentração:
 História Econômica.

 1. História Econômica. 2. Economia do Futebol. I.
 Arruda, José Jobson de Andrade, orient. II. Título.

ENTREGA DO EXEMPLAR CORRIGIDO DA DISSERTAÇÃO/TESE

Termo de Ciência e Concordância do (a) orientador (a)

Nome do (a) aluno (a): José Luiz Portella Pereira

Data da defesa: 13/04/2020

Nome do Prof. (a) orientador (a): Prof. Dr. José Jobson de Andrade Arruda

Nos termos da legislação vigente, declaro **ESTAR CIENTE** do conteúdo deste **EXEMPLAR CORRIGIDO** elaborado em atenção às sugestões dos membros da comissão Julgadora na sessão de defesa do trabalho, manifestando-me **plenamente favorável** ao seu encaminhamento e publicação no **Portal Digital de Teses da USP**.

São Paulo, 05/06/2020.

(Assinatura do (a) orientador (a))

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: José Luiz Portella Pereira

Título: O Allianz Parque na economia do futebol, do Estádio-Arquibancada ao Estádio-Shopping

Tese de doutorado apresentada ao departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, sob a orientação do Professor Doutor José Jobson de Andrade Arruda.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Orientador: Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Dirma Portella Pereira;
Angélica, mulher inigualável; Lucas e Luana, filhos amados;
À minha querida irmã Leila;
Ao meu pai, Ary Tupinambá Pereira (in memoriam).

AGRADECIMENTOS

Realizar uma tese é conhecer a si mesmo. Embrenhar-se nos meandros dos próprios limites e dificuldades, lidar com algumas virtudes, deparar-se com uma solidão quase infinita e, por vezes, encontrar alegremente pessoas que permanecerão para sempre com a gente. Trata-se de desafio que coloca o autor em contato com as respectivas persona e sombra, e também o que emerge do inconsciente.

Não é tarefa para uma pessoa só. Sem um conjunto de orientadores, professores, colaboradores, amigos e questionadores, não se faz.

Nesse longo trabalho, o caminho, que parece comum, usual, por haver miríade de pesquisas acadêmicas, transforma-se em saga pessoal inolvidável para o autor, onde as conquistas e intempéries o ensina; e me ensinou tantas coisas que ignorava, situações e fatos que pareciam de amplo domínio, ressurgindo por outras veredas, adquirindo faces novas, em aprendizado dificilmente comparável.

Nessa saga pessoal, devo muito, a tantos. Para o mundo são poucos, para mim, nunca tão poucos para os outros, foram tantos e tão importantes.

Agradeço à professora Maria Arminda do Nascimento Arruda, para mim, luz maior desse trabalho, desde que me acolheu na primeira hora, quando era apenas alguém que sonhava com a pesquisa acadêmica. Inesquecível.

Agradeço ao meu orientador, professor José Jobson de Andrade Arruda, que me tratou com o devido e necessário rigor acadêmico, ensinando-me o significado fundamental para o trabalho da distância entre autor e obra, autor e pesquisa. Suas arguições críticas foram cruciais no desenvolvimento da tese.

Agradeço aos amigos essenciais Eduardo Ghirardelli Gonçalves, Simone Vicentini e Simone Queiroz, que estoicamente me ajudaram de forma incansável e decisiva. Sem eles, não lograria vencer o desafio. À Jaqueline e à Isabela, também relevantes.

Agradeço aos professores Hernani Maia Costa e Vera Lucia Amaral Ferlini que realizaram minhas qualificações com observações fundamentais.

Cabe também recordar os professores que ministraram as disciplinas dos créditos regulamentares, sobretudo, os professores Paolo Ricci e Jorge Almeida. Agradeço também aos professores participantes da defesa de tese, professor Rui Gomes Braga Neto, professor Fernando Henrique Cardoso, professor Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo. Ao professor Paulo Martins, que com paciência e prontidão me ensinou a enfrentar os obstáculos desse desafio.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em História Econômica da Universidade de São Paulo, que me ofertou as condições para o desenvolvimento do trabalho, me propiciando a honra de estudar em instituição histórica, que iluminou e ilumina o caminho do saber no Brasil com o seu patrimônio inestimável.

Agradeço aos amigos da Sociedade Esportiva Palmeiras que me ajudaram na pesquisa.

Desejo agradecer também a cada amigo que me ajudou de algum modo, uma lista considerável, entre eles o amigo Juca Kfoury que me cedeu parte de sua notável biblioteca sobre futebol.

E à minha família, sempre presente ao meu lado em todos os momentos.

Escrever uma tese é conhecer a si mesmo, sobretudo na minha idade, é resgatar o significado do banco escolar, é entender o valor do trabalho coletivo, é dar uma pequena contribuição à sociedade, com o desejo de mudar o mundo.

“Todas verdades são fáceis de serem entendidas a partir de quando elas são descobertas. O ponto é descobri-las”.

(Galileu Galilei)

“A dificuldade real não reside nas novas ideias, mas em conseguir escapar das antigas”.

(John Maynard Keynes)

“Nós não podemos resolver nossos problemas com o mesmo raciocínio que utilizamos quando os criamos”.

(Albert Einstein)

RESUMO

O tema base desse trabalho é a forma de gestão dos clubes de futebol ao longo das respectivas histórias no Brasil, observando as consequências do ato de governar sobre as matrizes econômicas que os suportaram.

A história econômica do futebol combinada com a ação da indústria cultural e o processo conhecido como “globalização” suscitaram uma nova economia, a Economia do Futebol. A evolução de tal processo, que se inicia no amadorismo dos participantes alcançando o “futebol como negócio”, é o cenário de fundo do trabalho.

O objeto desta tese é o Allianz Parque, estádio da Sociedade Esportiva Palmeiras, em São Paulo, que emerge do movimento de transformação dos estádios no país, com vistas à Copa do Mundo de Futebol de 2014, a provocar, de modo não intencional, a possibilidade de mudança da matriz econômica dos clubes.

A transformação do estádio Palestra Italia em Allianz Parque exhibe o trajeto da alteração da matriz econômica, onde a metamorfose se expressa por dois cursos; um tangível, a mutação do estádio-arquibancada para o estádio-shopping, e outro intangível, a mudança de vínculo do torcedor com o clube: de torcedor-apassionado a torcedor-cliente, esse novo ente que foi engendrado, sobretudo, pela globalização do futebol.

O trabalho propõe-se a superar os limites da constatação da matriz econômica produzida em nosso futebol, ao avaliar o modelo de governança necessário para assegurar a perenidade da nova matriz, que permite a independência econômica dos clubes no Brasil.

Palavras-chave: Estádio-arquibancada, estádio-shopping, matriz econômica, economia do futebol, torcedor-apassionado, torcedor-cliente.

ABSTRACT

The main focus of this work is the way in which football clubs have been managed throughout their respective histories in Brazil. This study pays specific attention to the consequences of the models of governance based on the economic matrices that have supported them.

The economic history of football combined with the action of the cultural industry and the process known as “globalization” has spawned a new economy: the Football Economy. The process, which begins with the amateur management practices of the participants evolving into “football as business”, is the background of the work.

The object of this thesis is Allianz Parque is the stadium belonging to Sociedade Esportiva Palmeiras, in São Paulo, Brazil. The new stadium emerges from the movement focused on transforming the sports infrastructure in Brazil, with a view to the 2014 Football World Cup and unintentionally provokes the possibility of changing the economic matrix of the clubs.

The transformation of Palestra Italia stadium into Allianz Parque shows the trajectory of change in the economic matrix, where the metamorphosis is expressed by two paths. The first change is tangible; the conversion of the stadium-grandstand to the shopping-stadium. The second is intangible; the change of the connection between the fan and the club: from passionate-supporter to consumer-supporter, who became a new entity, engendered mainly by the globalization of football.

This paper aims to overcome the paradigm of the establishment of the economic matrix produced in our football by evaluating the governance model necessary to ensure the continuity of the new matrix, which allows the economic independence of clubs in Brazil.

Keywords: Stadium-grandstand, stadium-mall, economic matrix and soccer economy -torcedor-apaixonado, torcedor-cliente

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	Parque Antarctica em 1922	38
Figura 02	Imagem Panorâmica do estádio em 1936	40
Figura 03	O Projeto original	42
Figura 04	Palestra Italia	43
Figura 05	Demolição do Palestra Italia	44
Figura 06	O Milagre de Berna (<i>Das Wunder von Bern</i>)	75
Figura 07	Estádio Allianz Parque	107
Figura 08	Antes e depois: Estádio Parte Externa	116
Figura 09	Antes e depois: Estádio Parte Interna	117
Figura 10	Antes e depois: Gramado e arquibancada	118
Figura 11	Antes e depois: Cadeiras	119
Figura 12	Antes e depois: Campo	120
Figura 13	Atual: Campo Grama Sintética	121
Figura 14	Modelo de Financiamento da Arena Corinthians	202
Figura 15	Comparação do Maracanã com maiores em despesas	209

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Dados do Estádio Palestra Italia	39
Tabela 02	Público e Renda – Campeonato Paulista: Palestra Italia 2007 em Mil R\$	45
Tabela 03	Público e Renda – Campeonato Paulista: Palestra Italia 2008 em Mil R\$	46
Tabela 04	Público e Renda – Campeonato Paulista: Palestra Italia 2009 em Mil R\$	46
Tabela 05	Público e Renda – Campeonato Paulista: Palestra Italia 2010 em Mil R\$	47
Tabela 06	Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Palestra Italia 2007 em Mil R\$	48
Tabela 07	Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Palestra Italia 2008 em Mil R\$	49
Tabela 08	Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Palestra Italia 2009 em Mil R\$	50
Tabela 09	Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Palestra Italia 2010 em Mil R\$	50
Tabela 10	Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Allianz Parque 2016 em Mil R\$	51
Tabela 11	Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Allianz Parque 2017 em Mil R\$	52
Tabela 12	Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Allianz Parque 2018 em Mil R\$	52

Tabela 13	Seleção Brasileira da Copa 1970	67
Tabela 14	Seleção Brasileira da Copa 1994	68
Tabela 15	Países filiados à FIFA e à ONU	74
Tabela 16	Países europeus que participaram da Copa de 1950	74
Tabela 17	Assistência pela TV: Copas do Mundo	82
Tabela 18	TOP 50 Clubes com maiores Receitas das Américas	91
Tabela 19	30 Clubes mais valiosos das Américas em 2018	92
Tabela 20	20 Clubes mais valiosos da Europa em 2018	93
Tabela 21	Padrão-FIFA	109
Tabela 22	Dados do Estádio Allianz Parque	112
Tabela 23	Seguidores do Allianz Parque nas redes sociais	114
Tabela 24	Ranking – Sócio torcedor 2013	121
Tabela 25	Ranking – Sócio torcedor 2014	122
Tabela 26	Ranking – Sócio torcedor 2015	123
Tabela 27	Ranking – Sócio torcedor 2016	123
Tabela 28	Ranking – Sócio torcedor 2017	124

Tabela 29	Ranking Sócio-torcedor 2018	124
Tabela 30	Ranking Sócio-torcedor 2019	124
Tabela 31	Torcedor: Datafolha 2008 (em percentual)	125
Tabela 32	Comparação dos estádios: Allianz Parque X Pacaembu	131
Tabela 33	Receitas Operacionais (em milhões R\$)	134
Tabela 34	Receitas operacionais de 2007 – 2008	145
Tabela 35	Receitas operacionais de 2008 – 2009	146
Tabela 36	Receitas operacionais de 2009 – 2010	147
Tabela 37	Receitas operacionais de 2010– 2011	148
Tabela 38	Receitas operacionais de 2011 – 2012	149
Tabela 39	Receitas operacionais de 2012 – 2013	150
Tabela 40	Receitas operacionais de 2013– 2014	151
Tabela 41	Receitas operacionais de 2014 – 2015	153
Tabela 42	Receitas operacionais de 2015 – 2016	154
Tabela 43	Receitas Operacionais 2016 -2017	155
Tabela 44	Receitas Operacionais 2018	156

Tabela 45	Público e renda recorde de 1987, 1988, 1999 (em milhões Cz\$)	180
Tabela 46	Mapa Estratégico do Banco Volkswagen	197
Tabela 47	Mapa Estratégico do Futebol	198
Tabela 48	Comparação dos estádios	212
Tabela 49	Receita Total / Clubes (em R\$ mil)	220
Tabela 50	Maiores rendas do Brasil em 2018	221
Tabela 51	Renda Líquida dos 20 Clubes da Série A Campeonato Brasileiro 2018	222

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Distribuição das receitas – Palestra Italia 2007	54
Gráfico 02	Distribuição das receitas – Palestra Italia 2008	55
Gráfico 03	Distribuição das receitas – Palestra Italia 2009	56
Gráfico 04	Distribuição das receitas – Palestra Italia 2010	57
Gráfico 05	Valores pagos em 2017 pela Globo	102
Gráfico 06	100 anos de crescimento do PIB no Brasil (%)	108
Gráfico 07	Evolução da Receita Operacional ao longo dos anos (em milhões R\$)	135
Gráfico 08	Patrimônio Líquido: Positivo (em milhões R\$)	136
Gráfico 09	Receitas por Tipo – SEP – Período Allianz Parque 2017	137
Gráfico 10	Receita por Tipo – SEP – Período Allianz Parque 2018	138
Gráfico 11	Comparativo anual: Receitas da arena (em Milhões R\$)	159
Gráfico 12	Patrocínio e Publicidade	160
Gráfico 13	Cotas de TV 2016-2015 (milhões R\$)	215
Gráfico 14	Patrocínio e Publicidade 2016 – 2015 (milhões R\$)	216
Gráfico 15	Transferências de Atletas 2016 – 2015 (milhões R\$)	217

Gráfico 16	Clube Social e Esporte Amador 2016 – 2015 (milhões R\$)	218
Gráfico 17	Bilheteria 2016 – 2015 (milhões R\$)	219

LISTA DE SIGLAS

VAR	Video Assistant Referee
MSI	Micro-Star International
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CIDs	Certificados de Incentivo ao Desenvolvimento
TJLP	Taxa de Juros de Longo Prazo
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
FAM	Faculdade das Américas
FA Cup	Copa d'A Associação de Futebol
AAA	Amsterdam Arena Advisory
CONMEBOL	Copa Libertadores da América

Sumário

INTRODUÇÃO: PROPOSIÇÕES TEMÁTICAS E METODOLÓGICAS	19
CAPÍTULO I – A HISTÓRIA E OS ESTÁDIOS.....	33
1.1. Os primeiros estádios	33
1.2. Do Parque Antarctica ao Allianz Parque	36
1.2.1. O Parque Antarctica	36
1.2.2. O Palestra Italia	39
1.2.3. Jardim Suspenso	41
1.2.4. A demolição	43
1.3. Sociedade Esportiva Palmeiras.....	45
1.3.1. Público e Renda	45
(a) Campeonato Paulista – Palestra Italia	45
(b) Campeonato Brasileiro – Palestra Italia	48
1.3.2. Distribuição das Receitas	53
CAPÍTULO II – A ECONOMIA DO FUTEBOL.....	59
2.1. Gênese	64
2.2. Consolidação e Realidade	89
2.3. A Economia do Futebol nos dias atuais	95
CAPÍTULO III – A HISTÓRIA E O ESTÁDIO COMO ATIVO ECONÔMICO....	98
3.1. Copa do Mundo de 2014	98
3.2. Allianz Parque.....	105
3.2.1. A Conversão do Palestra Italia no Estádio-Shopping	105
3.2.2. O Allianz Parque na Economia do Futebol	132
3.3. Demonstrativo das Receitas.....	133
3.4. A mudança econômica e a matriz financeira.....	140
3.4.1. Governança e a Matriz Econômica	140

CAPÍTULO IV – PALESTRA ITALIA X ALLIANZ PARQUE	144
4.1. Resultado Econômico – Financeiro.....	144
(a) Receitas Operacionais: Palestra Italia.....	144
(b) Receitas Operacionais: Allianz Parque.....	152
CAPÍTULO V – ALÉM DA NOVA MATRIZ ECONÔMICA	162
5.1. Missão dos Clubes de Futebol	162
5.2. O Antagonismo Formal e os modelos de Governança	164
5.3. O fator humano na gestão do futebol.....	174
5.3.1. A vaidade no manejar da matriz econômica.....	185
5.3.2. As pressões endógenas	187
5.3.3. Subordinação, Insubordinação ao Arcabouço Vigente.....	189
5.3.4. Ilusão do Profissionalismo	190
5.4. Parâmetros para a medição da eficiência e eficácia do modelo	192
5.4.1. Balanced Scorecard, Conceito	195
5.5. Mapa estratégico	196
CAPÍTULO VI – COMPARAÇÃO COM OUTROS MODELOS.....	200
6.1. Arena Corinthians	200
6.2. Maracanã.....	206
6.3. Morumbi	210
6.4. Reflexos da Copa do Mundo de 2014	212
6.4.1. Evolução das receitas dos clubes brasileiros	214
6.4.2. Ranking das Receitas: 22 Clubes Brasileiros.....	220
6.4.3. Maiores Rendas	221
CONCLUSÃO	223
BIBLIOGRAFIA	235

INTRODUÇÃO: PROPOSIÇÕES TEMÁTICAS E METODOLÓGICAS

O futebol brasileiro tem dois momentos históricos, antagônicos, para a respectiva filosofia do conhecimento: 1950 e 1958. No primeiro, a frustração absoluta com a perda de uma Copa do Mundo em seu território, no estádio mais simbólico, o Maracanã, quando precisava de um empate, assinalou o primeiro gol do jogo aos 2 minutos do segundo tempo e assistiu o adversário “virar” o placar. Toda a vontade de potência que se construía transformou-se em sensação de humilhação, fazendo emergir no brasileiro o espectro do complexo de vira-latas.

Em 1958, com uma Seleção que deixou o país desacreditada, em que pese a imensa qualidade de seus componentes, o Brasil alcançou o topo, sagrando-se campeão mundial de futebol na Suécia, primeira vez que um país da América vence em território europeu. O país atravessava um período de extremo otimismo induzido pelo governo Juscelino Kubitschek, com seu plano “50 anos em 5” e um estilo jovial, alegre e conciliador. Foram acontecimentos que se transformaram em efemérides para a técnica e a visibilidade do futebol brasileiro no mundo, mas que não catalisaram nenhum processo de mudança na gestão dos clubes e na governança das entidades organizadoras, tanto na Confederação Brasileira de Desportos - CBD, quanto nas federações estaduais, embora o planejamento comandado por Paulo Machado de Carvalho, chefe da delegação de 1958, tenha sido inovador e exemplar. A conquista inédita e grandiosa não logrou impelir os dirigentes brasileiros a executarem algo na mesma linha nos respectivos clubes.

Só após 57 anos do desastre no Maracanã e 49 anos depois da glória no Estádio Råsunda, na segunda Copa que se realizou no país, emergiu o dispositivo catalisador para uma substancial mudança na matriz econômica dos clubes, que se inicia em 2007, quando a FIFA anuncia o Brasil como sede da Copa de 2014, consequentemente implicando a exigência de estádios com padrão-FIFA, modelo obrigatório para tal tipo de competição.

Desde a introdução oficial do futebol no Brasil, por Charles William Miller¹, em 14 de abril de 1895, numa “fria tarde de outono”, como ele mesmo registrou, na Várzea do Carmo, onde hoje se encontram as ruas do Gasômetro e Santa Rosa em São Paulo², persiste a questão: os clubes brasileiros têm requisitos econômicos para se manter de forma autônoma, sustentável e atingirem a realização das respectivas potencialidades?

No fundo, o que se deseja saber é se os clubes brasileiros têm condições de sustentação própria de modo a ganharem escala nacional e internacional. Existiria um arcabouço econômico e financeiro? Os clubes grandes terão uma matriz econômica que os coloque entre os maiores clubes do mundo em prestígio e receita líquida?

Na verdade, o que sempre intrigou os que procuraram estudar a questão estrutural do futebol brasileiro foi se o ceticismo existente quanto à capacidade de os clubes alcançarem matriz econômica sistêmica e duradoura fazia sentido ou era fruto de descrença exacerbada provocada pelo que Nelson Rodrigues³ chamou de “complexo de vira-latas”⁴ do brasileiro, de modo que a sensação de inferioridade nos impedisse de transpor a barreira da desorganização administrativa.

Haveria fundamentos econômicos, competência técnica e capacidade gerencial para que os clubes brasileiros conquistassem estágio de emancipação e autonomia? O desafio seria puramente metodológico, processual, sistêmico ou necessitar-se-ia vencer questão mais profunda, anímica, ligada ao caráter e à personalidade do brasileiro? Tratava-se de vencer uma descrença em nossa

¹ Charles William Miller foi um esportista brasileiro, considerado o “pai” do futebol e do *rugby* no Brasil.

² SALUM, 2015, *Apud* MILLS, 1996, p.37: “O ano de 1894 está ligado à “história oficializante” do futebol, quando Charles Miller, filho de imigrantes britânicos, nascido na Rua Monsenhor de Andrade, na região do Brás, retornou de seus estudos no Banister Court School, na cidade portuária de Southampton, onde participou da seleção do condado de Hampshire, jogando na posição de center-forward. Em depoimento para a Revista O Cruzeiro, em 1952, ele relatou os primeiros passos: ‘Numa tarde fria de 1895, reuni os amigos e convidei-os a disputarem uma partida de football. Aquele nome, por si só, era novidade, já que naquela época somente conheciam o críquete’.”

³ Nelson Falcão Rodrigues foi um teatrólogo, jornalista, romancista, folhetinista e cronista de costumes e de futebol brasileiro, e tido como o mais influente dramaturgo do Brasil.

⁴ RODRIGUES, Nelson. **À sombra das chuteiras imortais**. São Paulo: Cia. das Letras, 1993. p.51- 52: Complexo de vira-latas.

capacidade de realização? Teríamos aptidão e atitude para concretizar a laboração da matriz econômica de independência dos clubes?

Em 1895, o Brasil já se encontrava em período de vasta imigração italiana iniciada em 1880, que contribuiu fortemente na introdução e popularização do futebol. Em 1901, o Brasil registrou o número de 17.801.245 habitantes, com um PIB de R\$ 9.184 milhões e PIB per capita de R\$ 516 (em reais de 1999)⁵. O país partia em busca do respectivo desenvolvimento industrial após ter enfrentado importantes mudanças sociais como a consolidação do fim da colonização, a abolição da escravidão, o crescimento da agricultura e exportação de produtos primários, a entrada de capital estrangeiro e relevante participação dos imigrantes. Os italianos, desde 1880 e os japoneses, a partir de 1908, exerceram papel essencial na aceleração do crescimento da cidade de São Paul. Italianos e espanhóis foram determinantes na gênese dos clubes de futebol em São Paulo, sobretudo no Palestra Italia⁶ e no Sport Clube Corinthians Paulista⁷, este com nome inspirado no clube inglês Corinthians Casuals, mas nascido sob a presidência de dois descendentes de italianos, Miguel Battaglia e Alexandre Magnani, e com vários fundadores espanhóis.

Os japoneses não se integram de pronto ao futebol, todavia, mais adiante, no pós-guerra, os nisseis aderem ao esporte e a maioria passa a torcer pela Sociedade Esportiva Palmeiras.

Os imigrantes, em busca de socialização, além da participação na fundação das agremiações futebolísticas, formaram contingentes básicos no universo de torcedores, consagrando a popularização do esporte no Brasil.

Na obra *Corinthians e Palestra Italia: Futebol em Terras Bandeirantes*, Alfredo Oscar Salum destaca o papel dos imigrantes na relação entre o desenvolvimento dos esportes e o crescimento da cidade de São Paulo:

⁵ Fonte: IBGE – Estatísticas do Século XX – Séries Históricas <https://seculoxx.ibge.gov.br/economicas/contas-nacionais>

⁶ “Apesar de o Palmeiras ainda ser conhecido como um clube ligado à colônia italiana, sua torcida reflete a formação multiétnica do País.” (SALUM, 2015)

⁷ “O Corinthians Paulista reuniu, já nos primeiros anos de existência, elementos de diversos grupos étnicos como italianos, espanhóis, árabes, portugueses e alemães, que se uniram aos brasileiros em nome de uma paixão: o futebol.” (SALUM, 2015)

“O desenvolvimento dos esportes acompanhava o crescimento da cidade de São Paulo, esta tinha em 1870 cerca de setenta mil habitantes e experimentou, a partir dessa época, uma grande expansão populacional em função da imigração europeia e do deslocamento dos antigos escravos. Em 1910 já estava estimada em quatrocentos e cinquenta mil habitantes, dos quais cerca de cinquenta por cento eram imigrantes, fato que denotava as transformações que estavam ocorrendo (...)”. (SALUM, 2015, p.17)

O desenvolvimento da história econômica dos clubes no Brasil, até 2007, indicou escassas esperanças e motivadas razões para acreditarmos que os clubes não venceriam o obstáculo da desorganização administrativa. Vagamos do amadorismo quase absoluto para o semiamadorismo, onde os principais dirigentes tentaram impedir a implantação do profissionalismo, em grande parte para cercear a participação de atletas oriundos dos estratos populares, restringindo-a aos atletas com condições financeiras que podiam praticá-lo sem remuneração. Patinamos em profissionalismo incipiente depois de vencida a batalha acima aludida, o que só ocorreu em 1937, quando a Confederação Brasileira de Desportos - CBD⁸, realizou acordo com a dissidente Federação Brasileira de Futebol - FBF⁹, que congregou os clubes que tinham atletas profissionais. Mesmo assim ainda não se chegou ao profissionalismo pleno, permanecemos por longo tempo no semiprofissionalismo, tanto pela formação dos dirigentes como das estruturas em curso. O profissionalismo só veio a ganhar corpo consistente a partir de 1970, com a entrada da televisão e a compra dos direitos de transmissão, ocorrendo de modo gradual, lento e de forma incompleta, por conta da debilidade financeira dos nossos clubes.

O início oficial do profissionalismo, em 1937, se dá em pleno desenvolvimento do processo de mudança na economia engendrado pela “Revolução de 1930”, marco relevante na história do país. Dois trabalhos transformaram-se em referências na historiografia econômica sobre o período, conforme aponta Pedro Cezar Dutra Fonseca, em trabalho denominado “A Revolução de 1930 e a

⁸ CBD - Confederação Brasileira de Desportos, fundada em 1914 e criada com a missão de fomentar toda a prática desportiva no país, foi a entidade brasileira responsável pela organização do esporte nacional.

⁹ FBF - Federação Brasileira de Futebol (antiga CBD) é a entidade atualmente responsável pela organização de campeonatos de alcance nacional, embora em sua criação pretendesse ser o principal órgão do futebol brasileiro para organização de campeonatos nacionais e representação em entidades internacionais.

Economia Brasileira”: “Formação Econômica do Brasil”, de Celso Furtado (1959) e “A Revolução de 1930”, de Boris Fausto (1970). Segundo Pedro Cezar, Furtado defendeu que a política de intervenção governamental com desvalorização cambial, expansão da oferta monetária, retenção e queima dos estoques de café, suscitou como produto a sustentação da renda nominal, antecipando-se às recomendações anticíclicas delineadas por Keynes. Além disso, ainda segundo o autor, provocou a transformação estrutural da economia ao deslocar o eixo para a indústria, marcando a passagem do modelo agroexportador para o processo de substituição das importações. Entendo que esse movimento de impacto distinto, não só produziu efeito no campo econômico; ele contemplou o país de modo mais amplo e profundo, criando um ambiente que alcançou todos os setores, na trilha da modernização e implantação de novos marcos.

Embora não se tenha pesquisa específica correlacionando ações no futebol e as trajetórias da política e da economia, é possível notar que o clima gerado por elas produz impacto na atitude dos dirigentes. A profissionalização do futebol, uma luta árdua que possibilitou a entrada de brasileiros pertencentes às classes mais humildes no exercício contínuo do esporte, foi bafejada pela onda da industrialização no sentido de permitir algo novo com identidade menos subalterna e mais promissora. Do ponto de vista econômico, a profissionalização do futebol em 1937 ocorre no princípio de uma queda acentuada do PIB, depois de um crescimento fortíssimo em 1936, e no ano em que houve crise na economia americana. O futebol se liberta do amadorismo oficialmente, não na prática, impulsionado pelo clima da transformação estrutural que coloca a indústria como centro dinâmico. Na sequência, contudo, o ambiente de mudança enfrenta ciclo de queda no crescimento, o que só se reverte em 1944.

Isso colaborou para o efeito que denominamos “antagonismo formal”, quando duas forças opostas atuam sobre um mesmo produto, impedindo seu desenvolvimento acentuado, seu crescimento, elevação; e sua queda significativa, decréscimo; o que poderia suscitar rupturas que levassem a mudanças substanciais. Não se evolui o suficiente, nem se tem uma involução que provoque mudança de conduta. É um processo que imprime velocidade com o freio acionado, o objeto em tela anda devagar. Foi isso que aconteceu, o

profissionalismo da atividade futebol como um todo, não só o exercício da profissão, caminhou com lerdeza, arrastando-se, vítima de todos os interesses que buscavam impedir a libertação do futebol de um sistema semelhante ao velho corporativismo brasileiro, que permite aos oligarcas tomarem o poder sem que sequer monarca algum lhes tenha concedido privilégios, e, a seguir, continuam no poder controlando a sucessão em processo de “capitanias hereditárias” vigente nos clubes, e regionalmente, por intermédio das respectivas federações estaduais.

A esse desenvolvimento histórico do futebol podemos aplicar, *mutatis mutandis*, o conceito de “transformismo” definido por Gramsci¹⁰, a ideia de algo que não muda dado o atraso profundo dos elementos que envolvem o ambiente em tela. Uma hegemonia de poder que é conquistada, e se mantém, mesmo que grupos não conservadores o exerçam. Eles não conseguem vencer a inércia.

O futebol cingia-se a entretenimento muito apreciado, mas que não deveria ser tratado como atividade econômica séria e relevante por conta das pessoas que o administravam, da inviabilidade dos clubes e da “incompetência nacional” para produzir algo respeitado mundialmente, mesmo após a conquista de três campeonatos mundiais. O conceito de economia do futebol não era utilizado, nem fazia sentido, seja pela desimportância monetária diante da economia nacional, seja pelo seu gerenciamento incapaz de proporcionar qualquer perspectiva alvissareira. O futebol restava como entretenimento irrelevante economicamente.

Gramsci descreveu o que seria a síntese do transformismo no campo cultural:

“Miséria da vida cultural e estreiteza mesquinha da alta cultura: em lugar da história política, a erudição descarnada; em lugar da religião, a superstição; em lugar dos livros e das grandes revistas, o jornal e o panfleto. O dia-a-dia, com seus facciosismos e seus choques personalistas, em lugar da política séria. As universidades, todas as instituições que elaboravam as capacidades intelectuais e técnicas, não permeadas pela vida dos partidos, pelo realismo vivo da vida nacional,

¹⁰ Antonio Gramsci foi um filósofo marxista, jornalista, crítico literário e político italiano.

formavam quadros nacionais apolíticos, com formação mental puramente retórica, não nacional.” (GRAMSCI, 2007)¹¹

Transformismo, Hegemonia e Subalternidade no Pensamento de A. Gramsci, apresentado em 2016 no 10º Encontro de Ciências Políticas em Belo Horizonte: “de acordo com Gramsci, a classe dominante italiana, quando não teve mais condições de governar a partir de uma ditadura de classe exclusivista, isto é, quando não conseguiu mais manter a dominação apenas entre uma elite restrita, sob pena de ser superada, foi obrigada a delinear uma democracia burguesa”. A aliança entre a classe dominante e a burguesia permitiu a manutenção do poder, com uma agenda nova.

O transformismo se caracterizaria pela hegemonia de grupos moderados e conservadores que procuram manter o *status quo*, monopolizando o poder, evitando que haja ruptura considerada modernizadora ou revolucionária que altere os cânones de poder estabelecidos, assegurando hegemonia da mesma classe dominante e a subalternidade dos estratos dominados. É o que se simplificou na expressão “para que as coisas permaneçam iguais, é preciso que tudo mude”, do discurso de Tancredi, Príncipe de Falconeri, em *Il Gattopardo*, de Giuseppe Tomasi di Lampedusa. No transformismo não há cooptação, o estamento que se encontra no poder não compra nem suborna outro grupo social ou econômico para tê-lo sob controle. Ele incorpora algumas demandas do grupo ascendente, que se descola da maioria dominante como a burguesia o fez com relação à aristocracia, modifica a agenda do poder por intermédio da negociação, e por um processo de mudança de pautas trabalhadas de modo semelhante ao reformismo, que pretende executar alterações sem revolução, sem quebra da ordem estabelecida, de modo que a classe ascendente assuma parte do poder sem retirar do centro do cenário quem já o detinha. Uma forma de composição.

Como na análise de Gramsci sobre a história política da Itália, no futebol brasileiro também ocorreu uma aliança da “aristocracia” no sentido de elite comandante, com um segmento pseudomodernizante, no fundo conservador: dirigentes de federações e de alguns clubes, que constituíram a “burguesia do

¹¹ GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere**. Volume 3. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2007.

futebol”, trazendo elementos aparentemente “modernos” sustentados por ações, muitas, copiadas do exterior, aplicadas “convenientemente”, a sugerir impressão de mudança, porém com o objetivo de conservar o poder nas federações e nas direções de clube. Isso aconteceu mais declaradamente sob a égide de João Havellange. Tal quadro ocorre até hoje na Confederação Brasileira de Futebol - CBF¹², onde as federações têm maior peso eleitoral do que os clubes, e para alguém poder se candidatar à respectiva presidência, há necessidade de pelo menos 8 assinaturas de presidentes das tais federações, que são os pilares básicos do arcaísmo e da dependência financeira dos clubes em nosso futebol. A subalternidade do conjunto de dirigentes de clubes é fator crucial para a manutenção da hegemonia da “classe dominante”: os dirigentes da CBF, que se mantêm no cargo por anos a fio, criando uma espécie de “corte aristocrática”, e na negociação com a “burguesia” do futebol, que são os dirigentes de clubes e federações, que conservam o poder alterando a agenda e normas, sem modificar os pilares básicos da administração. A manutenção do calendário nacional de futebol conservando os campeonatos estaduais, os sucessivos perdões às dívidas dos clubes e, mais recentemente a discussão sobre a inclusão do VAR, o vídeoárbitro, são exemplos. O futebol brasileiro poderia quebrar esse ciclo de mudança política e de restrição de desenvolvimento e atingir a independência e autonomia dos clubes? Ou as mudanças efetuadas se destinam a “deixar tudo como está”?

O processo histórico mostrou, e a nossa pesquisa argumenta, que sem o rompimento das amarras financeiras dos clubes, não. Sem a criação de uma economia de futebol forte e permanente, sem uma matriz inserida nessa economia, que dê ao clube sua possibilidade de alforria, é praticamente impossível. O quadro descortinado, mesmo em período considerado de profissionalismo pleno, era desalentador. Enxergava-se a dependência persistente e crônica com relação aos direitos de transmissão de TV, que passaram a ser o grande financiador do futebol, elidindo e até tornando marginais as receitas resultantes dos estádios. Os recursos da TV sobrelevaram-se a tal ponto, de modo a representar mais de 50% do faturamento da maioria dos clubes, e estes, endividados e com presidentes eleitos com mandatos curtos de dois a três anos, no máximo, submetiam-se

inexoravelmente. Os presidentes assumem a direção de instituições praticamente “quebradas” financeiramente e com alta cobrança da torcida por resultados em curto prazo, restando a eles a antecipação da cota de TV, tornando-os caudatários cativos dos donos desses direitos, impossibilitados de buscarem receitas novas, condenados a regime de sobrevivência básica, descrito popularmente “da mão para a boca”: pegar o dinheiro da TV para pagar compromissos vencidos. A outra alternativa era vender jogadores, dilapidando o capital técnico e desfazendo a capacidade de consolidar a marca, a depender da existência de atletas vendáveis. Diante de tal quadro, a expectativa sempre foi desalentadora. E, pior, a alimentar conformismo profundo, subserviência imobilizadora, uma estabilidade na mediocridade, onde o antagonismo formal cumpria papel devastador ao impedir os clubes de irromper rumo à independência financeira. Um círculo vicioso inarredável.

A demanda efetiva da economia do futebol se dava de forma a não permitir o progresso econômico. Tanto a componente do consumo, no caso, por parte dos torcedores, como a de investimento, que os agentes deveriam fazer, ficavam estagnadas em patamar insuficiente. A economia do futebol não se desenvolvia. Dessa forma, mesmo em tempos bem recentes, as perspectivas de autonomia financeira e de estabilização econômica não eram vislumbradas e a procura por equação solucionadora persistia. Qual seria o ativo que poderia resolver essa equação?

A Copa do Mundo trouxe a necessidade de estádios com “Padrão FIFA”, e mesmo aqueles que não eram cogitados para sediarem jogos da Copa de 2014 precisavam ter tal padrão para, depois dela, poderem concorrer na organização de jogos e eventos. O estádio-arquibancada é aquele construído com intuito exclusivo de oferecer ao torcedor a possibilidade de assistir jogos de futebol. Não tem como focos prioritários a segurança, o conforto, nem a acessibilidade. Possui serviços precários e reduzidos de alimentação e número escasso de banheiros, apenas o imprescindível. Neste ponto, a destacar para efeito comparativo, o velho Parque Antarctica oferecia aos torcedores apenas 8 banheiros, enquanto o moderno Allianz Parque está equipado com 63. O estádio-arquibancada se fia no “torcedor apaixonado” que acompanha o time em qualquer lugar, sempre disposto a assisti-

lo, quer jogando fora, quer atuando “em casa”, no seu próprio estádio, ainda que necessite se sacrificar para isso. Ao contrário, o estádio-shopping é planejado para o torcedor cliente, perfeitamente exemplificado pelo Allianz Parque. Tem lanchonetes, restaurante, lojas, academia de ginástica, é multiuso, e a serventia como casa de espetáculos para “shows” e eventos recebe destaque especial como fator para se auferir novas receitas, propulsionando sua rentabilidade de modo significativo. Possui estacionamento, os assentos têm “Padrão FIFA”, sendo mais largos e confortáveis, e os banheiros são qualificados.

A trajetória da arquibancada para o shopping é o cenário de fundo da tese. A impulsioná-la está a questão financeira dos clubes, com a busca de melhores condições de desempenho esportivo, e os mais ousados, na conquista do estágio de autodeterminação. O estádio-shopping é um desdobramento do estádio com Padrão FIFA. É a aplicação do “Padrão FIFA” para o aspecto comercial de consumo. Trata-se do padrão multiuso, que provia o estádio de elementos complementares para atração de receitas e de condições para seduzir o novo usuário, que não se constitui mais no torcedor apaixonado, que vai a qualquer lugar, o “até a pé nós iremos, para o que der e vier”, consagrado por Lupicínio Rodrigues no hino do Grêmio Foot-ball Porto Alegrense. O estádio-shopping precisa levar em conta as idiossincrasias e demandas do torcedor cliente, que deseja estacionamento próximo, facilidade para compra de ingresso e acesso ao estádio, lugar marcado, acesso aos produtos que o clube comercializa, conforto e alimentação condizente. Por sua vez, o empreendedor que se dispõe a financiar tal estádio deseja o retorno do investimento e auferir lucro, demandando condições para realizar espetáculos, eventos e instalar lojas e serviços. O estádio se transforma em ativo financeiro gerador de receitas.

TRATAMENTO METODOLÓGICO

O tratamento metodológico escolhido seguiu a indicação do nosso orientador: tratando-se de pesquisa sobre Economia, no caso, Economia do Futebol e o papel do estádio Allianz Parque na matriz econômica do clube, possuindo fundamentação estatística, utilizaremos ferramentas da Quantificação, com inventário de fontes e, portanto, da História Quantitativa. Dessa forma, iremos nos valer de todos os recursos, métodos e técnicas de tratamento utilizadas pelo

quantitativismo, cabíveis no trabalho. Vamos nos basear em série de dados por intermédio de gráficos e tabelas. Contudo, não nos ateremos ao conjunto estatístico pesquisado, incluiremos a problematização da questão-chave, a matriz econômica surgida com a ereção do Allianz Parque.

Ressalte-se as claras lacunas existentes no conjunto de dados oficiais dos estádios e a relativa importância dada pelos clubes a essas informações. As sínteses dos capítulos serão apresentadas em prosseguimento para facilitar o descortino do trabalho.

O capítulo I contempla uma sinopse do surgimento dos estádios de futebol e a forma como nascem e são construídos, a seguir a constituição do que denominamos estádio-arquibancada, a explicitar o vínculo entre esse tipo de estádio e o torcedor. No capítulo é descrita a relação entre o estádio-arquibancada e o torcedor-apaixonado, que o frequenta em quaisquer condições para assistir o clube do coração. Nessa trilha irrompe o Parque Antártica, gênese do Palestra Italia¹³, que é considerado na sequência, bem como a reforma que faz aparecer o epíteto Jardim Suspenso, procurando realizar paralelo possível com a economia do país a cada tempo. O capítulo se encerra com a demolição do Jardim Suspenso abrindo o espaço para o início da construção do Allianz Parque, inserido no desenvolvimento já estabelecido da Economia do Futebol.

O capítulo II procura mostrar essa nova economia com a transformação ocorrida no mundo todo, o casamento entre indústria do entretenimento e geração de receitas alcançando valores significativos; o impacto causado, os novos atores que entram em cena, a financeirização do futebol e a relação com os estádios como centros geradores de receitas.

O capítulo III refere-se à história dos estádios com esse novo papel de ativos econômicos, mostrando a transformação do estádio-arquibancada em estádio-shopping, a respectiva caracterização, a Copa do Mundo de 2014 no Brasil como fator desencadeante dos novos estádios padrão-FIFA, suscitando o nascimento do Allianz Parque, fulcro desse trabalho, com o respectivo impacto provocado na

¹² A grafia *Palestra "Italia"* (sem acento) está correta por refletir o nome original do clube, em língua italiana.

matriz econômica da Sociedade Esportiva Palmeiras. Em sua conclusão, o capítulo alude à necessidade de fatores adicionais para a consolidação da matriz e a perenidade da independência econômica do clube.

O capítulo IV apresenta gráficos, tabelas e publicações que permitem o cotejamento direto entre o Palestra Italia e Allianz Parque na produção de receitas para o clube.

No capítulo V ressalta-se a peculiaridade dos objetivos de um clube de futebol confrontado com as exigências da nova economia, enveredando para a discussão sobre os modelos de gestão e suas implicações. Observa-se que o estádio, no caso, o Allianz Parque, não é suficiente para assegurar o processo de autodeterminação e soberania econômica, trazendo à tona a necessidade de pesquisa de modelos de governança e o estudo sobre a incidência do fator humano incutidos no trabalho de gestão do ativo e sua adequação à realidade administrativa e política do clube. O capítulo procura avançar na discussão da forma possível de mensuração da eficiência e eficácia da matriz econômica, estudando um conceito utilizado para o acompanhamento de instituições que não se limitam tão-somente à busca de lucro, caso da Sociedade Esportiva Palmeiras, recorte de nosso trabalho. A conclusão do capítulo apresenta para avaliação e estudo mais aprofundado, um mapa estratégico que possibilite a inclusão desses aspectos no estudo da matriz proporcionada pelo Allianz Parque. Por fim, enseja a importância da comparação com outros modelos.

No capítulo VI desenvolve-se essa aferição com as modelagens constitutivas de utilização e gestão de estádios como Maracanã, Arena Corinthians e Morumbi, defrontando modelos e consequências, de modo a permitir uma avaliação do Allianz Parque em cenário mais amplo de confronto e conferência.

Na conclusão procuramos, além de sumarizar os pontos relevantes da pesquisa e do trabalho, acrescentar as considerações que ensejam os riscos do modelo, os equívocos cometidos no processo de construção e consolidação do Allianz Parque, riscos endógenos e exógenos, e as necessidades que se mostram preciosas para o funcionamento do modelo. Aí também é reconsiderado o desafio de equilibrar a busca por receita e o acesso dos torcedores com menor renda, que

também são parte importante do patrimônio do clube, com papel inquestionável na constituição da história e consolidação da instituição e que não podem ter sua participação menoscabada.

Na bibliografia, temos a citada no trabalho (bibliografia de referência) e aquela que foi consultada ao longo de anos, contribuindo para o desenvolvimento do raciocínio e a formulação da presente tese, trazendo elementos conceituais para o pensamento, porém sem transcrições no texto.

Em suma, percorremos o longo percurso da construção das bases econômicas que sustentam os clubes de futebol, tendo como referência o Allianz Parque e seu papel na história econômica da Sociedade Esportiva Palmeiras, que emerge como concretização da matriz de independência financeira a raia como possibilidade para os outros clubes. Sem negligenciar a indicação das respectivas adequações e a necessidade de enfrentamento de problemas ainda persistentes no modelo.

Tudo isso se inicia com a edificação de locais para que os torcedores pudessem assistir e realizar a paixão pelo futebol. O estádio que, na origem, principia com gente em pé ao redor e poucos assentos, é posteriormente entabulado como estádio-arquibancada, que, sem perder tal condição, se transforma a seguir em monumento arquitetônico, político e de culto a personalidades, construção com aparato de fachada. Tem duplo sentido: entabuar, colocar tábuas, madeira para sentar e pôr ordem.

Para concluir, é preciso levar em conta as interações sociais que ocorrem dentro do processo descrito, elas não podem ser desprezadas e constituem parte a considerar na consolidação do estádio como ativo financeiro. Acrescente-se também o avanço da tecnologia, os casos paralelos na indústria de entretenimento que proporcionaram condições para facilitar o acesso e ocupação do Allianz Parque com a introdução de mecanismos que não existiam anteriormente como os aplicativos, que, contribuíram para o resultado. Ou seja, o papel do Allianz Parque na denominada economia do futebol se beneficiou do avanço incremental estabelecido na indústria do entretenimento e se funda, como não poderia deixar de ser, nas relações sociais presentes no desenvolvimento do processo referido.

Tudo começou com os estádios.

CAPÍTULO I – A HISTÓRIA E OS ESTÁDIOS

1.1. Os primeiros estádios

Desde o seu surgimento organizado, os estádios constituíram-se em monumentos do futebol, em ambas acepções do termo: obra construída em homenagem a algo ou alguém e construção majestosa. O Maracanã, no Brasil, é o principal símbolo de tais acepções e conta uma rica história de nosso futebol, que se estende do Estádio Mário Filho¹⁴ à mais humilde, mas também venerada, praça esportiva do interior brasileiro. Os estádios visavam ser marcos arquitetônicos, ter visibilidade, emanavam poder e glória, sem qualquer preocupação com o aspecto financeiro¹⁵. Na prática, eram passivos a registrar despesas em todos os dias do ano, com exceção de certos dias de jogos, quando a receita superava a despesa, o que nem sempre ocorria.

A modernidade na economia do futebol no Brasil se deu pelo advento desses estádios padrão-FIFA, o padrão que instituiu um conjunto rigoroso de normas e procedimentos constitutivos nunca antes respeitados no país. Portanto, o ano de 2007 é o marco divisor entre o estádio-arquibancada e o estádio-shopping, permitindo a inserção dos clubes na nova economia do futebol, já em curso no mundo, e que poderá torná-los autossuficientes econômica e financeiramente. Esse modernismo, com o sentido que Raymond Williams explicita em “Política do Modernismo – Contra os Novos Conformistas”¹⁶, que tem sido usado como um termo geral desde a década de 1950, de um movimento e momento cultural.

¹⁴ O Estádio Jornalista Mário Filho, mais conhecido como Maracanã – Rio de Janeiro, foi inaugurado em 16 de junho de 1950, tendo sido utilizado na Copa do Mundo de Futebol daquele ano.

¹⁵ MASCARENHAS, BIENENSTEIN e SÁNCHEZ, 2016, p.78: “No Brasil, a influência de ideias fascistas durante o Estado Novo impulsionou as primeiras políticas públicas no setor. O Decreto-Lei n. 3199, de 1941, estabeleceu que o Ministério de Educação e Saúde criaria o Conselho Nacional de Desportos (CND), com a finalidade de ‘orientar, fiscalizar e incentivar a prática dos esportes em todo o país’. Tanto a construção do Pacaembu quanto a do Maracanã, grandes equipamentos esportivos públicos, acionaram justificativas apoiadas nesse discurso regenerador do esporte.”

¹⁶ WILLIAMS, Raymond. **Política do Modernismo. Contra os novos conformistas**. São Paulo: Unesp, 2001.

O Allianz Parque é vislumbrado nesse cenário, mesmo não constando entre os estádios a serem utilizados na Copa do Mundo de 2014. Ele foi erguido no mesmo movimento de estádio padrão-FIFA, porém com uma diretriz constitutiva de se transformar em ativo financeiro da empresa que o constrói, a partir da cessão do direito de superfície realizado pela Sociedade Esportiva Palmeiras. Para esta, ele é a gênese e o catalisador do processo de manutenção na gestão do clube, induzindo a estabilização econômica e a independência financeira.

Nesse sentido, nossa pesquisa procurará mostrar que a gestão dos clubes no futebol brasileiro inicia-se de forma amadora, baseada na vertente lúdica e na inovação que trazia, sustentando-se, a princípio, como evento entre empresas públicas, e depois privadas, sem qualquer preocupação com uma estrutura sistêmica, tratando de colher os frutos da novidade que contemplou os trabalhadores dessas empresas.

O problema a ser pesquisado é como se constituem na sociedade contemporânea os monumentos representados pelos novos estádios na economia do futebol e na cultura brasileira. Portanto, o foco da pesquisa é o processo de constituição e desenvolvimento do Allianz Parque como estádio-shopping e as possíveis conexões comparativas com os antípodas na cidade de São Paulo, a Arena Corinthians e o Morumbi.

O que possibilitou a modernidade na gestão dos clubes foram as leis que organizaram e normatizaram o futebol, iniciadas com Lei Pelé, de 1997, com alguns dispositivos básicos entrando em vigor apenas dois anos depois. A Lei Maguito¹⁷, referência ao senador Maguito Vilela¹⁸, de 2000, que arrefeceu e alterou parte da Lei Pelé, tornando-a mais palatável aos órgãos de administração e de prática do futebol. A Lei 10.671, o Estatuto do Torcedor, e suas alterações posteriores; e a Lei 10.672, que altera dispositivos da Lei Pelé, compõem a tríade que constitui o arcabouço jurídico hoje vigente, que regula o futebol. Foi a

¹⁷ Lei nº 9.981, de 14 de julho de 2000 (Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998).

Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998 (Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências), mais conhecida como Lei Pelé.

¹⁸ Luiz Alberto Maguito Vilela é advogado e foi Senador no período de 1999 a 2007.

combinação delas que obrigou os clubes, federações e confederações a um conjunto de procedimentos que permitem realizar um cotejamento com dados oficiais e comparáveis do sistema de gestão dos clubes, com destaque para os balanços, que antes da Lei Pelé, não eram efetuados ou eram realizados fora dos padrões técnicos reconhecidos, e, transformados em obrigatórios com a Lei Pelé e, por fim, definidos conforme padrões do Conselho Federal de Contabilidade pela Lei 10.672/2003.

São essas leis que possibilitam o que definimos como “modernidade na gestão dos clubes de futebol”. Além disso, elas ocorreram no âmago de um período em que a imprensa desempenhou um papel essencial na cobrança de novos rumos para um futebol que havia recuperado sua distinção com a conquista da Copa do Mundo de 1994, nos Estados Unidos, a surtir impulso significativo na comunidade do nosso futebol, em busca de alterações que propiciassem estabilidade organizacional aos clubes, matéria relegada a profundo desprezo por parte da Confederação Brasileira de Futebol – CBF.

Porém, é importante notar que a maior semente dos males que infestaram os clubes brasileiros em termos de gestão e finanças foi a inclusão, de forma descuidada, do artigo 217, inciso I, na Constituição Federal de 1988¹⁹, a indicar autonomia das entidades esportivas quanto às respectivas formas de organização e financiamento, equívoco do qual se aproveitaram os dirigentes dos clubes de então, interpretando-o intencionalmente como autonomia plena, que nenhuma instituição possui, nem mesmo a Universidade. Deu-se através de redação astuciosa feita por um advogado ligado aos dirigentes dos clubes esportivos, com a negligência da Comissão responsável pelo texto. Só dez anos depois de vigência do Estatuto do Torcedor, em 2013, é que o Ministro do Supremo Tribunal Federal (STF), Antônio César Peluso, em parecer inequívoco sobre a constitucionalidade do Estatuto (2003), aprovado por unanimidade, derrubou tal interpretação que vários tribunais inferiores assumiram causando um grande mal ao futebol, entre os

¹⁹ “Artigo 217: É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não-formais, como direito de cada um, observados:
Inciso I: a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento; (...)”.

anos de 1988 e 2013. O Estatuto do Torcedor, além do seu mérito, teve esse papel de provocar o esclarecimento.

Falar dos estádios como monumentos do futebol, e em particular como representantes da economia dos clubes, inserida na economia de mercado em curso, é aludir à interação do homem com as relações de uso e de troca que se estabelecem com os objetos. Há um percurso que os leva da pouca relevância como fonte de receita, a um papel onde tal participação cresce, e a renda dos jogos ganham importância, mas sem qualquer cuidado com a segurança e conforto dos torcedores, para, outra vez, declinar e ser menoscabada, com a preferência que os clubes passam a dar pela venda dos seus jogadores e pelas receitas das redes de comunicação, que têm uma notória propulsão a partir dos anos 70. A inauguração do Allianz Parque o transforma em monumento econômico-financeiro, fazendo o clube superar a dependência histórica, de décadas, dos direitos de transmissão e da venda de jogadores. Afinal, ao longo da história, a sustentação financeira dos clubes tem sido um campo inexplorado, a submeter dirigentes, analistas, torcedores e simpatizantes a conclusões simplificadoras, sem qualquer base empírica ou estudo mais alentado, contribuindo para a consolidação de cenário obscuro que impede a evolução do futebol brasileiro. O estádio como monumento assoma de forma decisiva para narrar a trajetória de uma relação que começa como time-torcedor e se transforma em clube (empresa)-cliente, onde a primeira interação cingia-se ao estádio-arquibancada, e a atual, ao estádio-shopping.

1.2. Do Parque Antarctica ao Allianz Parque

1.2.1. O Parque Antarctica

O estádio Palestra Italia é símbolo e representante do estádio-arquibancada definido na Introdução do trabalho. Sua história remonta ao final do século XIX e tem origem na Companhia Antarctica Paulista, indústria fabricante, à época, de gelo e derivados de carne suína.

No início do século XX a Companhia Antarctica implantou o Parque da Antarctica, uma significativa área verde com cerca de 300.000m², dotada de equipamentos de lazer com restaurantes, parque infantil, salões para festas e

espaços para a prática esportiva, incluindo um dos primeiros campos de futebol com dimensões oficiais na cidade de São Paulo²⁰.

Em 3 de maio de 1902, ainda com o nome de “Parque da Antartica”, disputou-se a primeira partida de futebol de um campeonato no Brasil, na abertura do Campeonato Paulista. Uma arquibancada de madeira, ícone do estádio-arquibancada, oferecia os primeiros lugares com assentos aos torcedores, que estavam acostumados a acompanhar a partida em volta do gramado.

Antes de se consolidar como patrimônio do Palestra Italia - Società Sportiva, o campo de futebol do “Parque da Antartica” foi arrendado e por vezes sublocado a diversas agremiações, tendo também seu uso compartilhado com a Società Sportiva Palestra Italia²¹, que utilizava o espaço nas tardes de terça, quinta, sábado e domingo. Na segunda década do século XX o Parque Antartica era um dos maiores palcos do futebol paulista, com possibilidade de oferecer cerca de 15 mil lugares, contando arquibancada e demais espaços disponíveis. Em 1920 concretizou-se a compra, pelo Palestra Italia, do terreno onde se situava o campo de futebol do Parque da Antartica. A aquisição contou com a participação decisiva da Companhia Matarazzo S.A.²², que com avançada visão holística relativa à produtividade, enxergou nessa participação uma boa forma de juntar trabalho, moradia e lazer para seus trabalhadores. Com isso, contribuiu de forma decisiva para a consolidação da comunidade italiana em São Paulo. Com essa aquisição o Parque Antartica passou a fazer parte da história do “Palestra Italia”, que colocou

²⁰ SALUM, 2015, p.25: “Não sem razão, empresas como a Companhia Antartica colocaram à disposição seu terreno para construção de praças esportivas.”

²¹ ARAUJO, 2000, p.83: “O Palestra Itália foi fundado em 26 de agosto de 1914, após a publicação de uma carta, em 14 de agosto, seguida de uma convocação no dia 19, no *Fanfulla* (jornal de maior circulação em São Paulo na década de 1920, em língua italiana, dirigido aos imigrantes italianos). Todos os imigrantes da cidade de São Paulo interessados na fundação de um quadro italiano de futebol foram convocados a participar de um evento no qual decidiriam sua fundação, definiriam seu nome e marcariam a data da sua oficialização. Em 26 de agosto, na presença de 46 pessoas, oficializou-se a existência do Palestra Itália. Seu objetivo era estruturar um time de futebol representativo da comunidade italiana fixada na cidade, justamente quando esta começava a se organizar no incipiente meio esportivo brasileiro, reunindo simpatizantes e jogadores de origem italiana espalhados pelos inúmeros clubes e times de futebol de São Paulo.”

²² As Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo (IRFM), com sede na cidade de São Paulo, foram o maior grupo empresarial da América Latina, chegando a englobar em torno de 350 empresas de diversos ramos, como têxtil, químico, comercial, bancário e alimentício.

em prática planos ousados em busca de um estádio mais confortável e com maior capacidade de público, em movimento acalentado pelo período de transição econômica e social do país, que se movia do modelo primário exportador em direção à industrialização e à urbanização.

Figura 01 - Parque Antarctica em 1922

Fonte: (Sociedade Esportiva Palmeiras) acesso em 10/03/2018

Wilson Cano²³, em artigo “Da década de 1920 à de 1930: Transição Rumo à Crise e à Industrialização no Brasil”, mostra tal processo de transição do modelo exportador cafeeiro paulista rumo ao que chamou de “crescimento para dentro”, desencadeado a partir da Crise de 1929 e da Revolução de 1930, que passou da considerada industrialização restringida, ainda atada aos liames do padrão exportador, ganhando, a partir de então, outra dinâmica.

“Transitamos assim do velho padrão primário exportador, onde o complexo cafeeiro paulista predominava, para o da industrialização que se firmou a partir de 1930” (CANO, 2012).

²³ CANO, Wilson. **Da década de 1920 à de 1930: Transição Rumo à Crise e à Industrialização no Brasil**. Brasília: Economia, 2012.

1.2.2. O Palestra Italia

Esse movimento no sentido da industrialização, essa nova dinâmica propalada por Wilson Cano, tangeu os diretores palestrinos a efetuar um salto de qualidade na arena esportiva. Estimulados pelo espírito da época, os dirigentes palestrinos reformaram o estádio, que passou de 15 mil para 30 mil espectadores, dobrando com ousadia sua capacidade, no ritmo da urbanização de São Paulo, e, em 13 de agosto de 1933 foi inaugurado o Stadium Palestra Italia, com vitória do Palestra sobre o Bangu²⁴ por 6x0.

Tabela 01 – Dados do Estádio Palestra Italia

Palestra Italia	
Estacionamento	Não
Capacidade Oficial	27.650
Assentos	27.650 lugares
Shows – Espetáculos	Não
Teatro	Não
Centro de Convenções	Não
Vestiários	2
Elevadores	Não
Escadas	Não
Banheiros	8 banheiros
Inauguração	7 de setembro de 1964
Dados da Construção	Data da Construção: Campo: 1902 / Estádio: 1933 Nome: Estádio Palestra Italia Nome Popular: Parque Antártica Local: Rua Turiaçu, São Paulo, SP, Brasil Proprietário: Palmeiras Mandante: Palmeiras Custo: 500 contos de réis Remodelado: década de 1950 e 2008 Expandido: década de 1990 Capacidade para 31.900 lugares Fechado: 10 de julho de 2010, para a construção do Allianz Parque Demolido: 2011

²⁴ Bangu Atlético Clube é uma agremiação esportiva brasileira sediada no bairro Bangu, cidade do Rio de Janeiro. Fundado em 1904.

Partida inaugural	Primeiro jogo como proprietário: 16 de maio de 1920 (Palestra Italia 7 x 0 Mackenzie)
	Inauguração oficial: 13 de agosto de 1933 (Palestra Italia 6 x 0 Bangu)
	Primeiro jogo no Palestra Italia (pós-reformas): 7 de setembro de 1964 (Palmeiras 2 x 0 Esportiva de Guaratinguetá)
Partida Final	Data: 9 de julho de 2010 Palmeiras 0 x 2 Boca Juniors

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras-www.palmeiras.com.br – acesso em 10/03/2018

Figura 02 – Imagem panorâmica do estádio em 1936

Fonte: (Sociedade Esportiva Palmeiras) acesso em 10/03/2018

Ao longo do trabalho, observar-se-á que além da repercussão direta da economia do país na economia do futebol, há um peso significativo do ambiente gerado pela perspectiva de crescimento do Brasil a atuar nas iniciativas voltadas ao futebol, visando ao progresso dos fatores extracampo, que sempre foram o ponto frágil para o desenvolvimento do esporte. Porém, importante notar que o conceito de conforto que se tinha na época aludida era bem diferente do atual. O estádio-arquibancada, referência do estádio que os dirigentes tinham então, considerava avanço ter mais lugares, acima de tudo, reservando alguns espaços, escassos,

para um público de melhor poder aquisitivo. O Estádio Municipal do Pacaembu²⁵, construído em 1940 para ser o grande estádio do futebol paulista, possui até hoje, apenas 2500 assentos numerados cobertos. O estádio-arquibancada foi sempre a construção imaginada pelos dirigentes, por longo período, deixando de ser a referência básica apenas quando o Brasil foi escolhido para sediar a Copa de 2014.

1.2.3. O Jardim Suspenso

Acompanhando o espírito desenvolvimentista que se instalou no governo Juscelino Kubitschek²⁶, no período em que o Brasil era o país com maior crescimento no mundo, com taxas médias de 7,5% ao ano, suscitando entusiasmo empreendedor e a busca de condições melhores de receita por intermédio do aumento de lugares para os torcedores, o Palmeiras, outra vez, projetou um outro salto de qualidade para seu estádio. Com ideia considerada revolucionária no momento, através do projeto liderado pelo engenheiro Clóvis Felipe Olga, que aumentava com ousadia a capacidade para 70.000 lugares, superando o Pacaembu, além de trazer solução técnica a resolver o frequente problema de enchentes que assolava a região, ao aplicar uma elevação de três metros acima do nível do solo e formar um fosso em volta do gramado. Emergia o conhecido Jardim Suspenso.

²⁵ O Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho, mais conhecido por Estádio do Pacaembu ou simplesmente Pacaembu, é um estádio desportivo localizado na Praça Charles Miller, no final da avenida Pacaembu, no bairro do Pacaembu, zona central da cidade de São Paulo. Foi inaugurado na década de 1940.

²⁶ Juscelino Kubitschek de Oliveira ocupou a Presidência da República entre 1956 e 1961.

Figura 03 – O Projeto original

Fonte: Jornal Lance! acesso em 12/03/2018

O projeto não se realizou em sua totalidade por conta das limitações impostas pelo orçamento e foi sendo implantado gradualmente, e concluído só em 1964. Foi o recurso auferido com a venda do jogador Chinesinho²⁷ para o Modena²⁸, clube italiano, que permitiu a receita necessária para a construção realizada, além da prevista, exemplificando como os clubes financiavam seus investimentos. O Jardim Suspenso foi inaugurado em 7 de setembro de 1964, com vitória do Palmeiras sobre a Esportiva de Guaratinguetá²⁹. Esta denominação, Jardim Suspenso, passou a ser epíteto do Estádio Palestra Italia e foi o derradeiro modelo de estádio-arquibancada, recebendo sua última partida em 9 de julho de 2010, em jogo em

²⁷ Sidney Colônia Cunha, mais conhecido como Chinesinho, foi um treinador e futebolista brasileiro que atuava como meia.

²⁸ Modena Football Club, Modena FC ou simplesmente Modena, clube de futebol italiano fundado em 1912.

²⁹ A Associação Esportiva Guaratinguetá foi fundada em 1915 na cidade de Guaratinguetá, Estado de São Paulo.

que o Palmeiras perdeu para o Boca Juniors³⁰. Todas as inaugurações foram com vitórias expressivas, a despedida se deu com dolorida derrota.

Figura 04 – Palestra Italia

Fonte: (Sociedade Esportiva Palmeiras) acesso em 10/03/2018

1.2.4. A demolição

O processo que dá início à construção do Allianz Parque, símbolo do estádio-shopping e ponto central do trabalho, é bastante conturbado, ocorrendo em um período de enorme resistência por parte de conselheiros ligados ao ex-presidente Mustafá Contursi Goffar Majzoub³¹, líder de grupo que se opôs tenazmente ao acordo com a WTorre³², que havia adquirido, por 30 anos, o direito de uso de superfícies do novo estádio. A crise atingiu sua fase mais dramática com a atitude de um conselheiro que se atirou no caminho do trator que iniciaria a obra. O conselheiro José Cyrillo Junior, diretor de obras, teve papel crucial na construção do Allianz Parque ao ordenar o início da demolição do Jardim Suspenso. Houve

³⁰ O Clube Atlético Boca Juniors, conhecido como Boca Juniors ou simplesmente Boca, clube de futebol argentino da cidade de Buenos Aires fundado em 1905.

³¹ Mustafá Contursi Goffar Majzoub é um dirigente esportivo brasileiro. Ficou conhecido por ter sido presidente do Palmeiras entre 1993 e início de 2005.

³² WTorre Empreendimentos Imobiliários S.A., ou somente WTorre, é uma empresa de engenharia com sede em São Paulo, capital.

lapso significativo entre o acordo com a WTorre e a derrubada do Palestra Italia, provocando apreensão e insegurança sobre o cumprimento do contrato com o parceiro do novo estádio. Foi a demolição que afastou de vez e incerteza e marcou a concretização da obra.

Figura 05 – Demolição do Palestra Italia

Fonte: Jornal Estadão – www.estadao.com.br – acesso em 05/03/2018

Também tiveram papéis fundamentais na consecução do projeto o presidente Affonso Della Monica, que precisou conduzir com extrema habilidade as aprovações no Conselho Deliberativo e no Conselho de Orientação Fiscal, pela forte resistência por parte de conselheiros. Neste contexto, saía de cena o estádio-arquibancada e assomava o estádio-shopping, criando as condições econômico-financeiras para o surgimento de uma nova matriz econômica sustentável e exequível para a Sociedade Esportiva Palmeiras, modelo aplicável a outros clubes do Brasil, novo patamar na economia do futebol.

Desde sua inauguração em 1964 até a demolição em 2011 para construção do Allianz Parque, o Palestra Italia, com capacidade máxima para 27.650 lugares e apenas 8 banheiros (tabela 1), representou o modelo de estádio refletido pelo momento econômico vivenciado no país, o estádio-arquibancada, modelo este que só viria a ser alterado com a realização da Copa do Mundo de 2014 no Brasil e

consequente adoção do Padrão-Fifa, como amplamente explicitado no decorrer do presente trabalho.

1.3. Sociedade Esportiva Palmeiras

Os dados a seguir relacionados objetivam demonstrar como evoluiu a arrecadação do clube no período retratado no presente estudo – 2007 a 2010, com o Palestra Italia, até a inauguração do Allianz Parque.

1.3.1. Público e Renda

(a) Campeonato Paulista - Palestra Italia

As tabelas abaixo demonstram o público e a renda nos jogos em que o Palmeiras foi mandante, pelo Campeonato Paulista, no período de 2007 a 2010, equivalente aos três últimos anos de funcionamento do Palestra Italia anteriores à demolição que daria origem ao Allianz Parque.

Tabela 02 – Público e Renda – Campeonato Paulista: Palestra Italia 2007 em Mil R\$

2007	Público Pagante(pessoas)	Renda
Palmeiras X Paulista	14.362	R\$ 215.310
Palmeiras X Santo André	22.100	R\$ 383.580
Palmeiras X Barueri	16.952	R\$ 249.960
Palmeiras X Santos	18.676	R\$ 314.490
Palmeiras X Rio Claro	11.632	R\$ 192.015
Palmeiras X Noroeste	13.319	R\$ 211.265
Palmeiras X Juventus	11.487	R\$ 170.030
Palmeiras X Marília	15.221	R\$ 228.425
Palmeiras X Guaratinguetá	5.079	R\$ 73.460
TOTAL	128.828	R\$ 2.038.535
Média	14.314	R\$ 226.504

Fonte:Federação Paulista de Futebol – FPF-www.futebolpaulista.com.br – acesso em 10/03/2018.

Tabela 03 – Público e Renda – Campeonato Paulista: Palestra Italia 2008 em Mil R\$

2008	Público Pagante(pessoas)	Renda
Palmeiras X Rio Preto	23.033	R\$ 563.907
Palmeiras X Ponte Preta	13.396	R\$ 357.887
Palmeiras X Portuguesa	19.061	R\$ 510.730
Palmeiras X São Caetano	23.041	R\$ 624.240
Palmeiras X São Paulo	27.680	R\$ 1.144.355
Palmeiras X Ponte Preta	27.927	R\$ 1.433.350
TOTAL	134.138	R\$ 4.634.470
Média	22.356	R\$ 772.411

Fonte:Federação Paulista de Futebol – FPF-www.futebolpaulista.com.br – acesso em 10/03/2018.

Tabela 04 – Público e Renda – Campeonato Paulista: Palestra Italia 2009 em Mil R\$

2009	Público Pagante(pessoas)	Renda
Palmeiras X Marília	7.496	R\$ 150.562,00
Palmeiras X Noroeste	6.195	R\$ 184.648,74
Palmeiras X Santos	24.515	R\$ 689.985,00
Palmeiras X Guarani	11.617	R\$ 330.057,50
Palmeiras X Barueri	13.278	R\$ 370.127,50
Palmeiras X Bragantino	8.402	R\$ 220.878,74
Palmeiras X Botafogo	12.653	R\$ 332.807,97
Palmeiras X Santos	26.420	R\$ 1.071.800,00
TOTAL	110576	R\$ 3.350.867,45
Média	13.822	R\$ 418.858,43

Fonte:Federação Paulista de Futebol – FPF-www.futebolpaulista.com.br – acesso em 10/03/2018.

Tabela 05 – Público e Renda – Campeonato Paulista: Palestra Italia 2010 em Mil R\$

2010	Público Pagante(pessoas)	Renda
Palmeiras X Mogi Mirim	17.051	R\$ 364.900
Palmeiras X Ituano	9.684	R\$ 258.010
Palmeiras X Portuguesa	6.533	R\$ 170.917
Palmeiras X São Caetano	3.324	R\$ 98.470
Palmeiras X São Paulo	13.590	R\$ 390.270
Palmeiras X Santo André	3.840	R\$ 109.273
Palmeiras X Ponte Preta	17.247	R\$ 479.334
Palmeiras X Mirassol	3.764	R\$ 109.558
Palmeiras X Oeste	3.560	R\$ 75.382
TOTAL	78593	R\$ 2.056.114
Média	8.733	R\$ 228.457

Fonte:Federação Paulista de Futebol – FPF-www.futebolpaulista.com.br – acesso em 10/03/2018.

Os dados apresentados demonstram que o total da renda nas partidas que tiveram a Sociedade Esportiva Palmeiras como mandante no ano de 2007 foi de R\$ 2.038.535,00, o que corresponde à renda de uma só partida nos anos do Allianz Parque (v. Palmeiras x Atlético PR em 2016 – Tabela 10). No ano de 2008, quando o Palmeiras foi campeão Paulista e disputou a semifinal e a final - partidas especiais com maior renda, a arrecadação de bilheteria em todo o campeonato nas partidas do clube como mandante foi de apenas R\$ 4.634.470,00, menor que a arrecadação de um único jogo realizado no novo estádio, como a partida entre Palmeiras X Santos pela Copa do Brasil em 2015, cuja renda foi de R\$ 5.336.631. O mesmo ocorre nos anos 2009 e 2010, indicando o aumento significativo da receita do clube com bilheteria após a inauguração do novo estádio.

Resta evidenciado, portanto, que o Allianz Parque elevou a média de rendimento com bilheteria nas partidas de futebol com mando do clube para R\$ 2.019.255,00 em 2015, R\$ 1.805.876,00 em 2016, R\$ 1.861.485,00 em 2017, R\$ 2.105.004,00 em 2018 e R\$ 1.628,293 em 2019. Em 2014 e 2015 houve um

acréscimo de aproximadamente 376% no item arrecadação de jogos, com relação à média do Palestra Italia nos anos referidos.

(b) Campeonato Brasileiro - Palestra Italia

Abaixo apresentamos as tabelas de público e renda do Campeonato Brasileiro no período.

Tabela 06 – Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Palestra Italia 2007 em Mil R\$

2007	Público Pagante(pessoas)	Renda
Palmeiras X Figueirense	19.047	R\$ 315.165
Palmeiras X Cruzeiro	13.381	R\$ 199.600
Palmeiras X Botafogo-RJ	21.322	R\$ 238.620
Palmeiras X Atlético-PR	17.552	R\$ 196.915
Palmeiras X América-RN	13.049	R\$ 207.235
Palmeiras X Santos	18.662	R\$ 307.130
Palmeiras X Vasco da Gama	6.389	R\$ 87.760
Palmeiras X Sport	12.009	R\$ 184.345
Palmeiras X Internacional	15.496	R\$ 259.100
Palmeiras X Flamengo	23.550	R\$ 391.400
Palmeiras X São Paulo	16.124	R\$ 384.770
Palmeiras X Goiás	18.576	R\$ 201.430
Palmeiras X Náutico	8.980	R\$ 199.085
Palmeiras X Grêmio	22.667	R\$ 428.170
Palmeiras X Paraná Clube	23.793	R\$ 291.390
Palmeiras X Juventude	16.577	R\$ 287.555
Palmeiras X Fluminense	24.693	R\$ 316.182
Palmeiras X Atlético-MG	23.534	R\$ 444.265
TOTAL	315.401	R\$ 4.930.117
Média	17.522	R\$ 274.450

Fonte: <https://futpaulista.webnode.com.br/palmeiras/campeonato-brasileiro-2007/> acesso em 31/01/2020

Tabela 07 – Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Palestra Italia 2008 em Mil R\$

2008	Público Pagante(pessoas)	Renda
Palmeiras X Internacional	10.081	R\$ 377.412
Palmeiras X Atlético-PR	6.264	R\$ 171.495
Palmeiras X Cruzeiro	6.272	R\$ 161.195
Palmeiras X Náutico	14.186	R\$ 383.332
Palmeiras X Figueirense	19.012	R\$ 507.115
Palmeiras X Fluminense	13.568	R\$ 366.937
Palmeiras X Santos	21.339	R\$ 571.567
Palmeiras X Flamengo	26.854	R\$ 780.035
Palmeiras X Vitória	18.190	R\$ 523.250
Palmeiras X Coritiba	15.210	R\$ 413.395
Palmeiras X Portuguesa	8.180	R\$ 252.975
Palmeiras X Sport	15.992	R\$ 431.925
Palmeiras X Vasco da Gama	22.944	R\$ 625.047
Palmeiras X Atlético-MG	25.319	R\$ 713.905
Palmeiras X São Paulo	26.676	R\$ 769.962
Palmeiras X Goiás	13.999	R\$ 371.625
Palmeiras X Grêmio	25.945	R\$ 761.095
Palmeiras X Ipatinga	10.042	R\$ 281.512
Palmeiras X Botafogo-RJ	21.639	R\$ 581.567
TOTAL	320.660	R\$ 9.057.339
Média	16.877	R\$ 476.702

Fonte: <https://futpaulista.webnode.com.br/palmeiras/campeonato-brasileiro-2008/> acesso em 31/01/2020

Tabela 08 – Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Palestra Italia 2009 em Mil R\$

2009	Público Pagante(pessoas)	Renda
Palmeiras X Coritiba	19.105	R\$ 391.941
Palmeiras X São Paulo	12.023	R\$ 472.201
Palmeiras X Vitória	16.118	R\$ 347.561
Palmeiras X Cruzeiro	11.214	R\$ 356.776
Palmeiras X Santos	8.277	R\$ 257.931
Palmeiras X Náutico	7.800	R\$ 267.356
Palmeiras X Santo André	19.041	R\$ 590.128
Palmeiras X Fluminense	16.301	R\$ 536.171
Palmeiras X Grêmio	25.440	R\$ 862.666
Palmeiras X Botafogo-RJ	24.231	R\$ 850.471
Palmeiras X Internacional	22.101	R\$ 734.836
Palmeiras X Barueri	23.357	R\$ 994.111
Palmeiras X Atlético-PR	23.395	R\$ 1.008.031
Palmeiras X Avaí	16.597	R\$ 705.471
Palmeiras X Flamengo	26.462	R\$ 1.246.776
Palmeiras X Goiás	18.070	R\$ 722.461
Palmeiras X Sport	17.133	R\$ 714.886
Palmeiras X Atlético-MG	25.402	R\$ 583.961
TOTAL	331.323	R\$ 11.621.616
Média	18.407	R\$ 645.645

Fonte: <https://futpaulista.webnode.com.br/palmeiras/campeonato-brasileiro-2009/> acesso em 31/01/2020

Tabela 09 – Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Palestra Italia 2010 em Mil R\$

2010	Público Pagante(pessoas)	Renda
Palmeiras X Vitória	6.025	R\$ 186.547
Palmeiras X Grêmio	18.365	R\$ 538.961
TOTAL	24.390	R\$ 725.508
Média	12.195	R\$ 362.754

Fonte: <https://futpaulista.webnode.com.br/palmeiras/campeonato-brasileiro-2010/> acesso em 31/01/2020

No período de 2007 a 2009 a receita de bilheteria do clube como mandante no Campeonato Brasileiro registrou números de R\$ 4.130.117 a R\$ 11.621.616. O público oscila entre 6.000 e 23.000 pessoas. No ano de 2010 o Palmeiras jogou apenas duas partidas pelo Campeonato Brasileiro devido ao início das obras do novo estádio.

Tabela 10 – Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Allianz Parque 2016 em Mil R\$

2016	Público Pagante(pessoas)	Renda
Palmeiras X Atlético PR	33.629	R\$ 2.078.159
Palmeiras X Fluminense RJ	28.534	R\$ 1.567.292
Palmeiras X Corinthians	39.935	R\$ 2.763.659
Palmeiras X Santa Cruz PE	34.162	R\$ 2.167.071
Palmeiras X América MG	27.429	R\$ 1.543.521
Palmeiras X Figueirense SC	32.834	R\$ 1.935.545
Palmeiras X Santos	40.035	R\$ 2.847.299
Palmeiras X Atlético MG	39.400	R\$ 2.935.305
Palmeiras X Vitória BA	30.330	R\$ 1.975.055
Palmeiras X Ponte Preta	29.138	R\$ 1.866.690
Palmeiras X São Paulo	39.944	R\$ 2.742.013
Palmeiras X Flamengo RJ	32.885	R\$ 2.289.326
Palmeiras X Coritiba PR	30.962	R\$ 2.202.283
Palmeiras X Sport PE	31.107	R\$ 2.172.551
Palmeiras X Internacional RS	31.967	R\$ 2.112.466
Palmeiras X Botafogo RJ	39.690	R\$ 3.174.043
Palmeiras X Chapecoense SC	40.986	R\$ 4.171.317
TOTAL	582.967	R\$ 40.543.595
Média	34.292	R\$ 2.384.917

Fonte: <http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/2016> acesso em 09/01/2020

Tabela 11 – Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Allianz Parque 2017 em Mil R\$

2017	Público Pagante(pessoas)	Renda
Palmeiras X Vasco da Gama RJ	33.425	R\$ 2.109.686
Palmeiras X Atlético Mineiro	34.240	R\$ 2.118.119
Palmeiras X Fluminense RJ	33.066	R\$ 2.126.139
Palmeiras X Atlético PR	29.778	R\$ 1.706.659
Palmeiras X Atlético Goianiense	29.014	R\$ 1.590.702
Palmeiras X Flamengo RJ	27.831	R\$ 1.830.939
Palmeiras X Botafogo RJ	23.562	R\$ 1.230.114
Palmeiras X Corinthians	39.091	R\$ 2.744.600
Palmeiras X Cruzeiro MG	37.961	R\$ 2.832.058
Palmeiras X Santos	37.527	R\$ 2.760.716
Palmeiras X Vitória BA	36.263	R\$ 2.712.846
Palmeiras X Avaí SC	33.633	R\$ 2.139.244
Palmeiras X São Paulo	33.537	R\$ 2.195.369
Palmeiras X Chapecoense SC	21.261	R\$ 1.071.430
Palmeiras X Sport PE	18.744	R\$ 935.034
TOTAL	468.933	R\$ 30.103.655
Média	31.262	R\$ 2.006.910

Fonte: <http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/2017/> acesso em

09/01/2020

Tabela 12 – Público e Renda – Campeonato Brasileiro: Allianz Parque 2018 em Mil R\$

	Público Pagante(pessoas)	Renda
Palmeiras X Vitória BA	41.256	R\$ 3.514.618
Palmeiras X América MG	39.424	R\$ 2.615.582
Palmeiras X Santos	38.938	R\$ 2.723.127
Palmeiras X Corinthians	38.568	R\$ 2.781.213
Palmeiras X Fluminense RJ	37.430	R\$ 2.480.932
Palmeiras X Flamengo RJ	36.882	R\$ 2.598.847
Palmeiras X Paraná Clube	35.776	R\$ 2.565.986
Palmeiras X Botafogo RJ	24.882	R\$ 1.446.357
Palmeiras X Atlético PR	24.601	R\$ 1.263.083
Palmeiras X São Paulo	32.841	R\$ 2.172.299
Palmeiras X Chapecoense SC	30.671	R\$ 1.749.826
Palmeiras X Vasco da Gama RJ	30.012	R\$ 1.930.885
Palmeiras X Atlético MG	29.246	R\$ 1.907.270
Palmeiras X Bahia BA	26.351	R\$ 1.517.906
Palmeiras X Sport PE	25.947	R\$ 1.507.726
TOTAL	492.825	R\$ 32.775.657
Média	32.855	R\$ 2.185.043

Fonte: <http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/2018> acesso em 09/01/2020

Nos anos de 2016, 2017 e 2018 a receita de bilheteria do clube nas partidas em que atuou como mandante no Allianz Parque registrou valores entre R\$ 30.103.655 e R\$ 40.543.595, com público pagante oscilando entre 20.000 e 40.000 pessoas.

1.3.2. Distribuição das Receitas

Os gráficos a seguir demonstram as fontes de receitas do clube entre 2007 a 2010 no Palestra Itália.

Gráfico 01 – Distribuição das receitas – SEP – Período Palestra Italia 2007

Fonte:Jornal Lance! - Blog Amir Somoggi-www.blogs.lance.com.br/somoggi – acesso em 10/03/2018.

Gráfico 02 – Distribuição das receitas – SEP – Período Palestra Italia 2008

Fonte:Jornal Lance! - Blog Amir Somoggi-www.blogs.lance.com.br/somoggi – acesso em 10/03/2018.

Gráfico 03 – Distribuição das receitas – SEP – Período Palestra Italia 2009

Fonte:Jornal Lance! - Blog Amir Somoggi-www.blogs.lance.com.br/somoggi – acesso em 10/03/2018.

Gráfico 04 – Distribuição das receitas – SEP – Período Palestra Italia 2010

Fonte:Jornal Lance! - Blog Amir Somoggi-www.blogs.lance.com.br/somoggi – acesso em 10/03/2018.

Da análise dos demonstrativos acima retratados, nota-se, como já mencionado, que as receitas entre 2007 a 2010, registraram a seguinte variação: “Direitos de TV” - subiram de 28% em 2007 para 38% em 2010; “Bilheteria”, passou de 8% em 2007 para 16% em 2009, ano do lançamento do programa sócio-torcedor da Sociedade Esportiva Palmeiras. Em 2010, quando da demolição do Palestra Italia para construção do Allianz Parque, houve queda na receita do clube com bilheteria pelos poucos jogos efetuados, atingindo 12%. Contudo, como se verificará no capítulo alusivo à construção do novo estádio, após sua inauguração houve um considerável aumento das receitas consideradas não-esportivas do clube, relativas a shows e eventos diversos. Essas receitas representam um grande ganho novo para o clube.

A demolição do Palestra Italia, já na sua forma de Jardim Suspenso, foi episódio dramático, como já nos referimos anteriormente, com conselheiro se atirando em frente as máquinas para evitar o início dos trabalhos, e a ousadia, que foi decisiva, do conselheiro José Cirillo, responsável pela Comissão de Obras, que atropelou o processo de liberação formal diante da insegurança e indecisão da direção da Sociedade Esportiva Palmeiras e autorizou a abertura das atividades. O ato traz o símbolo de inserir o Palmeiras na Economia do Futebol, até então ignorada pelo clube.

Um clube de tradição conservadora e que administrava suas contas por intermédio de processos arcaicos e personalistas, tem, através de ato considerado corajoso por parte de um velho engenheiro da Escola Politécnica, o canal que lhe permite o exórdio na nova economia que já se instalara há muito tempo. A demolição acabou sendo, de modo icônico, uma literal destruição criativa schumpeteriana.

Para entendermos o significado econômico da transmutação do Palestra Italia em Allianz Parque é preciso compreender o papel do surgimento e consolidação da nova economia que adentrou a campo, a Economia do Futebol.

CAPÍTULO II – A ECONOMIA DO FUTEBOL

O aumento significativo dos valores pecuniários injetados na indústria do futebol, por intermédio de patrocinadores; direitos de transmissão, que cresceram em larga escala com a revolução tecnológica e a globalização; novos interessados envolvidos (novos “stakeholders”), com a descoberta de mercados “nunca antes navegados”, como a Ásia; a relação entre equipamentos esportivos utilizados pelos atletas e o consumo por parte da população cativa; esse conjunto todo, e imenso em aporte financeiro, consagrou o que chamamos de Economia do Futebol. Ela está lastreada na indústria do entretenimento que passou a dominar nosso futebol. Uma economia própria, com participação relevante no PIB dos países e do mundo, com capacidade para provocar impactos econômicos, políticos e sociais, com potência para ser notada e considerada. Dados divulgados pela consultoria DELOITTE apontam que o mercado do futebol movimentou em 2018, apenas na Europa, valores estimados em R\$ 112 bilhões. No Brasil foram movimentados R\$ 52,9 bilhões, segundo estudo realizado a pedido da Confederação Brasileira de Futebol³³. Não podem ser menosprezados, são cifras que impõem um impacto a provocar uma nova realidade no futebol.

No início do século XX, quando tais cifras ainda eram modestas, LEONCINI (2001) observou:

“A indústria do entretenimento, como setor cada vez mais importante da economia de serviços, apresenta crescimento contínuo, e o esporte como negócio toma cada vez mais espaço dentro deste setor. Senão, basta olharmos seus números representativos da percentagem do PIB em alguns países. De acordo com estudos realizados em 1997 pelo ministério do Esporte e Turismo, cerca de 1 milhão de empregos podem ser criados em dez anos no Brasil devido ao desenvolvimento da indústria, do comércio e do setor de serviços com a profissionalização do esporte. Isto se torna ainda mais importante para o Brasil, o país do futebol, onde o esporte

³³ Dados do relatório apresentado pela empresa de consultoria EY, contratada pela Confederação Brasileira de Futebol (<https://www.mktesportivo.com/2019/12/ey-e-cbf-apresentam-relatorio-sobre-impacto-do-futebol-na-economia/>)

representa apenas 0,1% do PIB. Se compararmos este número aos números do esporte em outros países(e aos do futebol na Itália) podemos visualizar melhor o que o esporte , e particularmente o futebol brasileiro pode representar em termos sócio-econômicos”.

O potencial de crescimento na participação do PIB era claro e havia um caminho a ser explorado, com atraso, é verdade. Em 2018, segundo estudo feito pela EY a pedido da CBF, o futebol movimentou 52,9 bilhões de reais, cerca de 0,7% do PIB. Embora tenha multiplicado por sete a participação , no Produto Interno Bruto, ainda há um longo potencial a ser realizado.

O estudo da riqueza na economia do futebol e sua relação com os movimentos da economia mundial e, sobretudo, da brasileira, demanda o estabelecimento de um paralelo entre o desenvolvimento econômico do país e o do futebol, a fim de traçar o quadro histórico entre essas questões e a descoberta da matriz econômica investigada. A correlação existente, em termos acadêmicos, se constitui em tarefa mais complexa pela carência de dados disponíveis, deve ser estudada com mais profundidade em outro trabalho, porém a indução provocada pode ser claramente observada.

O futebol como se conhece hoje nasce no final do século XIX na Inglaterra. Há vários registros anteriores de jogos semelhantes³⁴, mas é possível ter como marco do futebol contemporâneo o ano de 1863, quando são realizadas as primeiras partidas entre escolas e universidades. Reconhecida como esporte coletivo surgido no período vitoriano, essa prática desportiva colocava-se como forma de rebeldia contra a rigidez daqueles tempos e manifestação afirmativa da busca pelo entretenimento, a arrostar a rigorosa e estafante jornada nas fábricas inglesas. Uma referência às hegemonias econômica e cultural britânica, o futebol

³⁴ PRONI, 2000, p.19: “Formas de jogos em que se chuta uma bola foram registradas em diferentes povos da Antiguidade (no Japão, na China, na Grécia, em Roma), em civilizações nativas das Américas, assim como durante a Idade Média em diferentes localidades da Europa. Com o Renascimento, no século XVI, surgiu em Florença, na Itália, uma competição denominada *calcio*, realizada anualmente no dia de São João, que muitos consideram a primeira versão do futebol moderno. Mas o futebol do qual falamos – essa atividade recreativa racionalmente organizada, desvinculada do calendário de festas cívicas ou religiosas, com manual de regras e árbitro para inibir a violência ou a trapaça, e com campeonatos regidos por uma associação esportiva que representa os interesses dos times – surgiu somente em meados do século XIX na Inglaterra.”

que surgiu na Inglaterra, à época a economia dominante, vivia a consolidação de um século de Revolução Industrial.

No Brasil ele chega logo a seguir, e os primeiros clubes são oficializados em 1900: Sport Clube Rio Grande e Associação Atlética Ponte Preta. Ganha impulso a partir de 1910 e só no final desse ano se consolidam competições regionais sistematizadas.

Na passagem para o século XX, ao contrário de países como Inglaterra, França e Estados Unidos, o Brasil ainda engatinhava num processo de industrialização tardia, preso às amarras de um passado colonial. Sua condição periférica dependente econômica e tecnologicamente das grandes potências capitalistas limitava suas atividades industriais, que se resumiam basicamente à produção de tecidos e alimentos. O processo de urbanização era incipiente, pois grande parte da população vivia no campo e a economia movimentava-se de acordo com os altos e baixos da cafeicultura. Já a Argentina vivia seu auge na economia, o que coincide com sua supremacia no futebol, indicando uma relação estrita entre desempenho futebolístico e potencial econômico.

Contudo, desde a introdução do futebol no Brasil em 1895 por Charles Muller³⁵, clubes sociais tradicionais e outros formados por imigrantes que adquiriam estabilidade no trabalho e buscavam maior socialização, foram tomando conta do processo que, organizacionalmente, estabeleceu-se de modo amador na maioria dos casos.

Esse amadorismo prevaleceu por muitos anos, e o regime de trabalho profissional dos atletas só se impôs entre 1934 e 1937, durante duro embate entre CBD e FBF. Esse profissionalismo dos jogadores não se estendeu à gestão dos

³⁵ ARAUJO, 2000, p.51: "O futebol também fazia parte do cenário; foi introduzido por Charles Miller, um brasileiro descendente de ingleses que, ao retornar de uma temporada de estudos na Inglaterra, trouxera em sua bagagem uma bola e os uniformes para duas equipes. Miller havia se tornado um praticante do futebol durante sua estada na Grã-Bretanha. (...) Quando voltou ao Brasil, Miller encontrou a prática esportiva começando a ser difundida, principalmente dentro da pequena colônia inglesa, formada por funcionários das empresas britânicas situadas em São Paulo. Querendo fazer o mesmo pelo *football association*, Miller arregimentou alguns funcionários da Companhia de Gás, do London Bank e da São Paulo Railway (companhia que construiu e explorava o transporte ferroviário entre Jundiaí e o porto de Santos) e realizou o primeiro jogo de futebol em terras brasileiras, mais especificamente na Várzea do Carmo."

clubes, que permaneceu amadora, quando muito semiprofissional, com alguns fatores agregados aos hábitos de administração, porém ainda muito calcada em protagonismos pessoais, mecenato e arrecadações externas ao meio do futebol, como bailes de carnaval de clubes.

Entre 1937 e 1950 acentuou-se a popularização do futebol, o profissionalismo consolidado em 1937, embora incipiente, conteve a saída de jogadores brasileiros rumo ao exterior e vinculou com mais força os ídolos ao torcedor, aumentando a relação apaixonada entre torcedor e clube. Nesse período, conforme WITTER, (*Apud* LEONCINI)³⁶, surge a prática de compra do passe do jogador que irá mantê-lo preso ao arbítrio dos donos e dirigentes dos clubes.

Em 1950 o futebol dá um primeiro salto, tímido, anêmico, todavia direcionado para uma organização mais estruturada no âmbito da seleção nacional, depois do fracasso retumbante na Copa do Mundo no Maracanã. Mas não houve progresso sustentável e caminhamos desestruturados para 1958, onde houve, aí sim, um apelo decisivo na direção de um planejamento profissional e abrangente, bastante inspirado no Plano de Metas de Juscelino Kubitschek³⁷, sobretudo no espírito do tempo que emergia, o de um novo país que poderia ser construído, a instilar entusiasmo e crença na capacidade de superação dos nossos desafios. E o futebol, como uma paixão e patrimônio nacional, até então menoscabado, constituiu-se em objetivo nacional liderado por Paulo Machado de Carvalho, que pelas conquistas alcançadas recebeu o epíteto de “Marechal da Vitória”.

Porém, se a gestão chegou à Seleção Brasileira, isso não ocorreu com a administração dos clubes, que permaneceu atada aos liames do antagonismo formal, com força arcaica, a obnubilar a visão de progresso e a obstar o desenvolvimento gerencial.

A cúpula dos clubes de futebol era formada por pessoas da elite das respectivas cidades, com raras exceções mesmo em agremiações populares. O

³⁶ WITTER, J.S. 1996 (*Apud* LEONCINI). **O que é o futebol**. SP, Ed. Brasiliense.

³⁷ O Plano de Metas continha objetivos determinados pelo ex-presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961), apresentado na campanha eleitoral, que consistia no investimento em áreas prioritárias para o desenvolvimento econômico, principalmente infraestrutura (rodovias, hidrelétricas, aeroportos) e indústria.

futebol era uma das formas de afirmação dessas pessoas na sociedade, e em geral resvalava para o mecenato, modelo comum que foi exemplificado por Romeu Ítalo Rípoli no XV de Piracicaba.³⁸ Os dirigentes que controlavam os clubes comportavam-se, e até hoje muitos se comportam, da mesma forma, como grande parte do empresariado nacional, inspirados no patrimonialismo, na busca por facilidades governamentais e em gestão personalizada, predominantemente autoritária, a ignorar a administração com base técnica e racional.

Enquanto o país viveu a glória dos três campeonatos mundiais, com seleções que tiveram planejamento e organização, com boa base gerencial, os clubes se permitiam ignorar tal opção. Nesse aspecto, da indução vinda de acontecimentos de fora do mundo do futebol, destacam-se o Consenso de Washington³⁹ como indutor do clube-empresa na Inglaterra, por intermédio do Manchester United⁴⁰, que é referência mundial para esse movimento de mercado, e o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, como galvanizador da organização do planejamento para a Copa de 1958, o “milagre econômico”, sob égide militar a tanger o planejamento da Copa de 1970.

2.1. Gênese

Houve dois momentos cruciais para a implantação da Economia do Futebol: a constituição da Nike, que em 1972 assinou o primeiro contrato com jogador de basquete profissional, desencadeando a nova riqueza que emergia no valor agregado do patrocínio de grandes atletas – em 1982 a empresa patrocinava 120 jogadores; e 1978, com Bill Rasmussen⁴¹, que transmitia jogos universitários em Connecticut voltado para o mercado local, alugando satélite para transmissões via

³⁸ Romeu Ítalo Ripoli, nascido em Piracicaba, foi um engenheiro agrônomo, empresário, político e Presidente do Esporte Clube XV de Novembro de Piracicaba entre 1959 a 1964 e 1974 a 1983.

³⁹ O Consenso de Washington reúne um conjunto de medidas econômicas que foram apresentadas em 1989 no *International Institute for Economy*, na capital dos Estados Unidos.

⁴⁰ Manchester United Football Club é um clube inglês de futebol sediado em Trafford, na região metropolitana de Manchester (Reino Unido).

⁴¹ William F. Rasmussen, conhecido como “Bill Rasmussen”, foi um dos fundadores da ESPN - Entertainment Sports Programming Network.

TV a cabo. Ele introduziu jogos colegiais de atletismo e futebol americano, ganhou uma licitação para TV a cabo e montou a ESPN, Entertainment Sports Programming Network. O canal passou a transmitir 24 horas por dia e juntou-se à rede ABC, o que levou a investimentos em novos ginásios, e a TV passou a transmitir não apenas esporte, mas a indução de compra de material esportivo que desfilava durante todo o tempo na programação. O assessor de imprensa desempregado que iniciou o processo, vendeu parte de suas ações por U\$ 10 milhões a um investidor de Wall Street, uma semana depois de ter ganhado a licitação (o mercado enxergou o tamanho do negócio), e quando foi adquirida pela ABC, a parte do modesto fundador já valia U\$ 30 milhões. O torcedor-espectador se transformara em objeto de consumo.

NBA, Nike e ESPN perceberam que milhões de pessoas, todos os dias, acompanhando atletas de ponta, constitulam-se em outro valor de negócio. A Copa do Mundo de 1970, com a transmissão ao vivo e em cores, suscitara uma nova era, que foi se espalhando por todos os esportes, sobretudo, o futebol.

O primeiro movimento em direção à valorização dos estádios começou, como aludimos anteriormente, com a reforma e construção de ginásios nas transmissões regionais da ESPN nos EUA. Custou muito tempo para que o Brasil entendesse a importância de uma arena esportiva na relação com o torcedor-cliente. Até hoje, o estádio da Associação Portuguesa de Desportos é exemplo dessa incompreensão, permanecendo por anos como passivo acarretando despesas de manutenção e depreciação. Agora que se pensa em sua utilização para recuperação financeira.

Entre 1950 e 1980, o Brasil cresceu em média 7,5% ao ano, e entre 1980 e 2017 a média foi de apenas 2,5%. Mensurado com base nos preços do indicador “paridade de poder de compra”, em 1980 o PIB per capita do Brasil se encontrava pouco acima de 40% dos EUA, declinando para perto de 25% em 2017. Em 1990 fomos superados pela Coreia do Sul, que atualmente se aproxima da renda per capita do Reino Unido; em 2005 fomos superados pela Turquia e em 2016 pela China.

Nos anos efusivos – de 1950 a 1980 – o maior indutor do crescimento brasileiro foi a política industrial, que se iniciou no governo Getúlio Vargas com as

indústrias de base e se consolidou com Juscelino Kubitschek, com a indústria de bens de capital, período retratado na obra *Metrópole e Cultura*⁴²:

“Na vivência de muitos de seus contemporâneos, o Brasil, nos meados do século XX, ensaiava trilhar um alvissareiro caminho histórico, anunciador do efetivo rompimento com as peias que o atavam ao passado; passado este que se recusava a morrer. É como se a *débâcle* do Estado Novo, a instauração das instituições democráticas e a emergência de um surto desenvolvimentista sem paralelos descortinassem a possibilidade de ‘forjar nos trópicos este suporte de civilização moderna’. O período inaugurado no pós-guerra suscitava forte sentimento de otimismo, nascido da mescla entre triunfos materiais de vulto e permanências das nossas singularidades. Diferentemente da Europa, forçada a reter as lembranças da dizimação humana, a guardar a memória da barbárie totalitária e a conviver com o incômodo reconhecimento da perda da sua hegemonia civilizacional, o país parecia, finalmente, assenhorear-se dos segredos criadores da modernidade, que, diga-se de passagem, identificava-se genericamente como estilo de vida norte-americana.” (ARRUDA, 2015, p.23)

E prossegue a autora:

“Modernização, modernismo e modernidade foram termos que por vezes se confundiam e, em repetidas ocasiões, se distinguiam. De modo geral, *modernização* referia-se ao aceleração das mudanças urbano-industriais, à diversificação dos padrões de consumo, à alteração nas formas de comportamento que passaram a se guiar por princípios semelhantes aos vigentes nos países desenvolvidos. *Modernismo* carregava significados próprios à produção da cultura, uma polifonia de sentidos múltiplos, abrangendo tanto as correntes tributárias de 1922 quanto aquelas aclimatadas no período.” (ARRUDA, 2015,p.24)

Além da política industrial de Juscelino, corroborou para o atingimento dos resultados a questão demográfica, quando a população aumentava acima de 2,5% ao ano, e a população em idade ativa crescia ainda mais, colaborando com o crescimento do PIB na sua totalidade. Neste contexto, questiona-se: teria o perfil

⁴² ARRUDA, Maria Arminda do Nascimento. **Metrópole e Cultura**. Editora Edusc, 2001.

da curva de crescimento do PIB da riqueza do país, influenciado no desempenho do futebol?

Entre 1958 e 1970, quando nos encontrávamos no período em que fomos o país com maior crescimento no mundo, disputamos quatro campeonatos mundiais e vencemos três. Foi o momento em que nos consagramos diante do mundo como o “país do futebol”, e, segundo Nelson Rodrigues, começamos a nos libertar do complexo de vira-latas, despontando para reconhecimento de nossa excelência em atividade onde fomos considerados os “melhores do mundo”. Uma referência de qualidade, o chamado “benchmarking do futebol”, de acordo com as maiores potências rivais, seja na imprensa respectiva, seja no âmbito dos profissionais do esporte. Entre 1980 e 1994, quando vagamos pela década perdida e hiperinflação, passamos 24 anos sem ganhar o campeonato mundial. Durante o período glorioso, nossos melhores jogadores, nossos craques, quase todos permaneciam no Brasil, e as transferências para a Europa eram raras exceções.

A partir de 1980 se acelerou o processo denominado “exportação de pé de obra”, transformando-se em êxodo substantivo. Em 1970, nenhum atleta da seleção jogava em times do exterior, já em 1994 dos vinte e dois atletas convocados, onze jogavam em times do exterior.

Tabela 13 – Seleção Brasileira da Copa de 1970

Jogador	Posição	Clube
<u>Félix</u>	Goleiro	<u>Fluminense FC</u>
<u>Ado</u>	Goleiro	<u>SC Corinthians</u>
<u>Leão</u>	Goleiro	<u>SE Palmeiras</u>
<u>Carlos Alberto</u>	Defesa	<u>Santos FC</u>
<u>Zé Maria</u>	Defesa	<u>A Portuguesa D</u>
<u>Marco Antônio</u>	Defesa	<u>Fluminense FC</u>
<u>Everaldo</u>	Defesa	<u>Grêmio FBPA</u>
<u>Brito</u>	Defesa	<u>CR Flamengo</u>
<u>Piazza</u>	Defesa	<u>Cruzeiro EC</u>
<u>Baldocchi</u>	Defesa	<u>SE Palmeiras</u>
<u>Fontana</u>	Defesa	<u>Cruzeiro EC</u>
<u>Joel</u>	Defesa	<u>Santos FC</u>
<u>Clodoaldo</u>	Meia	<u>Santos FC</u>
<u>Gérson</u>	Meia	<u>São Paulo FC</u>
<u>Rivellino</u>	Meia	<u>SC Corinthians</u>
<u>Paulo César</u>	Meia	<u>Botafogo FR</u>
<u>Jairzinho</u>	Atacante	<u>Botafogo FR</u>
<u>Tostão</u>	Atacante	<u>Cruzeiro EC</u>
<u>Pelé</u>	Atacante	<u>Santos FC</u>
<u>Roberto</u>	Atacante	<u>Botafogo FR</u>
<u>Edu</u>	Atacante	<u>Santos FC</u>
<u>Dario</u>	Atacante	<u>Atlético Mineiro</u>

Fonte: Programação TV FIFA www.fifa.com – Acesso em 15/04/2018

Tabela 14 – Seleção Brasileira da Copa de 1994

Jogador	Posição	Clube
Taffarel	Goleiro	Reggiana
Jorginho	Lateral Direito	Bayern Munique
Ricardo Rocha	Zagueiro	Vasco da Gama
Ronaldão	Zagueiro	Shimizu S-Pulse
Mauro Silva	Volante	La Coruña
Branco	Lateral Esquerdo	Fluminense
Bebeto	Atacante	La Coruña
Dunga	Volante	VfB Stuttgart
Zinho	Meia	Palmeiras
Raí	Meia	PSG
Romário	Atacante	Barcelona
Zetti	Goleiro	São Paulo
Aldair	Zagueiro	Roma
Cafu	Lateral Direito	São Paulo
Márcio Santos	Zagueiro	Bordeaux
Leonardo	Lateral Esquerdo	São Paulo
Mazinho	Lateral Esquerdo	Palmeiras
Paulo Sérgio	Meia	Bayer Leverkusen
Muller	Atacante	São Paulo
Ronaldo	Atacante	Cruzeiro
Viola	Atacante	Corinthians
Gilmar	Goleiro	Flamengo

Fonte: Programação TV FIFA www.fifa.com – Acesso em 15/04/2018

É claro que a variação de riqueza de um país, que serve como indicador da respectiva macroeconomia, influi na situação econômica das empresas e dos indivíduos. A macroeconomia penetra na microeconomia. Isso usualmente é desprezado tanto nas análises como na formulação de planos no futebol, gerando consequências que poderiam ser evitadas. Como planejar sem levar em conta o ambiente econômico que contempla o projeto? Pois no futebol, apesar dos

montantes envolvidos, embora tenha se constituído economia própria, ocorre tamanho paradoxo.

Por coincidência ou não, em 1994, com a introdução do Plano Real, que se iniciou com o estabelecimento da URV - Unidade Real de Valor (parte escritural da atual moeda corrente do Brasil), como forma de equilibrar e dar harmonia às correções de preços, o Brasil “saiu da fila”, da longa escuridão de quase duas décadas e meia, para retornar ao panteão da glória futebolística na Copa dos EUA. Mas já vínhamos de um crescimento importante em 1993, com PIB acima de 4% após um número negativo em 1992. Em 1999 a taxa de crescimento foi em torno de zero e 2000 registrou uma inflexão positiva que levou o PIB a patamar superior a 4%, mantendo-se positivo até 2002, quando ganhamos o quinto campeonato mundial.

Mas seriam esses dados suficientes para procedermos a relação de causa-efeito? Certamente não. Cabe estudo mais aprofundado, todavia sabemos que a economia de um país em estágio de crescimento acaba por influenciar um longo espectro de atividades, entre elas a área de entretenimento, que possui um comportamento elástico com relação ao aumento da renda per capita. Porém, nosso desejo é avançar um tanto mais, e verificar com mais precisão como a variação do PIB e suas respectivas consequências impactam o futebol. A tarefa é ousada porque há poucos estudos a respeito desse ponto, mostrando que, de fato, no Brasil, como disse Hilário Franco Jr., “o futebol é muito jogado e pouco estudado”.

No livro *Por que as Nações Fracassam*⁴³, Daron Acemoglu sustenta que as nações fracassam ou triunfam economicamente, não por conta da injeção de recursos, sejam externos ou internos, e sim por constituírem instituições extrativistas, que remetem ao insucesso; ou triunfam por serem inclusivas, o que as conduzem ao sucesso. Instituições inclusivas seriam aquelas que suscitam círculo virtuoso, que surge não só da lógica do pluralismo democrático e do estado de direito, mas também por produzirem instituições economicamente inclusivas – o que traz uma distribuição de renda mais igualitária, conferindo mais poder e

⁴³ ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James. Op.cit. Rio de Janeiro, Elsevier, 2012.

autonomia a segmento mais amplo da sociedade, dando mais equilíbrio à participação dos estratos sociais no jogo político. Tais instituições enraízam nas sociedades comportamentos e procedimentos que as tornam mais prósperas e menos iníquas, com maior distribuição e aproveitamento da riqueza adquirida.

As extrativistas tendem à concentração de renda, retirando da sociedade grande parte dos ganhos obtidos pelo país, tornando a nação menos igualitária, absorvendo a seiva da riqueza de modo pouco distributivo. As instituições no Brasil, e especificamente no futebol, teriam sido inclusivas ou extrativistas?

Vamos procurar observar, além da relação PIB e receita de clubes, bem como da questão de indicadores macro e microeconômicos, o que ocorria no Brasil nos períodos citados, no sentido mais amplo do funcionamento das instituições políticas, econômicas e sociais, para ganharmos maior aprofundamento na análise.

A realidade é que o Brasil cresceu exponencialmente entre 1950 e 1970, sobretudo entre 1956 e 1970, período em que vencemos três de quatro campeonatos mundiais disputados entre seleções. Não foi um crescimento homogêneo, destacando-se o período de 1956 a 1961. Em 1962, quando houve um declínio e perdurava a crise política originada pela renúncia de Jânio Quadros e as dificuldades de consolidação do governo Jango Goulart, voltando ao crescimento significativo, acima de 5%, em 1966, que se estendeu até 1973, quando ocorreu a crise mundial do petróleo.

O que se passava em nossa economia nesse período?

No artigo “Ciclos e mudanças estruturais na economia brasileira do pós-guerra”⁴⁴, publicado pela UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas na série Economia 30 Anos, sob o título geral “Desenvolvimento Capitalista no Brasil”, José Serra escreve:

“Foi a partir de meados dos anos 50 até o início dos anos 60 que a industrialização brasileira sofreu transformações estruturais decisivas. Esse avanço foi realizado sob o impulso do Plano de Metas do governo Kubitschek (56-60) e caracterizou-se por uma intensa diferenciação

⁴⁴ SERRA, J. **Ciclos e Mudanças Estruturais na Economia Brasileira do Após Guerra**. Revista Economia Política, 1982.

industrial num espaço de tempo relativamente curto e articulada diretamente pelo Estado. Nesse período instalaram-se no país as indústrias automobilística, de construção naval, material elétrico pesado e outras máquinas e equipamentos, permitindo uma significativa ampliação dos bens de capital. Ao mesmo tempo, expandiram-se consideravelmente indústrias básicas como a siderúrgica, a de metais não-ferrosos, química pesada, petróleo, papel e celulose”. (SERRA, 1982)

O Brasil crescia indiscutivelmente, mas como se dava esse crescimento?

Conforme João Manuel Cardoso de Mello e Fernando Novais, em “Capitalismo Tardio e Sociabilidade Moderna”⁴⁵:

“Os trinta anos que vão de 1950 a 1980 – anos de transformações assombrosas, que pela rapidez e profundidade, dificilmente encontrarão paralelo neste século – não poderiam deixar de aparecer aos seus protagonistas senão sob uma forma: a de uma sociedade em movimento. Movimento de homens e mulheres que se deslocam de uma região a outra do território nacional, de trem, pelas novas estradas de rodagem, de ônibus ou amontoados em caminhões paus de arara. São nordestinos e mineiros, fugindo da miséria e da seca, em busca de destino melhor em São Paulo, no Rio de Janeiro, no Paraná da terra roxa... Movimento de uma configuração de vida para outra: da sociedade rural abafada pelo tradicionalismo para o duro mundo da concorrência da grande cidade, ou para o mundo sem lei da fronteira agrícola; da pacata cidadezinha do interior para a vida já um tanto agitada da cidade média ou verdadeiramente alucinada da metrópole”. (MELLO; NOVAIS, 2009)

Os autores comparam o perfil do brasileiro de 1950 com 1980:

“Matutos, caipiras, jecas: certamente era com esses olhos que, em 1950, os 10 milhões de cidadãos viam os outros 41 milhões de brasileiros que moravam no campo, nos vilarejos e cidadezinhas com menos de 20 mil habitantes. Olhos de gente moderna, “superior”, que enxerga gente atrasada, “inferior”.” (MELLO; NOVAIS, 2009)

“Em 1980, as cidades abrigavam 61 milhões de pessoas, contra os quase 60 milhões que moravam no campo, em vilarejos e cidades pequenas. Nada menos do que 42 milhões viviam em cidades com mais de 250 mil habitantes”. (MELLO; NOVAIS, 2009)

São Paulo só ultrapassa o Rio de Janeiro em número de habitantes no censo de 1960. O ano de 1950 é o do desastre futebolístico do Maracanã, apelidado de “Maracanazo”, com a retumbante derrota da seleção diante do Uruguai, trazendo à

⁴⁵ MELLO, J.M. de e NOVAIS, F.A. **Capitalismo tardio e sociabilidade moderna**. São Paulo: Unesp, 2009.

tona o complexo de vira-latas cunhado por Nelson Rodrigues, e a “Legião 16 de Junho”, dos denominados derrotistas, pelo jornalista Thomaz Mazzoni⁴⁶. Em 1970, o Brasil era tricampeão mundial, ascendia admirado mundialmente pelos craques que possuía e ostentava o galardão internacional de “O País do Futebol”.

Como foi essa transformação? É importante entender a dinâmica mundial.

Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo, em prefácio à obra de Celso Furtado “Formação Econômica do Brasil”⁴⁷ – comenta essa relação entre o crescimento do Brasil e a influência externa, que é a base do livro de Furtado:

“Começo com uma reflexão de outro mestre, o professor Fernando Novais. Diz ele, em seu livro de ensaios Aproximações, que “embora seja um lugar comum afirmar que o Brasil é fruto da colonização européia, nem sempre se levam na devida conta todas as implicações envolvidas nessa assertiva.”⁴⁸ (BELLUZZO, 2005).

E continua:

“Assim, por exemplo, o sucesso do Brasil, até o início dos anos 80, desencadeou a crise que iria provocar o seu reiterado “fracasso” na tentativa de se ajustar às novas condições internacionais. No pólo oposto, o fracasso chinês até os anos 80 propiciou condições iniciais mais favoráveis para o sucesso das reformas empreendidas a partir de então”. (BELLUZZO, 2005).

Tomando como referência as observações de Belluzzo acima citadas, a influência europeia no futebol se deu da seguinte forma: em seu exórdio ao final do século XIX até 1950, houve uma assimilação da nomenclatura, com a utilização constante de termos como “*goalkeeper*”⁴⁹, “*center-forward*”⁵⁰, “*center-back*”⁵¹,

⁴⁶ Thomaz Mazzoni foi um dos grandes jornalistas que fizeram parte da equipe do jornal A Gazeta Esportiva. Autor de apelidos e alcunhas para times de futebol e partidas clássicas, faleceu no dia 14 de janeiro de 1970 na cidade de São Paulo.

⁴⁷ FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

⁴⁸ NOVAIS, Fernando. **Aproximações, Estudos de história e Historiografia**. Casacnaify, São Paulo, 2005.

⁴⁹ Tradução: Goleiro.

⁵⁰ Tradução: Centroavante.

⁵¹ Tradução: Centro de volta

“toss”⁵² em vez de sorteio, “half time”⁵³, mas na prática do jogo em campo, na dinâmica, nem na organização do seu funcionamento, ocorreu “colonização futebolística”. Os ingleses e demais europeus cuidavam de seus campeonatos, o sistema era bem endógeno em cada país e havia pouca preocupação em estender à América do Sul a forma de jogar. Por outro lado, no Brasil ninguém possuía a menor preocupação em copiar ou introduzir no país sistemas de administração de clubes e órgãos de organização como os da Europa. Diferentemente da economia e da política, o futebol não se espelhava nem dependia dos modelos de países europeus, embora houvesse certa reverência dos dirigentes brasileiros a tratarem os europeus como um mundo superior. Da parte dos europeus, eles mantinham o controle do órgão máximo de administração, a FIFA, constituída em 1904 por sete países do continente: Bélgica, Dinamarca, Espanha, Suíça, Suécia, França e Holanda. Observe-se que o país considerado o “inventor do futebol moderno”, a Inglaterra, estava tão fechada em si mesma que não fez parte do grupo pioneiro, tal era a independência de cada país com relação aos seus campeonatos e eventos. Por 70 anos a FIFA foi presidida por europeus, e teve o primeiro não-europeu e sul-americano a assumir o comando em 1974, com João Havelange⁵⁴, brasileiro filho do belga Faustin Havelange e que se chamava Jean-Marie Faustin Goedefroid Havelange. Havelange reinou no futebol mundial até 1988, produzindo o maior salto econômico no órgão, com um crescimento brutal do faturamento, utilizando-se de técnicas mercantilistas, muito marketing e imensa utilização da venda dos direitos econômicos de transmissão por TV, além da façanha de reunir na FIFA mais países afiliados do que a Organização das Nações Unidas - ONU. Certamente a sua origem e o domínio do inglês e francês foram decisivos para sua aceitação pelos europeus.

⁵² Tradução: Sorteio

⁵³ Tradução: Meia hora

⁵⁴ Jean-Marie Faustin Goedefroid Havelange, mais conhecido como João Havelange, foi um advogado, empresário, atleta e dirigente esportivo brasileiro. Eleito para a FIFA em 1974, permaneceu à frente da entidade até 1988. Organizou seis Copas do Mundo.

Tabela 15 – Países filiados à FIFA e à ONU

Organização das Nações Unidas – ONU	193
Federação Internacional de Futebol Associação – FIFA	211

Fonte: Revista Abril www.https://exame.abril.com.br – acesso em 14/04/2018

Porém, até 1950 a Europa pouco se preocupava com o futebol fora do seu respectivo continente, portanto não exercia qualquer ação organizada para impor suas práticas e costumes ao Brasil. A Copa de 1950 foi rechaçada por vários países europeus que não tiveram o menor interesse em participar, pois a Copa do Mundo não tinha importância significativa.

Tabela 16 – Países europeus que participaram da Copa de 1950

Suécia	Espanha	Inglaterra	Itália	Suíça
--	---	--	--	---

Fonte: <https://esportes.terra.com.br> acesso em 14/04/2018

Em 1954, com o título da Alemanha, que teve o significado de uma ressurreição do país após a II Grande Guerra, iniciou-se uma relação de interpretação também política sobre os campeonatos mundiais. A vitória na Suíça, quando a Alemanha suplantou inesperadamente a favorita Hungria de Ferenc Puskas⁵⁵, foi chamada de “Milagre de Berna”.

⁵⁵ Ferenc Puskás Biró foi um futebolista e treinador húngaro. É considerado o maior futebolista da história do futebol húngaro e um dos maiores futebolistas de todos os tempos. Defendeu também a Seleção Espanhola.

Figura 6 – O Milagre de Berna (*Das Wunder von Bern*)⁵⁶

Fonte: Livraria Folha - <https://livraria.folha.com.br> – acesso em 14/04/2018

Deu-se um primeiro sinal de internacionalização política do sentido de ganhar uma Copa do Mundo, compartilhado por todo o mundo do futebol, em integração consentida. Mussolini usou o bicampeonato de 1934-1938 da Itália para gáudio político, mas com repercussão apenas interna. Em 1954, deu-se o desatar dos laços que envolviam o futebol mundial em caixas segregadas por países, com relação ao vislumbrar do sentido mais amplo de uma Copa do Mundo. Além da vitória futebolística em si, agregou-se o sentido de potência ao país vencedor, estendido às questões econômicas, políticas e sociais.

E foi exatamente em 1954, após uma Copa em que o Brasil foi eliminado pela Hungria, seleção sensação da Copa, favorita em todos os prognósticos, por 4x2, num jogo bastante disputado, mas que a eliminação brasileira produziu um comportamento reportado como escandaloso, quando o técnico brasileiro atirou

⁵⁶ *Das Wunder von Bern*: O Milagre de Berna é um filme alemão dirigido por Sönje Wortmann, lançado em 2003.

a chuteira no rosto de desafetos no vestiário, surgiu a primeira ideia de necessidade de organização em nosso futebol.

Em a “Dança dos Deuses”- Futebol, Sociedade e Cultura, Hilário Franco Júnior⁵⁷ resumiu a participação brasileira e suas consequências na Copa da Suíça de 1954:

“Dois meses antes da morte de Vargas, teve início o quinto Mundial de futebol, sediado na Suíça. A instabilidade do Brasil refletiu - se na desorganização e falta de preparo da seleção. O técnico, Zezé Moreira, afirmava que não era necessário conhecer o times adversários, e o chefe da delegação, João Lyra Filho, sustentava que o importante era fazer os jogadores beijarem a bandeira nacional no vestiário. Na terceira partida, o time assemelhava - se ao governo brasileiro, perdido em campo, fustigado à direita e à esquerda pela favorita seleção da Hungria, organizada num 4-2-4 inovador (item 6.3). Além da derrota por 4 a 2, os brasileiros envolveram-se na maior briga registrada em uma Copa do Mundo, denominada a Batalha de Berna, que envolveu jogadores, dirigentes, jornalistas e policiais, no campo e nos vestiários. A violência era uma espécie de resposta às acusações de que faltara coragem na final de 1950, e mais uma vez procuraram-se os responsáveis pela derrota brasileira. Um artigo de *O Estado de S. Paulo* mencionava “causas talvez raciais, talvez morais, talvez sentimentais, que possam ter influído para tal estado de coisas” (6/7/1954). O complexo de inferioridade mantinha-se ainda forte na auto - imagem dos brasileiros e de sua seleção.”(FRANCO Jr., 2007, p.92, 93).

A Copa de 1954 não só introduziu o futebol no campo da política, no mundo, com a narrativa do feito alemão, como se constituiu no grande marco para a primeira iniciativa verdadeiramente organizada e planejada para se estruturar o futebol, a princípio, via seleção. Era o início do Plano Paulo Machado de Carvalho⁵⁸, que chefiou a delegação brasileira na conquista do bicampeonato mundial 58-62, na Suécia e no Chile. Concomitante a tal fato, a economia brasileira iniciava sua maior ascensão na história, que foi catalisada por Juscelino Kubitschek a partir de 1956 com o Plano de Metas.

⁵⁷ FRANCO Jr., Hilário. **A Dança dos Deuses – Futebol, Sociedade, Cultura**. Editora Schwarcz Ltda. 2007.

⁵⁸ Paulo Machado de Carvalho foi um advogado e empresário, conhecido com o título de “Marechal da Vitória” por chefiar a delegação brasileira em duas Copas do Mundo. É considerado o maior responsável “fora de campo” pelas conquistas das Copas de 1958 e 1962.

A ideia do Plano de Metas de Juscelino, o sentido de se ter um projeto que organizasse o futuro do país em busca de grandes objetivos, criou ambiente para outras iniciativas desse tipo, em várias áreas, mostrando que uma mobilização nacional provoca não só os resultados colhidos dos projetos diretos políticos e econômicos, mas também, suscitam ambiente e clima indutores de mobilizações no mesmo sentido, em outras atividades relevantes. Sem dúvida, o futebol brasileiro se beneficiou disso e Paulo Machado de Carvalho, empresário e dirigente de futebol no São Paulo F.C., acreditou ser possível colocar em prática a idéia seminal que ocorreu por conta do desastre brasileiro em 1954. O insucesso do Brasil, contudo, evidenciou uma desorganização bem maior do que fora avistada pela crítica, retirando do futebol praticado em campo a única culpa pelo insucesso, exigindo dos dirigentes alguma providência redentora.

Embora necessitemos de estudos mais aprofundados para estabelecer a relação de causa-efeito na correlação economia do país e progresso no futebol, é possível afirmar que as condições ambientais acima aludidas contribuíram largamente para o processo de gestão que levou o Brasil à conquista do bicampeonato. Em 1958, desde um plano detalhado de treinamento, cuidou-se de forma inédita da alimentação, do preparo físico dos jogadores. O lendário Paulo Amaral⁵⁹, que exigia muito mais dos atletas acostumados a treinos físicos tíbios e até irrisórios, com pouca aplicação de conhecimentos científicos já disseminados em outros países da Europa, até a inovação da contratação de um psicólogo especialmente dedicado aos jogadores, que passou a conviver com eles, e que também se tornou lendário. João Carvalhaes, por sua inusitada importância, foi citado em quase todas as análises e crônicas que os especialistas da época fizeram sobre a exegese do sucesso que colocou o Brasil no mapa do mundo do futebol e o ascendeu no mundo político.

Carvalhaes foi um símbolo tão marcante quanto inesperado dessa conquista de 1958, que sua importância foi pesquisada e explicitada no artigo “João

Carvalhaes, um psicólogo do futebol”⁶⁰, de João Augusto de Evangelho Hernandez⁶¹, do Instituto de Psicologia da UERJ, em 2011, tanto tempo depois.

No livro já citado “ A Dança dos Deuses”, Hilário (2007) detalha o planejamento mencionado:

“Machado de Carvalho procurou organizar um corpo técnico de especialistas para superar as rivalidades Rio - São Paulo, tanto que dos 22 jogadores que foram à Suécia, exatamente metade atuava num estado, metade em outro. O grupo de trabalho estratégico era composto pelos experientes jornalistas Ary Silva e Flávio Lazetti (este versado e arbitragem), pelo repórter Paulo Planet Buarque, pelo psicológico João Carvalhaes e pelo técnico Vicente Feola, todos de São Paulo. O grupo de trabalho executivo era formado pelo supervisor Carlos Nascimento, pelo observador Ernesto Santos, pelo preparador físico Paulo Amaral, pelo médico Hilton Gosling, pelo dentista Mário Trigo e pelo massagista Mário Américo, todos do Rio de Janeiro (embora desde 1953 este último tivesse trocado o Vasco pela Portuguesa). Elaborou-se detalhado plano de 96 artigos que partia da identificação dos erros cometidos nas competições internacionais anteriores. Buscou-se estabelecer um padrão de jogo preocupado com o equilíbrio entre a eficiência defensiva e a ousadia ofensiva; definir um responsável pelo estudo das táticas e deficiências dos adversários; instituir um conjunto de normas disciplinares para os atletas; programar com bastante antecedência as viagens e hospedagens da delegação; incluir nela novidades para época: um dentista, um psicólogo e um fisioterapeuta (profissão recente no país, onde a primeira instituição do ramo havia sido criada em 1957); planejar até mesmo a compra de uniformes e de chuteiras adequadas a cada tipo de gramado. Ao presidente Bossa Nova, como JK ficou conhecido pelos traços modernos que imprimiu na política nacional, corresponde no futebol o doutor Paulo, como era chamado Machado de Carvalho pela gestão empresarial que implantou naquele esporte.”(FRANCO Jr., 2007, p. 133, 134).

O Brasil passava por um período histórico, não só de transformação econômica com o registro do maior crescimento de PIB no mundo, no período, como também por transformações sociais profundas, não só do trânsito de país rural para urbano, não só de migração interna considerável, como também de configurações da vida social.

João Manuel Cardoso de Mello e Novais, em “Capitalismo Tardio e Sociabilidade Moderna”, registram que as qualidades intelectuais, as de formação profissional, as de “caráter”, as de trato pessoal, todas elas são geradas e desenvolvidas com base em configurações da vida social.

⁶⁰ CARVALHAES, J. **Um psicólogo no futebol: relatos e pesquisas**. São Paulo: Editora Esporte e Educação, 1974.

⁶¹ HERNANDEZ, J. A. E. **João Carvalhaes, um psicólogo campeão do mundo de futebol**. Estudos e Pesquisa em Psicologia, v. 11, 2011.

O futebol não poderia passar ao largo do que estava ocorrendo no país e não se isentou do clima em curso. Como afirmou Edmund Burke: “As circunstâncias (que para alguns cavalheiros nada significam!), na realidade, conferem a cada princípio político a sua cor peculiar e o seu efeito especial”.

Não é possível ignorar a circunstância, e o futebol, em seus estudos e pesquisas, quase sempre a ignorou, provocando uma lacuna expressiva na interpretação devida aos fatores relevantes para os resultados.

O período de pós-guerra foi aquele em que o mundo experimentou seu maior crescimento econômico com distribuição de renda, sobretudo na Europa. Tony Judt, em “Pós -Guerra – Uma história da Europa desde 1945”⁶² destaca:

“Em retrospecto, o período de 1945 a 1989 (queda do Muro de Berlim) passaria a ser visto não como o limiar de uma nova era, mas como um interstício: seria como parêntese abertos no período pós-guerra, compreendendo questões mal resolvidas de um conflito terminado em 1945 mas cujo epílogo perdurara por mais de meio século”. (JUDT, 2005).

Um espaço de tempo tão profundo, tão rico em mudanças fundamentais, não pode ser desprezado quando se avalia um processo social tão significativo como o futebol no Brasil.

Da introdução do futebol no Brasil, no século XIX, até 1950, os valores europeus, incluindo a modernidade inglesa e francesa, não se imiscuíram na dinâmica da nossa organização e prática, e predominou o conhecido antagonismo formal onde o futebol, embora tenha absorvido determinados valores modernos, foi também contemplado por ações de caráter retrógrado. O futebol sofreu muito mais influência das tensões internas de toda ordem, destacando-se a Semana de Arte Moderna de 1922 e a revolução de 1930.

PRONI (2000) destaca:

“Os valores da modernidade europeia não se manifestavam em sua plenitude no Brasil, porque as raízes da nossa sociedade não eram as mesmas e porque a nossa sociabilidade tinha sido muito marcada pelo estigma da escravidão e da exclusão social. Ou seja, ainda que em algumas atividades lúdicas estivessem inscritos certos valores e ideais

⁶² JUDT, J. **Pós - Guerra – Uma história da Europa desde 1945**. Lisboa: Edições 70, 2005.

considerados “modernos”, estes entravam em choque com os costumes e ideias “retrógrados” que permeavam a maioria das práticas sociais e a própria intimidade do cotidiano das pessoas. E essa tensão permaneceu na época da transição para o profissionalismo... Assim, não é de estranhar que as relações de trabalho no futebol profissional refletissem essa tensão”. (PRONI, 2000).

A Segunda Grande Guerra levou o mundo para uma política auspiciosa de crescimento e distribuição de renda na Europa, patrocinada pelo Plano Marshall, e à hegemonia econômica americana com significativa exportação por parte dos Estados Unidos da América de seu “*way of life*”, incluindo a cultura esportiva. Os valores liberais ganharam espaço no Brasil, sobretudo junto à nossa elite.

Uma área onde isso não ocorreu foi o futebol, que resistiu ao assédio dos valores americanos, até por ser esporte não identificado com os EUA. Mas a matriz europeia de valores passou a participar de forma mais marcante. A modernização do futebol no Brasil, que ganha corpo nos anos 70, tem forte influência da Europa, e é a interpretação política e a ressonância da vitória alemã na Suíça em 1954, que acentua o processo de juntar o sucesso nos gramados à relevância política dos países no contexto mundial.

Trazido à tona pelo horror disseminado na Europa pela guerra, a busca pelo entretenimento catapultou a vinculação afetiva entre as pessoas, transformadas em torcedores ainda mais apaixonados, e o futebol, que funcionou como válvula de escape. O futebol vai além de ser utilizado como orgulho nacional e assume papel de atividade fundamental para preencher as horas de lazer, sobretudo dos homens, tornando-se essencial na vida da sociedade. Rapidamente, por essa relevância e pelo aspecto econômico que passa a ter, a questão organizacional se impõe. Cuidar dos campeonatos nacionais passa a combinar a necessidade de agradar os torcedores com o aspecto econômico-financeiro envolvido.

Assim como o capitalismo tardou em nosso país, tal impulso chegou atrasado, sucedendo-se em escala relevante no Brasil apenas nos anos 70. O futebol foi então contemplado pelo clima de crescimento mundial e, em especial, pelo crescimento econômico brasileiro, com destaque para o que trouxeram os anos JK e o otimismo e entusiasmo que permearam o país.

O impacto financeiro trazido pelo momento bastante favorável das economias mundial e nacional entre 1954 e 1970, e o surto de progresso econômico não foi acompanhado por medidas significativas de modernização na administração do futebol. A “fumaça da boa gestão” só alcançou o Brasil a partir de 1970, quando o interesse da televisão ganhou corpo com a transmissão da Copa do Mundo do México, abrangendo vários países no mundo e acendendo a faísca na dimensão colossal de audiência que o esporte poderia ter.

Como os EUA, que guiavam a introdução de novos costumes no mundo, praticavam esportes sem apelo mundial, como beisebol, futebol americano e basquetebol, esse ganho de escala em audiência não foi produzido pelos americanos.

A Copa do México foi um divisor de águas e uma nascente do potencial de relevância econômica que a televisão poderia ter, induzindo a modernização na gestão desse “novo” ramo de entretenimento. O futebol, que possuía a capacidade de atrair assistentes no mundo todo, diferentemente dos esportes tradicionais americanos, e com potencial para contemplar bilhões de expectadores, passou a ser visto como fonte de geração de riqueza. Este potencial fica exemplificado já em 2002, conforme dados da tabela abaixo.

Tabela 17 – Assistência pela TV: Copas do Mundo

2002	Coreia do Sul/ Japão	1.5 bilhão
2006	Alemanha	2.63 bilhões
2010	África do Sul	3.2 bilhões
2014	Brasil	3.2 bilhões
2018	Rússia	3.57 bilhões

Fonte: A Copa na televisão brasileira: 2002, 2006, 2010 Folha de São Paulo - <https://www1.folha.uol.com.br> – acesso em 18/05/2019.
<https://esportes.estadao.com.br/noticias/> acesso em 17/05/2019

A gestão dos clubes de futebol no Brasil até 1930 foi praticamente amadora, e a economia brasileira, que sofria a derrocada dos preços do café, não ajudou em nada, nem financeiramente, nem na indução de métodos de gestão.

De 1930 a 1950, enquanto o amadorismo se movia paulatinamente para um semiprofissionalismo bastante incipiente, o Brasil de Getúlio Vargas procurou reagir aos efeitos da Grande Depressão de 1929⁶³ com políticas de defesa da economia nacional, construindo uma visão de nação, uma unidade que não existira até então. É possível afirmar que as medidas de Getúlio e a desorganização do mercado mundial em 1929 suscitarão um impulso significativo à industrialização do país, gerando um clima de otimismo.

A II Grande Mundial tornou mais abrangente o crescimento da indústria de bens de consumo de não-duráveis (têxteis, calçados, alimentos e bebidas) e de insumos como óleo e graxas vegetais, além de ferro gusa, tendo se iniciado a instalação da indústria pesada com a construção da siderúrgica de Volta Redonda⁶⁴. A velha economia primário-exportadora começava a ser superada em que pese a as deficiências de infraestrutura deixadas, as desigualdades regionais e a nefasta distribuição de renda.

No plano político, o país enfrentava as turbulências trazidas pelo suicídio de Getúlio. Todavia, a posse de Juscelino e a implantação do Plano de Metas instalaram ambiente de otimismo e entusiasmo que influenciou consideravelmente a recuperação do orgulho nacional com o futebol, a convicção de que era preciso planejar e organizar, resultando no sucesso alcançado. Embora bafejados pelo crescimento econômico e pelo apelo ao desenvolvimento, alguns clubes com resultados financeiros originados pelo desenvolvimento, no caminho oposto ao que seria natural de modernização das respectivas administrações para o aumento de receitas e a conquista de independência econômica, os clubes se mantiveram em

⁶³ A Grande Depressão persistiu ao longo da década de 1930, terminando apenas com a Segunda Guerra Mundial.

⁶⁴ Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) é a maior indústria siderúrgica do Brasil e da América Latina. Sua usina situa-se na cidade de Volta Redonda. A CSN foi criada durante o Estado Novo por decreto do presidente Getúlio Vargas.

sistema de administração arcaico e personalizado, patrimonialista, com forte centralização de poder, vício que até hoje nos debatemos, em outro estágio.

Contudo, os clubes ganham capacidade financeira, não pelos seus próprios méritos, mas pelo impulso dado pela ascensão do país, e conseguem manter no Brasil a grande maioria dos melhores atletas. Os doze anos decorridos entre 1958 e 1970 são, até hoje, o período mais auspicioso do futebol brasileiro no cenário mundial. Todavia desperdiçados no sentido da indenpendência que é o cerne desse trabalho.

Assim como o futebol perdeu potência a partir de 1974, que coincide com o choque do petróleo, o Brasil tem desaceleração desde então chegando à década perdida dos anos 80, que se estende até 1993. O período 1974-1994 foi o de maior crise no futebol brasileiro, não só ocorrido pelos erros de gestão e estruturação, mas também engolfado pela crise econômica. No período de sucesso econômico, perdemos a oportunidade de consolidar os clubes brasileiros financeiramente e lhes dar um porvir sustentável e estável. Na crise entre 1974-1994, acumulamos as desditas, retardando e até envolvendo na autonomia dos clubes e na qualificação perante o resto do mundo.

Em a “Metamorfose do futebol”, PRONI (2000) destaca:

“Até 1980, pelo menos, os problemas do futebol brasileiro ainda eram apresentados em termos de carência de organização e planejamento, e a solução era buscada em fórmulas mais eficazes para aumentar as receitas, o que não exigia necessariamente uma mudança radical no aparato jurídico-institucional do futebol. Entretanto, a grave recessão econômica de 1981/83 e o descontrole da inflação afetaram profundamente a rentabilidade da atividade futebolística, agravando os problemas e dando início ao que pode ser considerado como a crise mais séria do futebol brasileiro, desde a consolidação do profissionalismo”. (PRONI, 2000).

Em 1989, o “Consenso de Washington”⁶⁵ açambarcou o pensamento econômico mundial. Foi formulado em novembro por economistas de instituições

⁶⁵ O Consenso de Washington foi uma recomendação internacional elaborada em 1989, que visava a propalar a conduta econômica neoliberal com a intenção de combater as crises e misérias dos países subdesenvolvidos, sobretudo os da América Latina. Sua elaboração ficou a cargo do economista norte-americano John Williamson.

financeiras como FMI, Banco Mundial, e o Departamento de Tesouro americano. Eram 10 medidas arroladas:

- a) disciplina fiscal;
- b) redução dos gastos públicos;
- c) reforma tributária, com redução de impostos;
- d) juros de mercado;
- e) câmbio de mercado,
- f) desregulamentação (lassidão das leis bancárias e trabalhistas);
- g) investimento estrangeiro direto, sem restrições;
- h) abertura comercial;
- i) privatização das estatais;
- k) direito à propriedade intelectual.

Elas deveriam ser aplicadas, sobretudo, na América Latina, acabando por se espalhar pelo mundo, partindo das ações de Pinochet no Chile, e se estendendo a Margareth Thatcher na Inglaterra, com o “*Thatcherismo*”, e Ronald Reagan nos Estados Unidos, com a ideia da “economia pelo lado da oferta” (*supply-side economics*). Na prática, foram adotadas em dezenas de países, sem contestações e questionamentos, a princípio, vindo a ser rejeitada só por volta de 1997, depois da crise da Ásia, da “quebra da Rússia”, que perdeu 30% do PIB, e da “quebra da Argentina”, que recebia notas A+ do FMI pela presteza de alinhamento às medidas do “Consenso”.

Não temos elementos de pesquisa para afirmar que a correlação entre crescimento da economia nacional produza efeitos comprovados e sistêmicos na economia dos clubes, mas pode-se perceber o aumento de receita em vários casos. Sem dados suficientes, pois não foi a isso que a pesquisa se propôs; para conclusão científica, porém, pode-se observar que o ambiente gerado pela economia brasileira, seja na ascensão como no descenso, se alinha a impacto no mesmo sentido na economia do futebol, fato que deve ser considerado.

Os clubes não cuidaram nem cuidam desse aspecto estrutural, e o que desejamos é chamar a atenção para a relevância de se trabalhar tal relação no planejamento da matriz econômica que sustentará cada entidade.

O próprio John Williamson, criador da expressão “Consenso de Washington”, acusou a deturpação da ideia original:

“Claro que eu nunca tive a intenção que meu termo fosse utilizado para justificar a quintessência do pensamento neoliberal, qual seja, a liberalização de contas de capital externo, monetarismo, supply-side economics ou minarquia”.

Porém, o conceito ganhou asas e, inevitavelmente, atingiu as atividades econômicas de toda ordem, chegando ao futebol. O Manchester United, até hoje um ícone internacional do clube-empresa e ainda um dos maiores faturamentos no mundo, acima de Real Madrid e Barcelona, se serviu da onda do Consenso de Washington para justificar e implantar nova filosofia de administração ancorada na relevância e necessidade da busca do sucesso financeiro.

Martin Edwards⁶⁶, que substituiu o pai e não era um torcedor fanático, combinou o fracasso das empresas da família com a necessidade de ter lucro no Manchester United. Houve uma transição na filosofia de administração entre 1978 e 1981, como registra Leoncini (2001)⁶⁷, Martin tentou realizar os investimentos de seu pai e quase vendeu o clube em 1989, mas nunca gerou lucros expressivos.

Segundo Leoncini, Martin Edwards desejava consagrar a máxima: “clube de futebol pode e deve gerar lucros”. Isso contribuiu decisivamente para o processo que fez emergir a chamada economia do futebol. A necessidade de títulos foi agregada à filosofia que se consolidou na ideia: clubes de futebol devem gerar lucros, além do desempenho em campo. O Manchester foi o segundo clube de futebol inglês a ter ações na Bolsa de Valores, transformando-se numa “*public company*”, ou seja, uma empresa de capital aberto. O peso histórico e esportivo do clube foi determinante no processo então iniciado e também estimulou a questão

⁶⁶ Charles Martin Edwards foi o presidente do Manchester United de 1980 até 2002. Ele agora ocupa o cargo de presidente honorário da vida no clube e diretor da *Inview Technology Ltd.*

⁶⁷ LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 2001. 168 f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

central desse trabalho que é a relevância do estádio como fonte de receita de um clube.

LEONCINI (2001) escreve:

“Contudo, além de ser usado para pagar os empréstimos que a família Edwards fez para saldar as dívidas, que a família fez ao longo dos anos, na sua busca para obter o domínio acionário do Manchester, o dinheiro da série de venda de ações do clube na Bolsa de Valores deu a Martin a possibilidade de restaurar o estádio e, finalmente, ganhar dinheiro”. (LEONCINI, 2001).

O Consenso de Washington contribuiu para o processo de transformação dos clubes em empresas, e para a chamada “financeirização” que no caso dos clubes, na prática, correspondia não só a perseguir resultados econômicos como também a implantar normas profissionais na administração com racionalidade, impessoalidade e responsabilização dos dirigentes pelos atos de administração. Isso trouxe duas consequências: a melhoria na gestão nos clubes contemplados e o movimento de elitização dos estádios, já que passaram a ser ativos financeiros a serem explorados e rentabilizados, suscitando dicotomia nada simples, não fácil até hoje de ser gerenciada, mas passível de solução harmônica.

Na Inglaterra, além do procedimento do Manchester United, outro vetor propulsionou a organização dos clubes e a valorização do futebol, tratando-o como espetáculo da indústria da cultura: o Relatório Taylor⁶⁸ “*Taylor’s Report*” depois do desastre de Hillsborough⁶⁹, em 15 de abril de 1989, em Sheffield, onde pereceram 96 pessoas e 766 ficaram feridos. Foi o maior desastre da Inglaterra em campos de futebol e um dos maiores do mundo. As causas estavam profundamente ligadas à insegurança no estádio, à atuação deficiente da polícia e ao descuido com o planejamento dos jogos de futebol.

Tal fato foi seminal na criação do “estádio seguro”. Na ocasião, Lord Justice Taylor publicou a versão definitiva em 1990, onde as diretrizes e normas adotadas

⁶⁸ O Relatório Taylor é um documento sobre as consequências e as causas do desastre de Hillsborough, em 1989. seu desenvolvimento foi supervisionado por Lorde Taylor de Gosforth.

⁶⁹ A “Tragédia de Hillsborough” foi um incidente que ocorreu em 15 de abril de 1989 no Estádio Hillsborough, em Sheffield, durante o jogo entre Liverpool FC e Nottingham Forest, válido pelas semifinais da Taça da Inglaterra.

balizaram a reestruturação dos estádios na Inglaterra, com forte repercussão no mundo. A chamada “Tragédia de Hillsborough” veio na sequência do desastre do estádio de Heysel⁷⁰, na final da Copa dos Campeões da Europa, a mais importante do Continente, no jogo entre Liverpool e Juventus em 1985, com participação aguda dos “*hooligans*”⁷¹, torcedores violentos da Inglaterra. A reiteração da catástrofe implicou séria reação e se transformou num marco na luta pelo afastamento dos “*hooligans*” e torcedores inadequados.

Em paralelo, com a retirada dos “*hooligans*” ocorreu a elitização dos estádios, que se espalhou pouco a pouco pelo mundo, contemplando o Brasil de forma significativa somente a partir da preparação para a Copa do Mundo de 2014, com a construção dos estádios-shopping.

Como decorrência desse movimento mundial, amparado pelo Relatório Taylor, e a transformação do Manchester United em clube-empresa de capital aberto, lançou-se também a semente da transformação da relação do torcedor com o clube, que migrou do torcedor-apaixonado incondicional, que frequentava qualquer estádio para ver o clube do coração, para torcedor cliente – clube empresa, pautada pelo fundamento do marketing: quem manda é o cliente. Os desejos e idiosincrasias do cliente, que se propunha a pagar o elevado preço dos ingressos, passaram a conduzir a forma como o estádio o recebia.

Assim como nos anos JK, não só o crescimento do país impulsionou o futebol, como também o otimismo vigente, que contagiava a sociedade brasileira, a suscitar o desejo de mudança e progresso em vários setores, inclusive o futebol, o clima do final da década de 80 e início dos anos 90 empolgou a absorção das ideias liberais aguçadas pelo Consenso de Washington.

O lucro do Manchester United no início da década de 90, já com ações na Bolsa de Valores, era cerca de 170 mil dólares. Em 1997 atinge 46 milhões de

⁷⁰ A tragédia do Estádio do Heysel, na Bélgica, ocorreu no dia 29 de maio de 1985, quando estava para ser disputada a final da Taça dos Campeões Europeus, que opunha o Liverpool, da Inglaterra, e a Juventus, da Itália.

⁷¹ Hooliganismo (para a língua portuguesa do inglês hooligan, “vândalo”), refere-se a um comportamento destrutivo e desregrado, comumente associado a fãs de desportos, principalmente adeptos de futebol e universitários.

dólares, o preço das ações quintuplicaram, o faturamento anual chegou a 200 milhões de dólares e o valor de mercado ultrapassou 1,5 bilhão de dólares.

Em paralelo, na FIFA, João Havelange, que assumiu a entidade em 1974 com receitas de 78 milhões de dólares, deixou o cargo apenas em 1998, com o estratosférico faturamento de 4 bilhões de dólares, cerca de 23,5 vezes o faturamento dos tempos anteriores, numa sólida aliança com a Coca-Cola e a família Dassler⁷², proprietária da Adidas. O futebol ingressara, sem retorno, no ciclo capitalista, na indústria do entretenimento.

O Brasil foi marcado por característica singular: todos os processos de mudança e o de crescimento e planejamento provocados pelos anos JK; e o de financeirização dos anos 90 acima citados, mexeram com o faturamento dos clubes, mas não com a modernização da gestão. No campo de jogo atingiam a Seleção nacional, mas não os clubes, que mesmo com arrecadações maiores mantinham-se mal administrados, repletos de dívidas e submetidos ao controle político e econômico da CBF e Federações. Os clubes não queriam ser “livres economicamente”, os dirigentes apreciavam gerir a riqueza em causa própria ou a fim de conquistas imediatas, pontuais, que não eram projetadas para serem permanentes. Os clubes se contentavam metaforicamente em sair da senzala e adentrar a casa grande da CBF, ocupando um lugar no canto da mesa da sala de jantar.

O ambiente mais arcaico vigia nos clubes de futebol do Brasil, inclusive os maiores, mais potentes e tradicionais, que exerciam o papel de “puxar para baixo” o que qualquer espírito renovador tentava elevar, num exemplo clássico do antagonismo formal, capítulo desse trabalho.

2.2. Consolidação e Realidade

Hoje, os números do futebol atingem valores jamais imaginados no início do século XX e até mesmo em meados dele. Afinal, como já mencionado, só no Brasil

⁷² Adolf "Adi" Dassler foi um sapateiro e empresário alemão que começou a produzir sapatilhas nos anos 1920, junto a seu irmão Rudolf Dassler, em Herzogenaurach, próximo de Nuremberg. Fundador da empresa de material esportivo Adidas.

foram movimentados R\$ 52,9 bilhões em 2018, demonstrando o expressivo impacto econômico, político e social causado pelo setor, dada sua ampla e relevante participação no PIB dos países ao redor do mundo.

Nesse contexto, importante destacar os principais dados constantes do Relatório Anual PLURI – Gigantes das Américas, 2018, publicado pela Pluri Consultoria⁷³ em 02 de abril de 2019:

- (a) a receita dos 50 maiores Clubes das Américas atingiu US\$ 2,9 bilhões anuais;
- (b) em 2017, 70% dos 50 maiores clubes das Américas apresentou crescimento de Receitas, sendo Botafogo o clube com maior crescimento, seguido por Grêmio e Chapecoense; o Flamengo aparece na 6ª posição, e o Palmeiras, na 16ª;
- (c) os clubes brasileiros representam mais da metade (54%) do faturamento dos 50 maiores clubes da região, seguido pelos EUA com 21% e pela Argentina com 17%, sendo que os 8% restantes ficam com os demais países;
- (d) os 165 clubes que disputam as 9 principais ligas e campeonatos de 1ª divisão das Américas faturaram em conjunto US\$ 3,744 bilhões em 2017, o que equivale a uma média de US\$ 22,7 milhões por clube, sendo que a receita dos TOP 30 Clubes das Américas equivale a 23% dos TOP 30 Europeus:

⁷³ Empresa de Consultoria que deu origem ao GRUPO PLURI, composto por 7 empresas atuando nos setores de Esportes e Entretenimento, com foco em Consultoria em Gestão, Governança, Finanças e Marketing Esportivo para Clubes, Entidades e Atletas (www.pluriconsultoria.com.br)

Tabela 18 – TOP 50 Clubes com maiores Receitas das Américas

Rank		Clube	País	Receita US\$ Milhões	
2017	2016			2017	2016
1	1	Flamengo	Brasil	203,2	146,3
2	2	Palmeiras	Brasil	157,8	137,0
3	5	São Paulo	Brasil	151,2	112,8
4	4	River Plate	Argentina	126,7	118,8
5	3	Corinthians	Brasil	122,6	139,2
6	6	Boca Juniors	Argentina	113,9	105,3
7	11	Cruzeiro	Brasil	107,9	68,4
8	12	Grêmio	Brasil	106,9	65,6
9	7	Atlético Mineiro	Brasil	97,5	90,7
10	8	Santos	Brasil	89,9	84,9
11	20	Botafogo	Brasil	87,9	45,9
12	10	Internacional	Brasil	77,0	83,9
13	9	Fluminense	Brasil	71,8	84,1
14	13	LA Galaxy	EUA	63,0	63,0
15	14	Vasco da Gama	Brasil	60,0	61,2
16	17	Racing	Argentina	53,2	51,1
17	15	Seattle Sounders	EUA	52,0	53,0
18	22	San Lorenzo	Argentina	50,8	43,1
19	18	Athletico Paranaense	Brasil	50,5	47,1
20	19	Toronto FC	Canadá	49,0	46,0
21	21	Portland Timbers	EUA	48,0	44,0
22	16	Atlético Nacional	Colômbia	47,5	52,8
23	-	Atlanta United	EUA	47,0	0,0
24	30	Orlando City SC	EUA	44,0	33,0
25	23	Independiente	Argentina	43,0	42,7
26	28	New York City FC	EUA	42,0	34,0
27	25	Sporting Kansas City	EUA	41,0	36,0
28	32	New York Red Bulls	EUA	38,0	32,0
29	33	Coritiba	Brasil	37,3	31,5
30	28	San Jose Earthquakes	EUA	36,0	34,0
31	26	Velez Sarsfield	Argentina	34,3	35,6
32	34	FC Dallas	EUA	34,0	30,0
33	24	Sport Recife	Brasil	33,0	37,2
34	27	Bahia	Brasil	32,9	34,6
35	-	Chapecoense	Brasil	31,3	19,3
36	46	Barcelona Guayaquil	Equador	29,1	21,7
37	45	Universidad de Chile	Chile	28,2	22,1
38	37	Houston Dynamo	EUA	28,0	26,0
39	35	New England Revolution	EUA	28,0	27,0
40	31	Vitória	Brasil	27,6	32,1
41	41	Chicago Fire	EUA	27,0	25,0
42	36	Colo Colo	Chile	27,0	26,6
43	41	Philadelphia Union	EUA	26,0	25,0
44	41	D.C. United	EUA	26,0	25,0
45	40	Rosario Central	Argentina	24,7	25,8
46	-	Newells Old Boys	Argentina	24,4	17,7
47	-	Deportivo Cali	Colômbia	24,2	16,3
48	37	Estudiantes	Argentina	24,1	26,0
49	41	Montreal Impact	Canadá	24,0	25,0
50	37	Columbus Crew	EUA	24,0	26,0

Fonte: Relatório Anual PLURI – Gigantes das Américas 2018 – 02/04/2019

(*) Excluindo clubes Mexicanos, que não apresentaram seus balanços.

Tabela 19 - 30 Clubes mais valiosos das Américas em 2018

Clube	País	Valor - US\$ milhões
Corinthians	Brasil	462,2
Palmeiras	Brasil	424,1
Los Angeles FC	EUA	406
New England Revolution	EUA	351,2
Grêmio	Brasil	313
Chivas	México	297,1
Monterrey	México	281,8
New York Red Bulls	EUA	264,1
River Plate	Argentina	219,1
Boca Juniors	Argentina	213,1
Internacional	Brasil	201,1
Galaxy	EUA	200,1
Orlando City	EUA	188,1
Flamengo	Brasil	178,8
América	México	174,8
Santos	México	164,6
São Paulo	Brasil	156,4
Real Salt Lake	EUA	145,2
Tijuana	México	140
Athetico Paranaense	Brasil	137,2
Independiente	Argentina	136,2
San Jose	EUA	126,6
Pumas	México	125,3
Toluca	México	116
Santos	Brasil	110,3
Vasco da Gama	Brasil	103,4
Atlanta	EUA	100
Tigres	México	93
Racing	Argentina	91,3
Vancouver	Canadá	91,2

(*) fonte: <https://forbes.com.br/listas/2018/08/> acesso em 31/01/2020

Tabela 20 - 20 Clubes mais valiosos da Europa em 2018

Clube	País	Valor - US\$ bilhões
Manchester United	Inglaterra	4,12
Real Madrid	Espanha	4,09
Barcelona	Espanha	4,06
Bayern de Munique	Alemanha	3,06
Manchester City	Inglaterra	2,47
Arsenal	Inglaterra	2,24
Chelsea	Inglaterra	2,06
Liverpool	Inglaterra	1,94
Juventus	Itália	1,47
Tottenham	Inglaterra	1,24
Paris Saint-Germand	França	971
Borussia Dortmund	Alemanha	901
Atlético de Madri	Espanha	848
West Ham	Inglaterra	754
Schalke 04	Alemanha	707
Roma	Itália	618
Milan	Itália	612
Inter de Milão	Itália	606
Leicester	Inglaterra	500
Napoli	Itália	471

(*) fonte: [https://forbes.com.br/listas/2018/06/acesso em 31/01/2020](https://forbes.com.br/listas/2018/06/acesso%20em%2031/01/2020)

Da observância dos dados acima compilados, resta evidente que o montante de recursos envolvidos nas diversas atividades ligadas ao futebol não pode ser desprezado, e mais: os investimentos no setor tendem a crescer ainda mais, segundo estudos desenvolvidos por especialistas.

Uma vez superado o ambiente arcaico vivido no país, atualmente dirigentes de alguns dos clubes brasileiros vêm buscando alternativas para as respectivas crises financeiras, em especial novas formas de gestão, inclusive dispensando maior atenção aos estudos desenvolvidos acerca do tema, o que é extremamente positivo e alentador. Além das respectivas crises financeiras, tal mudança de postura é devida, em grande parte, à proporção alcançada pelos recursos manejados pelos clubes e atividades relacionadas ao esporte, denotando a dimensão da Nova Economia do futebol.

Nesse contexto, importante destacar a análise efetuada pelo advogado Pedro Trenhouse⁷⁴, um dos defensores do projeto “clube-empresa”, que segundo ele, aproxima à realidade um ideal de que o futebol brasileiro será alvo de investidores. Em entrevista concedida a O GLOBO⁷⁵, o Professor afirma que “o futebol profissional hoje é negócio de bilhões e não pode continuar sendo administrado por estruturas criadas para contar tostões. Onde tudo é de todos, nada é de ninguém”.

Afirma, ainda, que a legislação pátria precisa ser adaptada para possibilitar a pavimentação do caminho necessário à mudança no modelo de gestão dos clubes de futebol no Brasil, razão pela qual apoia a aprovação, pela Câmara dos Deputados, do projeto de lei que incentiva os clubes a virarem empresa⁷⁶. Nele estão previstos incentivos fiscais para os clubes que se organizarem como empresas, um regime tributário mais favorável que o atual e um programa especial de quitação acelerada das dívidas fiscais, dentre outras alterações, impactando de maneira significativa todo o mecanismo produtivo do futebol brasileiro. O professor Pedro Trenhouse tem se dedicado bastante ao tema e procurado mostrar a importância de se entender essa nova fase do futebol profissional que está inserida na economia desse esporte. Ele tem proferido várias palestras e participado de debates sobre o assunto.

Questionado acerca da existência de um modelo de gestão futebolística que seja indiscutível, o Professor destaca:

“Em regra, associação sem fins lucrativos não serve para gestão de futebol profissional. Exemplos como Inglaterra, França, Alemanha, Itália, Portugal e Estados Unidos onde a esmagadora maioria dos clubes é empresa evidenciam isso. Mesmo na Espanha, onde a lei que obrigou clubes a se organizarem como empresas previu uma exceção para associações que tivessem resultado operacional positivo nos últimos anos, clubes que se mantiveram como

⁷⁴ Professor de Direito Desportivo da FGV e presidente da Comissão da OAB que trata de jogos e loterias (tema que, segundo ele, dialoga com o projeto “clube-empresa”).

⁷⁵ <https://oglobo.globo.com/esportes/clube-empresa-futebol-negocio-de-bilhoes-nao-para-contar-tostoes-diz-trenhouse-24107775>

⁷⁶ PL 5.082/2016 – Clube-empresa, do Deputado Federal Pedro Paulo (DEM-RJ). Aprovado no Plenário da Câmara dos Deputados em 27/11/2019. Aguarda aprovação do Senado Federal.

associação pagam impostos e a diretoria é obrigada a prestar garantia financeira para a gestão, colocando seu patrimônio pessoal em jogo como se fossem os donos de uma empresa.” (entrevista a O GLOBO, 2019)

Ainda sobre as vantagens dos clubes associativos se transformarem em empresas, Trenghouse ressalta que normas aplicáveis às sociedades empresárias, como a responsabilidade dos sócios, a possibilidade de abertura de capital, emissão de debêntures e atração de investimentos com segurança jurídica, dentre outros, são fatores positivos e incentivadores da eficiência na gestão.

Diante do cenário apresentado, é fundamental que os clubes brasileiros se adaptem à nova realidade: a nova Economia do Futebol. Isso somente será possível através de gestões sérias e responsáveis, além da efetiva e eficiente utilização dos ativos disponíveis, aptos à geração de receita e alteração da matriz econômico-financeira dos clubes de futebol.

2.3. A Economia do Futebol nos dias atuais

Os dias atuais são conformação veemente da consolidação da Economia do Futebol, com o alcance de cifras jamais imaginadas para os valores dos clubes, das respectivas marcas, dos elencos, mensurados pela multas rescisórias dos atletas que os integram; valores de transferências, com destaque para a entrada de novos proprietários de clubes: pessoas físicas com patrimônio elevadíssimo, “sheiks” árabes, milionários de toda parte, empresas do mundo financeiro e fundos patrimoniais e de investimento. O futebol como negócio se impôs de forma avassaladora, embora a questão do mérito técnico, da tradição e “glamour” das competições perdure e, em alguns casos, resista ao assédio e à ocupação.

A Roma está sendo negociada pelo grupo empresarial James Palotta por U\$ 780 milhões com o Dan Friedkin, presidente do grupo Gulf State; o Milan, cujo maior acionista era Silvio Berlusconi, magnata do meio de comunicação, foi vendida ao chinês Youghong Lee, e depois para o fundo norte-americano Elliot; a Fiorentina, que pertencia à família Della Valle, passou para o comando do norte-americano Rocco Comisso; o Bologna, comprado pelo empresário ítalo-canadense

Joey Saputo; a Internazionale saiu do controle do italiano Massimo Moratti e foi adquirida pelo indonésio Erick Thohir, e mais tarde para o grupo Suning, onde Zhang Jindong é o maior acionista. O futebol não só foi envolvido por uma enxurrada de dinheiro como globalizou-se, com clubes tradicionais deixando de pertencer a associados ou proprietários dos países de origem, rumando para o controle de pessoas ou grupos empresariais e financeiros de países sem qualquer tradição cultural com o esporte.

O Manchester City, clube mais valioso em 2019, estimado em 4,8 bilhões de dólares, passou a ser propriedade do sheik Mansour; o Chelsea foi adquirido pelo milionário russo Roman Abramovich em 2003; o Manchester United pertence ao grupo norte-americano Malcolm Glazer; o Arsenal, em 2007, passou para os grupos dos empresários Stan Kroenke, EUA, e Alisher Usmanov do Uzbequistão, sendo que em 2018 o grupo Kroenke & Entertainment adquiriu as ações de Usmanov por 550 milhões de libras esterlinas.

Os elencos dos clubes passaram a ter valor estratosférico se comparados ao passado, cerca de 30 anos antes. Atualmente o mais valioso atinge a avaliação de 1,3 bilhão de dólares, segundo dados divulgados pela “Transfermarkt”. Os jogadores têm seus direitos federativos cotados em centenas de milhões de dólares e não são poucos. Os salários alcançam cifras inimagináveis. Diferentemente do tempo em que Gilmar dos Santos Neves já era goleiro campeão mundial de futebol e trabalhava meio-período como funcionário público na Secretaria da Fazenda do Governo do Estado de São Paulo para completar os rendimentos, dado que ganhava um salário no futebol pouco e insuficiente.

O “futebol como negócio” é hoje uma realidade inquestionável. Contudo, não é inexorável deixá-lo só por conta do movimento natural do mercado financeiro que o abarcou, o que traria vários efeitos colaterais nocivos, sobretudo na relação com o torcedor.

Apesar dos números e evidências comportamentais de agremiações no exterior, estabelecida a dimensão da Nova Economia, os clubes demoraram para enxergá-la como fator relevante para a constituição de suas respectivas matrizes de sustentação financeira. Por receio de lidar com o desconhecido ou por não ser

conveniente ao descontrolo que permite o patrimonialismo e a gestão irrefletida, optaram por ignorá-la. Também foi assim na Sociedade Esportiva Palmeiras. Porém, ocorre que a dinâmica económica não se detém diante do alheamento à sua realidade. De alguma forma ela vai pressionando e até encurralando as atividades contempladas no mercado, funcionando como um fluxo de água gigantesco à montante que, em certo instante, transpassa a barragem. Onde existe a capacidade de geração de riqueza, a dinâmica económica vai atrás e captura o ativo. A economia do futebol não poderia continuar a ser ignorada por haver um fluxo de recursos e oportunidades que não era possível, então, ser mantido submerso. No caso do Palmeiras, a Economia do Futebol adentrou pela porta do Allianz Parque.

Tal ativo passa a ter valor impossível de ser negligenciado, sobretudo quando seus resultados nas receitas do clube são significativos e acenam para a tão desejada autonomia, percebida apenas com a geração dessas receitas.

Desse modo, o estádio se transforma em ativo económico relevante.

CAPÍTULO III – A HISTÓRIA E O ESTÁDIO COMO ATIVO ECONÔMICO

3.1. Copa do Mundo de 2014

Em 30 de outubro de 2007 a FIFA anunciou oficialmente que a Copa do Mundo de 2014 seria realizada no Brasil. Como o país não tinha estádios com a qualidade exigida pela entidade, de pronto estabeleceu-se a necessidade de construí-los dentro do padrão oficial denominado “Padrão-FIFA”, que contém conjunto de requisitos a certificar o modelo aludido, obrigando o Brasil a providenciar os equipamentos.

Tal exigência não contemplou tão-somente os estádios que seriam sedes dos jogos do torneio, estendendo-se a todos os outros planejados ou em início de obras naquele momento, uma vez que passariam a êmulos dos estádios da Copa, modernos em eventos esportivos, espaços de lazer e de cultura, além da disputa por sediar outras competições oficiais da FIFA e da Conmebol⁷⁷. Foi essa diretriz que levou a WTorre, empresa que assumiria o direito de uso de superfície e seria a construtora do Allianz Parque, a projetá-lo totalmente dentro do padrão requerido, preocupando-se em fazê-lo com esmero, para obter vantagens competitivas concorrenciais. Assim se deu o primeiro e decisivo passo para o estádio-shopping.

A partir de então o processo ocorreu de forma incremental, por não haver, como já mencionamos, qualquer modelo de referência no país. Sander Van Stiphout⁷⁸, executivo da Amsterdam Arena Advisory - AAA, que administrava a arena holandesa, tinha interesse em gerir o Allianz Parque, e em conjunto com grupo de trabalho nomeado pelo diretor de Planejamento da Sociedade Esportiva Palmeiras, além de executivos de empresas interessadas na operação, foram lenta e gradualmente evoluindo na concepção do estádio, em conjunto com a WTorre.

⁷⁷ A Copa Libertadores da América ou Taça Libertadores da América, oficialmente CONMEBOL ou simplesmente Libertadores, é a principal competição de futebol entre clubes profissionais da América do Sul, organizada pela Confederação Sul-Americana de Futebol desde 1960.

⁷⁸ Diretor e vice-presidente de projetos da Amsterdam Arena International.

Stiphout trouxe como contribuição mais significativa a sequência lógica do empreendimento: primeiro, estabelecer o conceito da arena, a seguir esboçar o plano de negócios básico e, depois, realizar o projeto de arquitetura, o “design”, que seria consequência. E não como ocorria, e ainda ocorre no Brasil, partir do “design”, que funciona como a estrutura monumental aludida no início do trabalho, para então adaptar a ele as outras características e equipamentos, o que leva , quase sempre, a inadequação e erros de concepção. O projeto do Allianz Parque, depois de respeitada a sequência acima citada, baseou-se nos trabalhos do arquiteto português Thomaz Taveira, que havia sido responsável por dois estádios em Portugal construídos para a Euro-2004, campeonato de seleções nacionais. Por conta, do plano de negócios, que incluía jogos e shows, fixaram-se as inclinações e distâncias, de modo a permitir melhor visibilidade e conforto dos espectadores, respeitando o “padrão-FIFA” para jogos de futebol.

O Allianz Parque foi um empreendimento inovador, com todas as características de pioneirismo, urdido por aproximações sucessivas entre o pensar e as possibilidades que surgiam ao longo do seu incremento. Não foi algo que chegou ao Brasil pronto, que se construiu baseado em planta de estádios de fora do país, embora, se lastreasse nos conceitos do que havia na Europa e Estados Unidos, sobretudo, com relação ao conforto e à condição de prover espetáculos não esportivos. Não havia paradigmas no Brasil, e partiu-se de uma conclusão econômica: só em São Paulo, com certeza, e, talvez no Rio de Janeiro, a ver, poder-se-ia pensar em empreendimento do tipo, naquele momento, com segurança de rentabilidade para o investidor privado

O Allianz Parque foi pioneiro na concepção estádio-shopping e desenvolveu um modelo peculiar que seria decisivo na criação da matriz econômica: estádio privado com financiamento totalmente privado, vindo diretamente do parceiro que iria explorar a cessão de direito de superfície. O proprietário do estádio, a Sociedade Esportiva Palmeiras, não colocou recursos próprios na construção do estádio, participando do empreendimento com a propriedade do terreno e de parte, pequena, do estádio, que se manteve durante o processo de reforma. A obra não foi tratada como construção de novo estádio, mas sim como uma grande reforma do estádio existente. O Palmeiras não assumiu nenhuma dívida quanto ao

financiamento. Esse modelo se impôs não só pela decisão do Palmeiras e WTorre, como também pela concentração de recursos públicos nos estádios que sediariam a Copa. Tal política, transformou-se em algo benéfico para o Palmeiras, isentando-o de ônus financeiro e político. Estar fora do rol dos equipamentos oficiais para a Copa do Mundo foi fator decisivo e fundamental para a implantação do modelo que acabou por ser o mais eficiente e eficaz na consecução da matriz econômica.

Houve alguns modelos paralelos, como o do Maracanã, estádio público com financiamento público e gestor privado. A Arena Corinthians, estádio privado com financiamento público obtido junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, Caixa Econômica Federal - CEF, e o Morumbi⁷⁹, que ficou excluído da Copa e não se adequou ao padrão-FIFA, insistindo em tentar reforma limitada, restando sem encontrar parceiros, transformando-se no modelo do estádio-arquibancada não aderente ao modelo modernizado da economia do futebol, embora tentasse concorrer com os outros por já sediar eventos culturais, propiciando bom exemplo de comparação entre o funcionamento do estádio-arquibancada e do estádio-shopping.

O trabalho de pesquisa mostra a efetividade de cada um como ativo capaz de gerar receitas que levassem à matriz econômica sistêmica e sustentável de autonomia financeira, questão básica dessa tese. Só o estádio multiuso com as condições do Allianz Parque logrou o resultado que consolidou a matriz propalada, como veremos adiante no capítulo que compara tais modelos.

O ponto fundamental a ser reiterado e ressaltado, e que embasa a matriz econômica eficaz, é a não existência de recursos públicos e o não comprometimento financeiro do clube com a construção do estádio. O Palmeiras passou a usufruir apenas dos benefícios gerados pelas receitas extra-futebol e do significativo crescimento das fontes de receita oriundas do estádio nos eventos esportivos. Todas as receitas dos dias de jogos, excluindo as despesas operacionais, são do Palmeiras, e tal propriedade de direitos permite estruturar o programa de sócio-torcedor, com seus descontos e vantagens a arrecadar receita antecipada, previsível e sistemática, além de liberdade para a fixação de preços

⁷⁹ O Estádio Cícero Pompeu de Toledo, mais conhecido como Estádio do Morumbi, inaugurado em 1930 e sede oficial do São Paulo Futebol Clube - SPFC.

dos ingressos. O estádio-arquibancada, o Palestra Italia, nos seus derradeiros anos de funcionamento, 2013 e 2014, tinha custo fixo de manutenção em torno de R\$10.000.000,00/ano, além das despesas operacionais dos jogos. O Allianz Parque não tem custo de manutenção para o clube, que cabe à parceira WTorre, e tem fontes de receitas tanto dos eventos esportivos como de qualquer outra atividade existente, além de propriedades de marketing, tal qual publicidade. Houve importante inversão de significado do estádio na economia do clube: de passivo, gerador de despesas, a ativo, fornecedor de receitas.

A receita gerada permite independência com relação aos direitos pagos pela transmissão por TV, fonte majoritária em outros clubes, possibilitando que o Palmeiras possa estabelecer concorrência real sobre tais direitos, fazendo-o auferir mais dinheiro na comercialização desse ativo. Foi o que ocorreu com a venda para o Esporte Interativo, concorrente da Rede Globo de Televisão, que pagou só de lutas 100 milhões de reais para transmitir os jogos do Palmeiras em TV fechada - canal a cabo, dos campeonatos brasileiros de 2019 a 2024. Tal recurso não poderia ter sido recepcionado, e nunca foi auferido em períodos anteriores, pela necessidade anterior de submissão à proposta que fazia a Rede Globo, que antecipava receitas para os clubes com a condição de aceitação de contrato integral, abrangendo TV aberta, TV fechada, sistema pagar-para-ver, *pay-per-view* e internet. Os clubes precisavam submeter-se ao conjunto dos meios citados, percebendo receita, no todo, menor.

Gráfico 05 – Valores pagos em 2017 pela Globo

Fonte: Nexo Jornal – www.nexojonrla.com.br – Acesso em 10/10/2018

Quando se pensou pela primeira vez em reformar o Palestra Italia não havia a visão do estádio multiuso nem da modernidade. Seguiu-se um mesmo modelo anterior de quando se executaram obras de reforma, nos anos 1950 e 1964, onde o objetivo principal não era criar ativo que viesse a ser fonte de receita e se tornasse relevante na equação de equilíbrio financeiro. O motivo maior determinante da reforma foi a sequência de intervenções da Prefeitura de São Paulo, impondo restrições ao uso do estádio por contrariar posturas municipais de segurança, remetendo à operação de alto custo financeiro. A cada campeonato, o Palmeiras se via na obrigação de realizar várias obras de manutenção e adequação para poder utilizar o estádio no campeonato seguinte. Custava caro e não

resolvia a questão estrutural, além de agravar as despesas com manutenção do ano seguinte. Logo, a primeira ideia foi diminuir os custos de obras corretivas e manutenção, sem o vislumbre do papel que poderia ter o estádio.

Toda a história sobre esse processo contou com o relevante papel do conselheiro José Cyrillo Jr., coordenador da “Comissão do Estádio” e responsável direto pelo acompanhamento da manutenção e reforma perante a Prefeitura de São Paulo. Cansado daquele processo repetitivo e preocupante, além de cada vez mais custoso, o Palmeiras resolveu realizar uma grande reforma, porém nos mesmos moldes das anteriores, com foco em redução de custos de manutenção e ampliação da capacidade de espectadores. Não havia preocupação com quaisquer demandas que vieram, posteriormente, conduzir o trabalho de formulação do Allianz Parque no conceito de estádio que se voltava ao torcedor cliente, tomando o lugar do torcedor apaixonado, que ocupava sem exigências o estádio-arquibancada.

A falta de investidores para tal tipo de reforma simples, que não acrescentava nada ao panorama conhecido dos estádios, e a circunstância decisiva da Copa do Mundo, impulsionaram o projeto para o conceito de estádio-shopping, que, como vimos, não partiu de modelo já conhecido e acabado, mas foi sendo elaborado passo a passo, procurando harmonizar as necessidades do clube e as do parceiro candidato a administrar o direito de superfície a ser concedido.

A WTorre não fez a primeira incursão no negócio por intermédio do Allianz Parque. Anteriormente, a empresa havia procurado o Corinthians para construir estádio em terreno da Dow Química⁸⁰ na marginal do rio Pinheiros. O acordo não se consolidou, em grande parte por haver compromisso anterior do Corinthians com a MSI⁸¹, empresa que passou a administrar o futebol do

⁸⁰ A The Dow Chemical Company é uma corporação estadunidense de produtos químicos, plásticos e agropecuários, atuando em numerosos setores, com igualmente numerosos produtos.

⁸¹ Micro-Star International Co. Ltda é uma empresa de produtos eletrônicos e de hardware sediada em Novo Taipé, Taiwan. É uma das maiores fabricantes de placas-mãe e placas de vídeo do mundo.

clube e também se propunha a fazer um estádio. As idas e vindas desse negócio ofereceram à WTorre experiência sobre os pontos débeis do empreendimento “estádio de futebol” no Brasil. Os pontos cruciais eram a propriedade do terreno e a certeza de que o clube não iria provocar problemas no cumprimento do contrato. Por esse caminho chegou ao Palmeiras, e então se iniciou toda a história contada pelo condutor oficial do processo no Palmeiras, José Cyrillo Jr., e atestada pelos diretores da WTorre.

Foi uma longa e complexa transação, com as dificuldades inerentes ao inusitado negócio, além da já aventada não existência de referencial no Brasil, contribuíram largamente para a consecução do modelo hoje existente. Isso porque o modelo precisou ser desenhado passo a passo, demandando reflexão, pesquisa e planejamento, fatores raros em empreendimentos do tipo no Brasil.

Tal arquitetura se concretizou com o direito de uso de superfície constante no arcabouço jurídico vigente, a proporcionar solidez e segurança a ambas as partes; a não participação do clube no processo de financiamento; a plena autonomia do clube no uso do estádio em dias de jogos; a administração da WTorre nos dias em que não há jogos e o respectivo direito de promover eventos, espetáculos, reuniões, seminários empresariais; propriedade do direito de nomear o estádio, “*naming rights*”⁸² e as porcentagens de participação do clube nas receitas vindas dos eventos e nas propriedades não-operacionais. Por ter capacidade abaixo dos 65.000 expectadores exigidos pela FIFA para sediar o jogo de abertura da Copa de 2014, o Allianz Parque não foi cogitado para o evento, isentando-se do que ocorreu com a Arena Corinthians, que após plano de estádio definido incluiu estrutura improvisada atrás dos gols para atingir os assentos requeridos, o que suscitou acréscimo de recursos e mudança no projeto, fato que até hoje agrava a equação financeira do estádio em Itaquera, comprometendo gravemente as finanças do Corinthians, sem uma solução conhecida até o início de 2020.

⁸² “*Naming Rights*” é a prática da concessão de direitos de nome que empresas donas de algum estabelecimento de espetáculos culturais e/ou esportivos dá o nome para uma marca ou produto.

O Allianz Parque, por sua vez, escapou da armadilha do financiamento, contemplando modelo saudável e sustentável, isentando o clube de compromissos financeiros futuros atrelados à construção e permitindo receitas líquidas desde a sua inauguração. O modelo transformou o estádio em ativo financeiro gerador de receita significativa, independente, sistêmica e permanente, sobretudo ao tornar-se âncora do programa de sócio-torcedor do Palmeiras, no Palmeiras denominado Sócio Avanti⁸³.

3.2. Allianz Parque

3.2.1. A Conversão do Palestra Italia no Estádio-Shopping

O Estádio-Shopping muda a relação clube-torcedor, transformando o vínculo do torcedor apaixonado, que se dispõe a tudo para ver seu time atuar, ajustando-se às condições impostas pelo estádio, em relação subordinada; para conexões idênticas às daquelas da indústria do entretenimento, onde o torcedor assume a condição de cliente; e o time de futebol, a de clube-empresa; e este precisa seduzir o torcedor, atrai-lo, não só a frequentar esporadicamente, mas com alta constância, em processo de fidelidade. O torcedor passa a ser um demandante, que estabelece as condições para assistir ao espetáculo, o jogo de futebol, e o clube procura organizar o tal espetáculo, nos mesmos cânones da indústria cultural. Essa é uma mudança crucial, uma inflexão que leva ao estádio-shopping.

Anteriormente a isso, já observava LEONCINI (2001): “o esporte, que nasceu dos jogos realmente populares, isto é, produzidos pelo povo, retorna ao povo sob a forma de espetáculos produzidos para o povo”.

Estádio-shopping não se atém a ser simplesmente um palco para jogos de futebol, criando os espaços necessários para frequência fora dos dias de jogo, com shows, lojas, restaurantes e locais para reuniões sociais e empresariais. A concepção final do Allianz Parque, após o desenvolvimento dos estudos já mencionados, realizou-se sobre duas premissas: por parte do Palmeiras, com a

⁸³ Avanti Palmeiras é o programa de sócio torcedor da Sociedade Esportiva Palmeiras.

ideia de fonte de receita, expressa claramente pelo seu diretor de Planejamento no período da formulação, Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo; e por parte da WTorre, cessionária do direito de uso de superfície, com o objetivo de obter receitas com a promoção de atividades no estádio fora dos dias de futebol, sobretudo, mas também, durante os jogos, com a arrecadação por intermédio de camarotes de alta rentabilidade, e 10.000 cadeiras que ficaram, por disposição contratual, sob sua propriedade. Dessa forma erige-se o Allianz Parque, que não foi projetado oficialmente como nova construção e sim como uma reforma do antigo Palestra Italia, a resultar em complexo processo de obtenção do alvará de reforma, só efetivado em 2010. A obra se iniciou dois anos e três meses após a assinatura do contrato, ocorrida em julho de 2008, após o registro da escritura do acordo entre Palmeiras e WTorre.

Allianz Parque é um estádio que atende às normas da FIFA⁸⁴, possuindo, portanto, o selo conhecido por "Padrão FIFA", e como estádio-shopping configura-se em arena multiuso, apto a receber os mais categorizados eventos esportivos e artísticos. Foi construído pela empresa WTorre Properties/Arenas, do Grupo WTorre, com obra iniciada em 2010 e concluída em 2014. Atualmente é uma arena multiuso, para "shows" e se encontra entre aquelas com maior número de eventos ao ano no mundo, atestando a eficácia dos objetivos pretendidos e a visão da demanda do mercado de espetáculos em São Paulo. O estádio foi inaugurado em 19 de novembro de 2014 com o jogo Palmeiras e Sport do Recife, placar de 2x0 para os visitantes, com presença de 35.939 torcedores.

⁸⁴ Federação Internacional de Futebol Associação, mais conhecida pelo acrônimo FIFA, é a organização não governamental internacional que dirige as associações de futsal, futebol de areia e futebol.

Figura 07 – Estádio Allianz Parque

FonteJornal Lance! – www.lance.com.br – acesso em 11/04/2018

Ano do início da construção, 2010 registra o Produto Interno Bruto-PIB de 7,5% tratando-se da maior alta dos últimos 24 anos, fato que impulsiona o entusiasmo pela obra. Após crescer 4,7% em média de 2004 a 2007 e expandir-se 5,2% em 2008, o PIB regrediu 0,3% em 2009, fruto da crise mundial chamada de “subprime” nos Estados Unidos da América.

Gráfico 06 – 100 anos de crescimento do PIB no Brasil (%)

Fonte: 100 Anos de PIB no Brasil – www.paulogala.com.br- acesso em 11/04/2018

Quando o estádio é gestado, nos anos de 2007 e 2008, o ambiente reinante no país é de crescimento desde 2004, como acima referido, e o ano de 2009 não é tido como fator sistêmico de involução do crescimento por ser relacionado à falha no sistema bancário americano. O espírito de desenvolvimento foi robustecido pelo resultado expressivo de 2010, quando o crescimento do PIB atingiu R\$ 3,675 trilhões (7,5% a mais que 2009)⁸⁵. Outra vez, idêntico às reformas do Parque Antarctica em 1933, que se transformou em Palestra Italia, e do próprio Palestra Italia em 1958, coincidem o tempo de crescimento, o descortinar de desenvolvimento do país e o espírito empreendedor com relação a modernização do estádio. Os dirigentes responsáveis pela iniciativa das obras, tanto em 1933, 1958 como em 2010, foram tangidos por ambiente instalado pelo crescimento econômico do Brasil, alicerçando o estímulo a novos investimentos, ao decidirem iniciar os trabalhos.

⁸⁵ IBGE – Censo 2010

Tabela 21 – Padrão-FIFA

Capacidade e Assentos	De acordo com as normas da FIFA, um estádio deve ter capacidade de, no mínimo, 30 mil lugares sentados para receber uma partida de futebol internacional, e ainda, mínimo de 50 mil para receber uma final de Copa das Confederações, e mínimo de 60 mil para ter o privilégio de sediar uma decisão de Copa do Mundo. Os assentos devem ser individuais e fixados, com encostos com altura mínima de 30 cm. Recomendada a distância mínima de 80 cm de encosto a encosto, A largura recomendado 50 cm e devem ser identificados.
Toaletes e instalações sanitárias	Recomenda-se no mínimo 28 sanitários e 14 pias para cada 1.000 mulheres e 3 sanitários, 15 mictórios e 6 pias para cada 1.000 homens.
Dimensões do campo de jogo	O padrão adotado pela FIFA exige que o gramado dos estádios de futebol tenha dimensões de 105 metros de comprimento por 68 metros de largura, com área auxiliar as dimensões totais são as seguintes: comprimento de 125 m e largura de 85 m. A FIFA sugere que não haja barreiras entre o campo e as arquibancadas. Dessa forma, para evitar invasões, recomenda-se a presença constante de seguranças e policiais.
Instalações de alimento e bebidas	Precisam ter: rapidez e qualidade de atendimento.
Vestiários e acessos	Jogadores e arbitragem devem ter à disposição uma área de entrada segura e exclusiva, com espaço suficiente para circulação de carros, ônibus e ambulâncias. Os vestiários, tanto para times da casa quanto para visitantes, devem ter, no mínimo, 150 m² e também itens de conforto idênticos para ambos. O túnel de acesso ao campo de jogo deve ter, no mínimo, 4 metros de largura por 2,2 metros de altura. Para sediar partidas internacionais, o recomendado pela FIFA é o mínimo de 6 metros de altura. Áreas de aquecimento devem ter a partir de 100 m².
Iluminação	Para evitar apagões prolongados, o estádio deve contar com sistema de geradores de energia com capacidade para funcionar por 3 horas.
Segurança	A segurança também é primordial. E isso deve ser considerado já no projeto de construção do estádio, com itens como escadarias, portões e corredores completamente livres de obstáculos. Os estádios devem contar com uma sala de controle com visão panorâmica, assim como câmeras de vigilância interna e externa. Sala de primeiros socorros é exigência básica
Conforto e visibilidade	A visão do campo deve ser perfeita de qualquer setor do estádio e as placas de publicidade devem ter altura máxima de 100 cm. As normas de acessibilidade devem ser adotadas com portão de entrada exclusivo, rampas para cadeirantes, banheiros adaptados, assentos para acompanhantes, tomadas elétricas e serviço de apoio.
Mídia	As cabines de imprensa devem ter localização central no estádio, com uma mesa para cada estação, provida de tomadas de energia, conexão de modem e telefone e uma televisão para cada oito estações. As cabines de televisão e rádio também devem ter localização central, com estações separadas e proteção acústica. O local deve contar com telefone, tomadas de energia e uma televisão para cada estação. A sala de coletiva de imprensa deve ter, no mínimo, 100 m² e aproximadamente 100 assentos. A zona mista, área entre os vestiários e a saída dos jogadores, deve comportar ao menos 250 profissionais de comunicação.
Localização, facilidade no acesso e saída do público	O estádio deve ser de fácil acesso por meio de transporte público e ter estacionamento para carros e ônibus no entorno, além de hotéis, centros comerciais e aeroportos nas proximidades. Heliporto no estádio ou bem próximo a ele também é recomendado. Os estádios com capacidade para 60 mil torcedores devem ter, no mínimo, 10 mil vagas de estacionamento para carros e 500 para ônibus. Eles podem ser adjacentes ao estádio ou num raio de até 1,5 km. O acesso ocorre ao longo de uma hora e na saída, todos desejarão sair quase ao mesmo tempo.

Fonte: FIFA - www.fifa.com acesso em 11/04/2018

A história da consecução do projeto Allianz Parque não tem trajetória simples, obrigando seus executores a trabalho político intenso, numa batalha que levou anos dentro do Conselho Deliberativo do Palmeiras, e a aprofundamento técnico complexo, por não haver experiência anterior no Brasil, no sentido de um estádio multiuso. Os estádios erguidos para a Copa do Mundo de 2014 se constituíram no segundo ciclo de construção por atacado no Brasil. Houve um ciclo anterior nos anos 70, todos no conceito estádio-arquibancada, por dentro, combinados com a ideia de monumentos, na arquitetura e aparência, tornando-se, a maior parte deles, obras sem a utilização planejada, chamados de “elefantes-brancos”, que passaram de orgulho inicial a centro de despesas insustentáveis, gerando alta deterioração física.

Os estádios tinham sentido político, interessando às forças locais participar do benefício político do evento de corte da fita inaugural e depois se ausentar da respectiva manutenção, omitindo-se no planejamento orçamentário futuro as despesas e encargos com a respectiva manutenção. Eles não eram pensados para outro uso sistemático, recebendo vez ou outra, improvisadamente, espetáculos de entretenimento, sem nenhuma infraestrutura conveniente. Mesmo assim, o segundo ciclo de construção não cuidou de compatibilizar usos e circunstâncias, pensar no que contemplariam após a Copa do Mundo e como poderiam ser parte de equação financeira que visasse a sua autossuficiência, a princípio, e depois se tornassem fonte de receita sistêmica para os clubes de futebol. Outra vez, o sentido de construir monumentos para efeito de poder e glória sobrepujaram a racionalidade e a visão do que os estádios poderiam representar.

O estádio-shopping construído pela WTorre quebrou o paradigma de “monumentos deficitários”, os chamados “elefantes-brancos”. O Allianz Parque acabou por cumprir as etapas necessárias acima aludidas, com a primeira ideia sobre o conceito vinda de um executivo que atuava na Amsterdam Arena⁸⁶, o estádio consagrado para shows e eventos no modelo multiuso. A Arena multiuso é o que denominamos, desde a introdução, de estádio-shopping. Esse conceito, vital

⁸⁶ O Johan Cruyff Arena é um estádio localizado em Amsterdam, na província neerlandesa da Holanda do Norte, projetado para ser o estádio olímpico das Olimpíadas de 1992. É a casa do time de futebol AFC Ajax e do time de futebol americano da NFL Europa Amsterdam Admirals.

para a transformação do Allianz Parque em rentável fonte de recursos, foi sendo trabalhado e aprimorado nas reuniões em que a construtora WTorre realizava com a equipe da diretoria de Planejamento do Palmeiras. Não foi uma ideia, como já vimos, que chegou pronta e se estabeleceu, foi sendo urdida gradualmente, adequando a experiência da Amsterdam Arena às condições brasileiras e às possibilidades específicas e limitações que o futuro Allianz Parque apresentava. Também teve papel relevante a oposição que o grupo de conselheiros ligados a Mustafá Contursi Goffar Majzoub efetuava, pois à medida que seu grupo apontava dificuldades, a equipe técnica responsável pela obra tratava de encontrar soluções, evitando a rejeição do projeto por parte da maioria do Conselho.

O caminho para a aprovação foi tortuoso e teve momentos de dramaticidade real, como a atitude do conselheiro Pasquale Bruno, que se atirou diante do trator que faria a demolição, causando estupor e indignação. O instrumento que proporcionou autonomia financeira ao Palmeiras foi seriamente combatido por muitos conselheiros e autoridades do clube, mesmo depois de já iniciado, havendo uma descrença permanente quanto à conclusão da empreitada em 2014. Com a obra já em fase de acabamento foi registrado discurso em reunião oficial do Conselho Deliberativo do clube, de um conselheiro e vice-diretor jurídico do Palmeiras, em que ele aponta em direção ao estádio e questiona ceticamente: “Vocês acham que isso aí vai ficar pronto?”.

De todo modo, tal resistência representou um desafio para os condutores do projeto, e assim o conceito de estádio-shopping foi ganhando sua forma e modelo definitivo, modelo que se mostrará adiante como diferenciado dos demais estádios concorrentes e fundamental para a formação da matriz econômica que o trabalho procura investigar.

Tabela 22 – Dados do Estádio Allianz Parque

Allianz Parque	
Estacionamento	Capacidade para até 2.000 veículos
Capacidade	Jogos de futebol em estádio padrão FIFA para até 43 mil pessoas.
Capacidade Oficial	43.713
Assentos	Total de 43 mil assentos cobertos, pouco mais de 3 mil encontram-se nas áreas premium, em dois andares exclusivos que abrigam camarotes privativos, lounges e business club. Cadeiras Inferiores: 25.935 Cadeiras Intermediárias (camarotes): 3.430 Cadeiras Superiores: 14.888
Shows - Espetáculos	Shows para até 55 mil pessoas
Teatro	Anfiteatro coberto para até 12 mil pessoas
Centro de Convenções	Moderno centro de convenções para até 1,2 mil pessoas
Vestiários	04 vestiários
Elevadores	15 elevadores
Escadas	Arena possui 26 escadas rolantes
Camarotes	166 camarotes, no 3o e 4o pavimentos, sendo que a capacidade varia de 12, 17, 18 e 21 lugares, dependendo da sua localização.
CATERING Serviço de alimentação	São mais de 20 lanchonetes, uma cozinha central de 1300 m2 e cozinha saelites distribuídas pela arena nas caixas de escadas.
Banheiros	O Allianz Parque dispõe de 63 sanitários preparados para portadores de necessidades especiais. Há banheiros disponíveis em todos os andares da arena.
Inauguração	19/11/2014
Dados da Construção	Data da Construção: 05/10/2010 a 19/11/2014 Nome: Allianz Parque Local: Avenida Francisco Matarazzo, 1705 - Água Branca, SP Propriedade: Privada Proprietário: S.E. Palmeiras Administrador: WTorre Properties/Arenas AEG (Gestão) Arquiteto: Edo Rocha Arquiteturas Mandante: S.E. Palmeiras Custo: R\$ 650 milhões
Partida inaugural	Palmeiras 0 x 2 Sport Primeiro gol: Ananias (Sport)

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras www.palmeiras.com.br , www.wtorre.com.br – acesso em 11/04/2018.

O Allianz Parque alcançou um número expressivo nas redes sociais. A casa do Palmeiras chegou a 1 milhão de seguidores em todas as suas plataformas (Top

5 mundial), sendo a primeira arena do país a atingir essa marca. Somente no Facebook, o Allianz tem mais de 700 mil seguidores – são mais de 200 mil no Instagram e 100 mil no Twitter.

Os números colocam o Allianz Parque entre os cinco estádios mais populares do mundo nas redes sociais. A casa do Palmeiras tem, por exemplo, mais seguidores do que outras arenas mundialmente conhecidas, como Stamford Bridge, arena do líder do campeonato inglês Chelsea, e do estádio do Barcelona, o Camp Nou. Em comparação com outros estádios do país, o Allianz Parque já coloca uma grande vantagem. A arena alviverde supera em 250 mil seguidores a Arena Corinthians e em quase 500 mil usuários a arena Itaipava Fonte Nova.

Evidente que número de seguidores não significa engajamento e é justamente este segundo que faz toda a diferença nas redes sociais. Mas também nesse aspecto a arena tem se mostrado atenta, com direito a publicações que envolvem fotos e vídeos especiais, promoções e conteúdos exclusivos.

Veja, abaixo, ranking das arenas nas redes sociais. No levantamento foi considerada a quantidade de seguidores das arenas no Facebook, Instagram e Twitter.

Tabela 23 – Seguidores do Allianz Parque nas redes sociais

TOP 5 arenas nacionais em número de seguidores nas redes sociais:

1	Allianz Parque	1 milhão
2	<i>Arena Corinthians</i>	<i>746 mil</i>
3	<i>Itaipava Fonte Nova</i>	<i>504 mil</i>
4	<i>Arena Castelão</i>	<i>301 mil</i>
5	<i>Arena do Grêmio</i>	<i>225 mil</i>

Fonte: <https://exame.abril.com.br/blog/esporte-executivo/> acesso em 10/02/2020

O campo do Parque da Antartica existe desde 1902, anterior até mesmo à fundação do então Palestra Italia, ocorrida em 1914. As primeiras arquibancadas foram construídas no início dos anos 30. O Jardim Suspenso é dos anos 60, e foi com essa face que o estádio permaneceu até o ano de 2010. No Allianz Parque o

novo e moderno estádio levou quatro anos para ficar pronto. Foi inaugurado no dia 19 de novembro de 2014.

O clube social também foi remodelado, recebendo obras compensatórias por conta dos espaços suprimidos com a construção. Alcançando o conceito de arena multiuso, a nova casa do Palmeiras recebe mega-shows, espetáculos e jogos de futebol com até 40.000 pessoas, além de shows menores e outros eventos sociais.

Figura 08 – Antes e depois: Estádio Parte Externa

Fonte:Jornal Estadão:Allianz Parque-www.estadao.com.br – acesso em14/04/2018

No Palestra Italia a comparação da visão atrás do 'gol da ferradura' impressiona e mostra a grande diferença de um estádio antigo para um novo. O Allianz Parque possui espaço para um palco e estrutura para receber grandes shows, além de eventos corporativos. No alto, atrás de cada gol há um telão de 103m2 cada (figura 8).

Figura 09 – Antes e depois: Estádio Parte Interna

Fonte:Jornal Estadão:Allianz Parque-www.estadao.com.br – acesso em14/04/2018

A reforma no Palestra Italia diminuiu o espaço que havia entre o gramado e a arquibancada. O símbolo do Palmeiras foi retirado. Já no Allianz Parque a arquibancada de concreto deu lugar a setores mais bem definidos e as cadeiras ganharam tonalidades de verde (figura 9).

Figura 10 – Antes e depois: Gramado e arquibancada

Fonte:Jornal Estadão:Allianz Parque-www.estadao.com.br – acesso em14/04/2018.

Dos 32 mil lugares do antigo Palestra poucos havia assentos, e eram todos marcados (5 mil). No Allianz Parque só existem cadeiras retráteis. E elas estão em todos os setores, até mesmo onde ficam as torcidas organizadas (figura 10).

Figura 11 – Antes e depois: Cadeiras

Fonte:Jornal Estadão:Allianz Parque-www.estadao.com.br – acesso em14/04/2018

Das janelas e coberturas dos prédios da Pompeia, bairro onde fica o estádio Palestra Italia, torcedores podiam se dar ao luxo de assistir as partidas de fora do estádio. Tal privilégio perpetuado por décadas acabou. Com a construção do Allianz Parque o estádio ganhou uma cobertura que impede a visão dos moradores dos prédios em volta. Os camarotes se multiplicaram. Se no antigo Palestra eram

apenas 15, em condições precárias, com cadeiras desconfortáveis, no Allianz esse número chega a 188 (figura 11).

Figura 12 – Antes e depois: Campo

Fonte:Jornal Estadão:Allianz Parque-www.estadao.com.br – acesso em 14/04/2018

Figura 13 – Atual: Campo Grama Sintética

Fonte: <https://esportes.r7.com/futebol/grama-sintetica> acesso em 10/02/2020

Importante destacar também que a Sociedade Esportiva Palmeiras, a partir da inauguração do estádio, tornou-se referência com seu programa de sócio torcedor, denominado Sócio Avanti⁸⁷. Iniciado em 2009, o Programa tinha poucos inscritos com o estádio Palestra Italia, avançou um tanto passando de 28.164 sócios-torcedores em 2013, para 80.500 sócios-torcedores em 2014, nos anos de construção do estádio novo, quando o Palmeiras mandava seus jogos no Pacaembu, e cresceu exponencialmente com a inauguração do Allianz Parque. Houve uma queda brusca no número de Sócio Avanti em 2019, conforme tabelas abaixo:

⁸⁷ Avanti Palmeiras é o programa de sócio torcedor da Sociedade Esportiva Palmeiras.

Tabela 24 – Ranking Sócio-torcedor 2013

Ranking 2013	Clubes	Nº de sócio-torcedores
1º	Flamengo	58.622
2º	Cruzeiro	45.743
3º	Internacional	32.069
4º	Palmeiras	28.164
5º	Atlético-MG	22.067
6º	Bahia	16.196
7º	São Paulo	14.578
8º	Sport	13.029
9º	Fluminense	9.715
10º	Grêmio	8.219

Fonte: Jornal Estadão – www.estadao.com.br – acesso em 18/04/2018

Tabela 25 – Ranking Sócio-torcedor 2014

Ranking	Clubes	Nº de sócio-torcedores
1º	Internacional	129.396
2º	Palmeiras	80.500
3º	Grêmio	80.484
4º	Corinthians	72.332
5º	Cruzeiro	67.289
6º	Santos	56.973
7º	Flamengo	53.658
8º	São Paulo	43.257
9º	Atlético-MG	36.996
10º	Bahia	24.021

Fonte: IG São Paulo Esportes – www.esporte.ig.com.br – acesso em 18/04/2018

A partir de 2015 o programa sócio-torcedor AVANTI recebe um vultuoso incremento de mais de 50%, indo de 80.500 para 126.903:

Tabela 26 – Ranking Sócio-torcedor 2015

Ranking 2015	Clubes	Nº de sócio-torcedores
1º	Corinthians	135.166
2º	Palmeiras	126.903
3º	Internacional	112.756
4º	Grêmio	88.714
5º	São Paulo	80.388
6º	Cruzeiro	73.028
7º	Flamengo	64.929
8º	Santos	61.759
9º	Atlético-MG	48.025
10º	Sport	41.829

Fonte: <http://globoesporte.globo.com> acesso em 18/04/2018

Tabela 27 – Ranking Sócio-torcedor 2016

Ranking 2016	Clubes	Nº de sócio-torcedores
1º	Corinthians	128.181
2º	Palmeiras	126.607
3º	Internacional	112.756
4º	São Paulo	109.070
5º	Grêmio	95.233
6º	Cruzeiro	76.068
7º	Santos	63.983
8º	Atlético-MG	63.375
9º	Flamengo	52.843
10º	Sport	43.749

Fonte: Exame – Negócios, economia, tecnologia e carreira – <https://exame.abril.com.br> – acesso em 18/04/2018.

Tabela 28 – Ranking Sócio-torcedor 2017

Ranking 2017	Clubes	Nº de sócio-torcedores
1º	Corinthians	123.106
2º	Palmeiras	122.778
3º	Grêmio	120.944
4º	São Paulo	115.741
5º	Internacional	112.756
6º	Flamengo	103.708
7º	Atlético-MG	97.665
8º	Cruzeiro	54.777
9º	Sport	43.990
10º	Fluminense	35.889

Fonte: ESPN –www.espn.com.br –acesso em 18/04/2018

Tabela 29 – Ranking Sócio-torcedor 2018

Ranking 2018	Clubes	Nº de sócio-torcedores
1º	Grêmio	140.979
2º	Corinthians	126.001
3º	Palmeiras	123.924
4º	São Paulo	120.044
5º	Internacional	112.756
6º	Atlético-MG	108.738
7º	Cruzeiro	78.087
8º	Flamengo	56.842
9º	Sport	41.993
10º	Fluminense	37.095

Fonte: Futebol Melhor – Torcedômetro <https://www.futebolmelhor.com.br> – acesso em 18/04/2018

Tabela 30 – Ranking Sócio-torcedor 2019

Ranking 2019	Clubes	Nº de sócio-torcedores
1º	Vasco da Gama	183.000
2º	Flamengo	131.000
3º	Internacional	126.000
4º	Atlético Mineiro	110.000
5º	Grêmio	91.000
6º	Corinthians	81.000
7º	Palmeiras	60.000
8º	Bahia	44.000
9º	Sport	38.000
10º	Fortaleza	31.000

Fonte: <https://mundotop10.com> acesso em 10/02/2020

O Allianz Parque converteu-se, literalmente, na casa do torcedor palmeirense.

A cidade de São Paulo possui 96 distritos administrativos. Em 95 deles, não há supremacia de torcedores palmeirenses sobre corintianos e são-paulinos; apenas em um, o distrito da Lapa, sucede-se tal fenômeno, conforme a pesquisa do Datafolha DNA Paulistano registrada abaixo:

Tabela 31 – Torcedor: Datafolha 2008 (em percentual)

I - ZONA NORTE - (8 Distritos)				
Distrito	Corinthians	São Paulo	Palmeiras	Outros/Nenhum
Jaçanã	42%	18%	10%	30%
Mandaqui	37%	23%	23%	27%
Santana	34%	23%	13%	30%
Tremembé	35%	21%	14%	30%
Tucuruvi	36%	23%	12%	29%
Vila Guilherme	39%	20%	14%	27%
Vila Maria	40%	15%	11%	34%
Vila Medeiros	38%	25%	12%	25%

II - ZONA SUL - (8 Distritos)				
Distrito	Corinthians	São Paulo	Palmeiras	Outros/Nenhum
Campo Belo	21%	27%	17%	35%
Cursino	31%	22%	20%	27%
Ipiranga	38%	20%	13%	29%
Jabaquara	36%	25%	15%	24%
Moema	25%	28%	17%	30%
Sacomã	33%	22%	15%	30%
Saúde	28%	23%	15%	34%
Vila Mariana	26%	24%	17%	33%

III - ZONA CENTRO - (10 Distritos)				
Distrito	Corinthians	São Paulo	Palmeiras	Outros/Nenhum
Bela Vista	26%	27%	15%	32%
Bom Retiro	34%	18%	14%	34%
Brás	36%	16%	18%	30%
Cambuci	35%	20%	15%	30%
Consolação	24%	26%	16%	34%
Liberdade	26%	18%	19%	37%
Pari	40%	14%	15%	31%
República	29%	19%	15%	37%
Santa Cecília	27%	24%	17%	32%
Sé	30%	23%	13%	34%

V - ZONA OESTE - (15 Distritos)				
Distrito	Corinthians	São Paulo	Palmeiras	Outros/Nenhum
Alto de Pinheiros	28%	30%	17%	25%
Barra Funda	25%	28%	24%	23%
Butantã	31%	26%	16%	27%
Itaim Bibi	25%	22%	14%	39%
Jaguara	36%	22%	19%	23%
Jaguaré	33%	19%	15%	33%
Jardim Paulista	23%	26%	16%	35%
Lapa	24%	21%	29%	26%
Morumbi	31%	32%	13%	24%
Perdizes	20%	25%	23%	32%
Pinheiros	22%	31%	16%	31%
Raposo Tavares	29%	25%	13%	33%
Rio Pequeno	31%	25%	13%	31%
Vila Leopoldina	25%	21%	18%	36%
Vila Sônia	28%	31%	14%	27%

IV - EXTREMO LESTE - (16 Distritos)				
Distrito	Corinthians	São Paulo	Palmeiras	Outros/Nenhum
Cidade Líder	34%	18%	16%	32%
Cidade Tiradentes	38%	23%	12%	27%
Ermelino Matarazzo	36%	18%	12%	34%
Guaianases	40%	23%	9%	28%
Iguatemi	30%	23%	13%	34%
Itaim Paulista	34%	22%	11%	33%
Itaquera	41%	19%	10%	30%
Jardim Helena	36%	19%	11%	34%
José Bonifácio	40%	22%	14%	24%
Lajeado	32%	23%	12%	33%
Parque do Carmo	40%	22%	8%	30%
São Mateus	40%	21%	14%	25%
São Miguel Paulista	36%	19%	11%	34%
São Rafael	37%	18%	9%	36%
Vila Curuçá	37%	19%	9%	35%
Vila Jacuí	33%	21%	16%	30%

VI - EXTREMO SUL - (14 Distritos)				
Distrito	Corinthians	São Paulo	Palmeiras	Outros/Nenhum
Campo Grande	31%	26%	14%	29%
Campo Limpo	29%	24%	15%	32%
Capão Redondo	28%	28%	12%	32%
Cidade Ademar	33%	25%	15%	27%
Cidade Dutra	30%	19%	16%	35%
Grajaú	29%	26%	14%	31%
Jardim Ângela	26%	25%	13%	36%
Jardim São Luís	29%	26%	14%	31%
Marsilac	24%	29%	15%	32%
Parelheiros	22%	27%	13%	38%
Pedreira	34%	26%	12%	28%
Santo Amaro	25%	27%	21%	27%
Socorro	28%	25%	16%	31%
Vila Andrade	24%	33%	14%	29%

VII - ZONA NOROESTE - (10 Distritos)				
Distrito	Corinthians	São Paulo	Palmeiras	Outros/Nenhum
Anhangüera	27%	23%	13%	37%
Brasilândia	32%	23%	14%	31%
Cachoeirinha	35%	21%	10%	34%
Casa Verde	43%	22%	13%	22%
Freguesia do Ó	39%	23%	15%	23%
Jaraguá	37%	19%	12%	32%
Limão	43%	19%	15%	23%
Perus	38%	16%	14%	32%
Pirituba	26%	17%	21%	36%
São Domingos	39%	20%	14%	27%

VIII - ZONA LESTE - (15 Distritos)				
Distrito	Corinthians	São Paulo	Palmeiras	Outros/Nenhum
Água Rasa	38%	21%	16%	25%
Aricanduva	38%	20%	13%	29%
Artur Alvim	36%	17%	13%	34%
Belém	35%	15%	20%	30%
Cangaíba	35%	18%	12%	35%
Carrão	43%	18%	15%	24%
Mooca	32%	18%	23%	27%
Penha	35%	22%	15%	28%
Ponte Rasa	41%	19%	10%	30%
São Lucas	37%	20%	12%	31%
Sapopemba	37%	22%	17%	24%
Tatuapé	39%	19%	18%	24%
Vila Formosa	40%	20%	15%	25%
Vila Matilde	39%	20%	14%	27%
Vila Prudente	34%	14%	18%	34%

Fonte: DataFolha-Pesquisa de torcida 2008-www.folhauol.com.br—acesso em 18/04/2018

A Companhia Matarazzo é a origem dessa concentração de torcedores, ao investir na construção de casas para ter seus funcionários ao lado da fábrica, situada em frente ao então Parque da Antartica, de propriedade da cervejaria, terreno que veio abrigar o estádio Palestra Italia, e a seguir o Allianz Parque. Como a grande maioria dos funcionários eram italianos ou descendentes, concentrou-se ali um expressivo número daqueles que vieram a se tornar os fundadores e torcedores da Società Sportiva Palestra Italia, antecessora da Sociedade Esportiva Palmeiras. Grande parte dos fundadores do Palestra Italia eram funcionários do grupo Matarazzo.

Em “Imigração e Futebol, O Caso Palestra Italia”, José Renato de Campos Araújo registra: “Os formuladores da ideia que gerou o Palestra Italia eram funcionários administrativos das empresas Matarazzo, cujo objetivo era aglutinar em torno de uma associação desportiva, justamente a parte italiana dessa faixa social, que não encontrava espaço nas associações futebolísticas de porte da cidade”. . A região foi se espalhando: Vila Romana, Lapa, Perdizes e arredores foram sendo ocupados por italianos imigrantes e descendentes.

O Allianz Parque tem à sua volta a maior densidade de torcedores palmeirenses da cidade, criando o clima de “estar em casa” aos torcedores que ali habitam. Até hoje, em que pese a gentrificação ocorrida pela construção do estádio, observa-se uma massa de torcedores que descem dos prédios em volta ao estádio, quase todos com a camisa do clube, caminhando para presenciar as partidas de futebol do Palmeiras. A localização é fator relevante para a frequência e podemos registrá-la não só com o dado mencionado da maioria inusual de torcedores palmeirenses com relação aos maiores rivais na cidade, como pela utilização do Allianz Parque comparado ao Pacaembu, que não fica distante, e é estádio tradicional da cidade e bastante querido por todas as torcidas, situado na mesma zona oeste, servido por metrô e por fartas linhas de ônibus e que nunca logrou seduzir o torcedor com a mesma intensidade.

A localização conta muito na frequência dos estádios e a simbiose entre todos os fatores citados, inclusive a tal proximidade física, tornaram o modelo de ocupação do estádio mais eficaz.

Tabela 32 – Comparação dos estádios: Allianz Parque X Pacaembu

ESTÁDIO	Allianz Parque	Pacaembu
Nome	Allianz Parque	Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho
Construção	05/10/2010 a 19/11/2014	17/09/1938 a 1940
Inauguração	19/11/2014	27/04/1940
Local	Avenida Francisco Matarazzo, 1705 - Água Branca, SP	Praça Charles Miller - Pacaembu, SP
Capacidade	43.713	40.199
Taxa de Ocupação	Em 2019 foi de aproximadamente 69%	Em 2019 foi de aproximadamente 65%
Proprietário	S.E. Palmeiras	Prefeitura de São Paulo
Administrador	WTorre Properties/Arenas AEG	Allegra Pacaembu/ Consórcio PATRIMÔNIO SP
Arquiteto	Edo Rocha Arquiteturas	Escritório Técnico Ramos de Azevedo
Mandante	S.E. Palmeiras	FPF; (eventualmente, Santos; Palmeiras; Corinthians e São Paulo).

Fonte: Revista Exame – <https://exame.abril.com.br> – Acesso em 20/04/2018

O mesmo pode ser observado com a Arena Corinthians, localizada no distrito de Itaquera, onde o clube tem número de torcedores bem acima da média da cidade, consagrando-se como “casa corintiana”.

O modelo de estádio como ponto central da matriz de receitas do clube requer localização precisa, em consonância com os pontos de maior concentração de seus torcedores.

3.2.2. O Allianz Parque na Economia do Futebol

O futebol, apesar de fazer parte desse todo, procura desastrosamente, por intermédio de boa parte de seus “interessados envolvidos” (locução traduzida por

“stakeholders”, em inglês), desbordar-se do processo econômico mundial e nacional, como se isso fosse possível, para não ter que aplicar às condutas, regras e controles da racionalidade administrativa e econômica, em desenvolvimento oposto às boas práticas gerenciais e à busca de estabilidade financeira. Em vez de assumir a pertinência, busca criar um mundo próprio que o isente de acompanhamento e avaliação. Um dos maiores ativos da economia do futebol é o chamado “direito federativo”⁸⁸ dos jogadores, que apresenta trajetória bem semelhante àquela que Marx descreveu com relação às obras de arte. Como na obra de arte, o valor de um jogador não pode ser comparado ao de nenhum outro, pois são coisas distintas, que não podem ser mensuradas por “horas trabalhadas”, e fogem totalmente ao conceito de “commodity”. Isso permite uma criação de valor específico que pode gerar riqueza significativa, sem parâmetros de controle, possibilitando ganhos imensos e desvios consideráveis. Por conta dessa capacidade de gerar riqueza instantânea e sideral, os envolvidos no negócio-futebol esforçam-se por tratá-lo como algo que não deve ser acompanhado da mesma forma que outros setores da economia, emprestando a ele caráter exclusivamente lúdico. A argumentação é astuciosa, todavia frágil.

A economia do futebol é parte do todo e se confronta com os ciclos econômicos como tal.

Segundo José Jobson de Andrade Arruda⁸⁹ em sua tese de doutoramento:

“O estudo dos ciclos econômicos, para os americanos, ou das flutuações econômicas para os franceses, está intimamente associado ao estudo das conjunturas. A palavra conjuntura evoca ideias diversas que se ressentem de parentesco com a palavra “junção” (reunião de elementos diversos) e de sua semelhança com a palavra “conjectura” (cálculo de elementos incertos)”. (ARRUDA, 1980, p.89).

⁸⁸ Direito Federativo é único e só pode ser detido por um clube devidamente registrado.

⁸⁹ ARRUDA, José Jobson de. **O Brasil no comércio colonial**. São Paulo: Ática, 1980, p.89.

Atividade, conjuntura e ciclos econômicos estão associados e tal realidade não pode ser negada.

Em 2007, com a definição do Brasil como sede da Copa do Mundo de 2014, a necessidade de construção de estádios significou a criação de vetor que provocaria um novo ciclo econômico no futebol, a partir da construção dos estádios com padrão-FIFA, que se transformaram em estádios-shoppings, ponto central desse trabalho. Além dos estádios, outras atividades ganharam tração com a escolha do Brasil como sede. Os clubes foram abrangidos por esse novo ciclo.

Os balanços da Sociedade Esportiva Palmeiras, comparados entre 2007 e 2018, recorte utilizado para a pesquisa, mostram a relação dos ativos, em particular do estádio como fator gerador de receita, e também indutor de uma nova matriz econômica sustentável para o clube (vide anexos A a K).

3.3. Demonstrativo das Receitas

O simples cotejamento entre as receitas obtidas pela Sociedade Esportiva Palmeiras nos anos de 2007 a 2013 e as receitas obtidas pela Sociedade Esportiva Palmeiras a partir da inauguração do Allianz Parque, demonstra o exponencial aumento a partir 2014:

Tabela 33 – Receitas Operacionais (em milhões R\$)

Sociedade Esportiva Palmeiras – Palestra Italia	
Ano	Total
2007	263.557
2008	264.448
2009	162.355
2010	201.907
2011	142.901
2012	177.869
2013	178.420

Sociedade Esportiva Palmeiras – Estádio Allianz Parque	
Ano	Total
2014	252.732
2015	351.480
2016	468.644
2017	503.682
2018	653.852

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras – www.palmeiras.com.br – acesso em 14/04/2018,
Jornal Estadão – www.estadao.com.br – Acesso em: 16/05/2019.

Os próximos gráficos mostram a importância da introdução do Allianz Parque na matriz econômica da Sociedade Esportiva Palmeiras.

Gráfico 07 - Evolução da Receita Operacional ao longo dos anos (em milhões R\$)

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras – Presidência - Acesso em 18/03/2019

Um dos efeitos mais virtuosos, mais importantes na vida econômica do Palmeiras, foi a conquista de Patrimônio Líquido positivo, após tantos anos no “vermelho”. O Patrimônio Líquido é um dos conceitos mais relevantes do balanço patrimonial e é utilizado por todo o mercado para a avaliação da saúde da empresa. Trata-se da diferença entre os valores do ativo e do passivo de uma entidade. Raros clubes de futebol logram ter PL positivo.

Gráfico 08 - Patrimônio Líquido: Positivo (em milhões R\$)

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras – Presidência - Acesso em 18/03/2019

Gráfico 09 – Receitas por Tipo – SEP – Período Allianz Parque 2017

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras – Presidência - Acesso em 18/03/2019.

Gráfico 10 – Receita por Tipo – SEP – Período Allianz Parque 2018

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras – Presidência - Acesso em 18/03/2019

O futebol brasileiro atuou com vários ativos principais, embora com dimensões bastante diferenciadas em termos de valores e participação nas receitas totais dos clubes. A princípio, a arrecadação da bilheteria do jogo foi relevante, mas com baixo valor monetário. A seguir, o direito federativo, no molde inicial, tratado popularmente como “direito do passe do jogador”, amparado pela Lei do Passe⁹⁰, depois as vendas de atletas e os direitos de transmissão por TV. Os clubes não perseguiram ativos que pudessem controlar e harmonizar com os respectivos torcedores, maior patrimônio potencial que possuíam. O estádio era visto como passivo, como custo.

O estádio só voltou ao proscênio a partir de 2014, com o Allianz Parque conduzindo esse processo, suscitando possibilidade de arrecadação autônoma, que alterou enormemente a dinâmica de auferição de receitas, conforme as tabelas e gráficos relacionados. O estádio também proporcionou renda indireta, uma vez que a respectiva entronização, com o destaque que ganhou não só pelo conforto, segurança e oferecimento de serviços, como pela imagem fulgurante, que passou a ser ícone do clube e da torcida, criando valor publicitário imagético, associado à transmissão de TV, a contemplar milhões de espectadores, catapultando a verba de patrocínio. O Allianz Parque foi a combinação do estádio monumento arquitetônico com o estádio monumento econômico.

Os anunciantes, as empresas interessadas na visibilidade do negócio-futebol, do “business futebol”, aumentaram significativamente suas verbas nos clubes que possuíam as condições acima enunciadas e o Palmeiras foi o maior beneficiário desse movimento, que agregou valor à marca. Isso ocorre pelas condições específicas do seu modelo, onde avulta a segurança do clube, pois o Palmeiras não contraiu dívidas com relação à construção do estádio, o que poderia disseminar o risco ao negócio, como ocorreu com a Arena Corinthians.

⁹⁰ A Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998, mais conhecida como “Lei do Passe Livre”, é uma norma jurídica brasileira sobre desporto baseada nos princípios presentes na Constituição, e cujo efeito mais conhecido foi ter mudado a legislação sobre o passe de jogadores de futebol, revogando a chamada Lei Zico (Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993).

3.4. A mudança econômica e a matriz financeira

3.4.1. Governança e a Matriz Econômica

A matriz econômica pesquisada se torna viável a partir do modelo desenvolvido pelo Allianz Parque:

- a) estádio multiuso;**
- b) clube sem ônus com relação à construção do estádio;**
- c) despesa do clube apenas com a sustentação operacional dos dias de jogos;**
- d) inexistência de financiamento ou aportes do poder público;**
- e) participação do clube nas receitas extra-futebol;**
- f) identificação da torcida com o estádio;**
- g) localização propícia para a respectiva torcida;**
- h) adequação do programa sócio-torcedor à ocupação do estádio;**
- i) facilidade de acesso e existência de estacionamento compatível com o público-alvo.**

O alinhamento acima aludido não é meta simples e depende de planejamento acurado, que no caso do Palmeiras, em parte, ocorreu, como citado, pela aglutinação dos trabalhadores da Matarazzo, dos fundadores, do envolvimento de Ermelino Matarazzo com o clube, com a fixação herdada dos descendentes de italianos nos bairros em volta do estádio e do eixo de crescimento e de distribuição do transporte público na cidade. Nem sempre os clubes conseguiram tal conjunção de fatores.

Contudo, o sucesso da empreitada que leva à matriz econômica independente e estável não se esgota nesses atributos, por si sós, complexos. É preciso, inescapavelmente, da qualidade da gestão, fator intangível, normalmente conhecido, mas, desprezado. Concretizado o modelo descrito anteriormente, a forma de administração e o processo de gestão, que, juntos, constituem o que se passou a chamar de governança, ganha importância vital, que não pode ser em nenhum momento descurada.

Detalharemos em capítulo posterior a questão considerada fundamental: os fatores intangíveis no futebol são enunciados nas discussões sobre gestão, todavia não são levados devidamente em conta na hora de se estudar modelos gerenciais, implantá-los e avaliá-los, provavelmente porque isso requer um cuidado especial que o futebol parece não cultivar.

Em primeiro lugar, destacam-se as normas jurídicas e institucionais que o clube possui e que darão segurança ao negócio. O futebol é um potente negócio que movimenta bilhões de reais, mas recai sobre ele uma sombra lúdica, associada à paixão tida como intrínseca, que associadas suscitam um olhar de complacência, um “perdão”, “um fechar de olhos para”, um “waiver”¹², como diriam os ingleses, a introduzir métodos personalistas e distantes dos cuidados empresariais, envoltos numa embalagem de romantismo, que existe, mas é aí mal aplicado. Onde há aporte financeiro, existe busca por segurança e previsibilidade nos investimentos. E o futebol procura fugir disso. Há clubes que até hoje, mesmo inseridos na economia do futebol vigente, não respeitam contratos e possuem órgãos de controle lenientes.

A seguir, é relevante a forma como as direções dos clubes atuam, na prática. Mesmo diante de regras estabelecidas, há um espaço para que elas as interpretem de modo diverso e distante da realidade requerida pelos investidores e pelo mundo dos negócios contemplado. Mudanças no estatuto social com casuísmos políticos internos, gastos sem controle, ainda que amparados em receitas existentes, política de venda de atletas, instabilidade da equipe para manter a atração do torcedor, que é fator decisivo na receita e outras questões são cruciais e riscos nesse processo de garantia de desempenho. Gestões diversas, muitas vezes pertencentes até ao mesmo grupo político que se sucede no poder, provocam resultados diferentes, com impactos consideráveis, isso, quando não produzem consequências antagônicas à gestão anterior, utilizando o mesmo arcabouço jurídico institucional.

Portanto, cabe uma forma de avaliação do sistema gerencial completo e um modo de acompanhá-lo permanente, com o estabelecimento de metas absolutamente claras e que assegurem o êxito da empreitada.

As administrações de Paulo Nobre⁹¹ e Maurício Galiotte⁹², no Palmeiras; a sequência Andrés Sanchez⁹³, Mário Gobbi⁹⁴, Roberto Andrade⁹⁵, e novamente Andrés Sanchez, no Corinthians; Juvenal Juvêncio⁹⁶, Carlos Miguel Aida⁹⁷, Carlos Augusto de Barros e Silva⁹⁸, no São Paulo; todas coincidentemente oriundas das mesmas respectivas correntes políticas, são ilustrações claras do peso das idiossincrasias gerenciais nos resultados econômicos do clube, agindo assim como fator decisivo, e em direções opostas, na construção de matriz econômica sustentável. Abaixo, segue quadro com resultados sintéticos de cada gestão. (Vide Anexo L ao Anexo G).

Os gráficos e tabelas do Palestra Italia e do Allianz Parque (reproduzidos nos capítulos anteriores) traduzem, com a força de seus respectivos números, a comparação entre os resultados suscitados, com destaque para a diferença de renda gerada.

Paulo Nobre foi eleito pela primeira vez Presidente da Sociedade Esportiva Palmeiras em 2013, quando o clube estava na Série B do Campeonato Brasileiro e mandava seus jogos no Palestra Italia. Neste período a receita total era bem menor em comparação com a atual. Somente após a inauguração do Allianz Parque, como demonstrado, as receitas aumentaram substancialmente, em especial pela arrecadação com bilheteria e Sócio Avanti. Paulo Nobre foi reeleito, tendo exercido seu mandato até 2016. Em 2017 foi eleito Presidente Maurício Galiotte, que

⁹¹ Paulo de Almeida Nobre, mais conhecido como Paulo Nobre, é conselheiro da Sociedade Esportiva Palmeiras desde 1997 e foi presidente do Clube nos anos de 2013 e 2014.

⁹² Maurício Precivalle Galiotte foi eleito presidente da Sociedade Esportiva Palmeiras para o biênio 2017/2018, substituindo Paulo Nobre.

⁹³ Andrés Navarro Sánchez é o atual presidente do Sport Club Corinthians Paulista.

⁹⁴ Mário Gobbi Filho foi presidente do Sport Club Corinthians Paulista nos anos de 2012 a 2015.

⁹⁵ Roberto de Andrade Souza foi presidente do Sport Club Corinthians Paulista nos anos de 2015 a 2018.

⁹⁶ Juvenal Juvêncio foi presidente do São Paulo Futebol Clube nos anos de 2008 a 2014.

⁹⁷ Carlos Miguel Castex Aida foi presidente do São Paulo Futebol Clube nos anos de 1986 a 1988 e nos anos de 2015.

⁹⁸ Carlos Augusto de Barros e Silva é o atual presidente do São Paulo Futebol Clube (2015 a 2020).

assumiu o clube em situação financeira melhor que seu antecessor, período em que a receita do clube continuou crescendo.

De toda forma, no caso do Palmeiras, o Palestra Italia encerra suas atividades com a demolição na gestão Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo, e na gestão de Arnaldo Tirone, que faz a transição entre o Palestra Italia e o Allianz Parque, inaugurado na gestão Paulo Nobre.

A diferença de resultados no desempenho e no papel exercido pelos dois estádios, para que compreendamos a magnitude da transformação havida, é apresentada no capítulo seguinte, com a história quantitativa falando por si mesma.

CAPÍTULO IV – PALESTRA ITALIA X ALLIANZ PARQUE

Do Palestra Italia ao Allianz Parque, a Sociedade Esportiva Palmeiras faz uma viagem significativa na sua história econômica. Não são apenas os números que seguem, é um conjunto que podemos chamar de notável e conquistador. Ao impacto de geração de riqueza se alinham a comutação do estádio-arquibancada para o estádio-shopping, a metamorfose do torcedor-apaixonado para o torcedor-cliente, o predomínio da indústria do entretenimento, o florescimento do sócio-torcedor em bases significativas, o reconhecimento do clube como paradigma de independência financeira, disputando com o Flamengo a liderança de arrecadação de receitas no Brasil. Utilizando o mote de Juscelino Kubitschek, *mutatis mutandis*, foram “40 anos em 4”, considerado o tempo real de construção. Após a inauguração do Allianz Parque, em novembro de 2014, não foi por coincidência que o Palmeiras realizou as receitas que seguem abaixo e conquistou a Copa do Brasil de 2015 e os Campeonatos Brasileiros de 2016 e 2018, depois de longos anos na fila por títulos.

4.1. Resultado Econômico Financeiro

A seguir, colacionamos dados relativos às receitas operacionais do Palestra Italia e do Allianz Parque, no período de 2007 a 2018.

(a) Receitas Operacionais: Palestra Italia

Tabela 34 – Receitas operacionais de 2007 – 2008 (x 1.000 R\$)

	2008					2007				
	Futebol		Clube social e			Futebol		Clube social e		
	<u>notas</u>	<u>profissional</u>	<u>amador</u>	<u>esportes</u> <u>amadores</u>	<u>Total</u>	<u>profissional</u>	<u>Amador</u>	<u>esportes</u> <u>amadores</u>	<u>Total</u>	
Receitas operacionais										
Direitos de transmissão de TV		30.371.634			30.371.634	25.283.228			25.283.228	
Publicidade e patrocínio		16.666.013			16.666.013	9.541.460			9.541.460	
Arrecadação de jogos		17.570.408			17.570.408	7.539.494			7.539.494	
Negociação de atletas		43.456.357			43.456.357	12.070.384			12.070.384	
Timemania e outros		869.959			869.959					
Arrecadação social										
Licenciamento da marca										
Departamentos amadores										
Rendas diversas		3.794.372			3.794.372	2.252.135			2.252.135	
		112.728.743			112.728.743	65.145.701			65.145.701	

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras- www.palmeiras.com.br- Acesso em 17/05/2019.

Como demonstrado na tabela 34, de 2007 para 2008 houve um acréscimo de aproximadamente 73% nas receitas operacionais do clube, com destaque para o aumento no item “Negociação de Atletas”. O clube dependia muito dessa rubrica.

Tabela 35 – Receitas operacionais de 2008 – 2009 (x 1.000R\$)

	2009					2008			
	Futebol		Clube social e esportes amadores			Futebol		Clube social e esportes amadores	
	<u>notas</u>	<u>profissional</u>	<u>amador</u>		<u>Total</u>	<u>profissional</u>	<u>Amador</u>		<u>Total</u>
Receitas operacionais									
Direitos de transmissão de TV		38.220.314			38.220.314	30.371.634			30.371.634
Publicidade e patrocínio		23.683.959			23.683.959	16.666.013			16.666.013
Arrecadação de jogos		24.428.893			24.428.893	17.570.408			17.570.408
Negociação de atletas		3.716.308			3.716.308	43.456.357			43.456.357
Timemania e outros		839.093			839.093	869.959			869.959
Arrecadação social									
Licenciamento da marca									
Departamentos amadores									
Rendas diversas		4.175.986			4.175.986	3.794.372			3.794.372
		95.064.553			95.064.553	112.728.743			112.728.743

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras – www.palmeiras.com.br- Acesso em 17/05/2009.

Verifica-se na tabela 35, que de 2008 para 2009 houve um decréscimo de aproximadamente 16% nas receitas operacionais, destacando-se a diminuição no item “Negociação de Atletas”.

Tabela 36 – Receitas operacionais de 2009 – 2010 (x1.000R\$)

	2010					2009			
	Futebol		Clube social e esportes		Total	Futebol		Clube social e esportes	
	notas	profissional	amador	amadores		profissional	Amador	amadores	Total
Receitas operacionais									
Direitos de transmissão de TV		45.403			45.403	38.220.314			38.220.314
Publicidade e patrocínio		18.653			18.653	23.683.959			23.683.959
Arrecadação de jogos		14.823			14.823	24.428.893			24.428.893
Negociação de atletas		4.788			4.788	3.716.308			3.716.308
Timemania e outros		733			733	839.093			839.093
Arrecadação social				20.336	20.336				
Licenciamento da marca				4.157	4.157				
Departamentos amadores				3.459	3.459				
Rendas diversas		1.227		5.531	6.758	4.175.986			4.175.986
		85.627		33.483	119.110	95.064.553			95.064.553

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras – www.palmeiras.com.br – acesso em 14/04/2018 e 17/05/2009.

Na próxima página podemos observar as mudanças mais relevantes.

Na tabela 36 acima, observa-se que de 2009 para 2010 houve um acréscimo de aproximadamente 25% nas receitas operacionais, com aumento no item “Direitos de transmissão de TV” e a inclusão de itens como “Arrecadação Social”, “Licenciamento da marca”, “Departamento amadores” e “Rendas Diversas

No mesmo período, cumpre destacar a diferença de aproximadamente 13% de acréscimo em relação aos direitos de transmissão e de imagem de 2010 para 2009. Em relação à bilheteria houve um decréscimo de aproximadamente 5%.

Tabela 37 – Receitas operacionais de 2010 – 2011 (x1.000R\$)

	2011					2010				
	Futebol		Clube social e esportes amadores			Futebol		Clube social e esportes amadores		
	<u>notas</u>	<u>profissional</u>	<u>amador</u>		<u>Total</u>	<u>profissional</u>	<u>amador</u>			<u>Total</u>
Receitas operacionais										
Direitos de transmissão de TV		46.771			46.771	45.403				45.403
Publicidade e patrocínio		44.649			44.649	18.653				18.653
Arrecadação de jogos		12.004	2		12.006	14.823				14.823
Negociação de atletas		12.754	39		12.793	4.788				4.788
Timemania e outros		1.756			1.756	733				733
Arrecadação social				15.702	15.702			20.336		20.336
Licenciamento da marca				4.049	4.049			4.157		4.157
Departamentos amadores				3.041	3.041			3.459		3.459
Rendas diversas		3.205		2.169	5.374	1.227		5.531		6.758
		121.139	41	24.961	146.141	85.627		33.483		119.110

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras—www.palmeiras.com.br – acesso em 14/04/2018

De 2010 para 2011 houve um acréscimo de 23% das receitas operacionais, conforme demonstrado na tabela 37, com aumento nos itens “Publicidade e Patrocínio” e “Negociação de Atletas”. Direitos de transmissão: acréscimo de 3%. No item arrecadação de jogos (bilheteria) houve um decréscimo de aproximadamente 22%.

Tabela 38 – Receitas operacionais de 2011 – 2012 (x1.000R\$)

	2012					2011				
	<u>notas</u>	<u>Futebol</u>		<u>Clube social e esportes amadores</u>	<u>Total</u>	<u>profissional</u>	<u>amador</u>	<u>Clube social e esportes amadores</u>	<u>Total</u>	
		<u>Profissional</u>	<u>amador</u>							
Receitas operacionais										
Direitos de transmissão de TV		73.599			73.599	46.771			46.771	
Publicidade e patrocínio		44.194			44.194	44.649			44.649	
Arrecadação de jogos		18.433	3		18.436	12.004	2		12.006	
Negociação de atletas		6.300			6.300	12.754	39		12.793	
Timemania e outros		2.303			2.303	1.756			1.756	
Arrecadação social				19.847	19.847			15.702	15.702	
Licenciamento da marca				5.118	5.118			4.049	4.049	
Departamentos amadores				3.097	3.097			3.041	3.041	
Receita com prédios	6			57.930	57.930					
Rendas diversas		4.920		5.410	10.330	3.205		2.169	5.374	
		149.749	3	91.402	241.154	121.139	41	24.961	146.141	

Fonte:Sociedade Esportiva Palmeiras–www.palmeiras.com.br – acesso em 14/04/2018

Conforme Tabela 38, de 2011 para 2012: acréscimo de cerca de 65% nas receitas operacionais do clube, com destaque para o aumento nos itens “Direitos de Transmissão”, “Arrecadação de jogos”e a inclusão do item “Receita com prédios”. Houve um acréscimo de aproximadamente 57% sobre os direitos de transmissão e de imagem. No item arrecadação de jogos (bilheteria) houve um acréscimo de aproximadamente 53%.

Tabela 39 – Receitas operacionais de 2012 – 2013 (x1.000R\$)

2013						2012				
	<u>notas</u>	<u>Futebol</u>		<u>Clube social e esportes amadores</u>		<u>Total</u>	<u>Futebol</u>		<u>Clube social e esportes amadores</u>	
		<u>profissional</u>	<u>amador</u>	<u>esportes amadores</u>	<u>Total</u>		<u>profissional</u>	<u>amador</u>	<u>esportes amadores</u>	<u>Total</u>
Receitas operacionais										
Direitos de transmissão de TV		76.297			76.297		73.599			73.599
Publicidade e patrocínio		24.456			24.456		44.194			44.194
Arrecadação de jogos		26.366	1		26.367		18.433	3		18.436
Negociação de atletas		6.048			6.048		6.300			6.300
Timemania e outros		1.539			1.539		2.303			2.303
Arrecadação social				23.638	23.638				19.847	19.847
Licenciamento da marca				7.803	7.803				5.118	5.118
Departamentos amadores				5.613	5.613				3.097	3.097
Receita com prédios	5								57.930	57.930
Rendas diversas		2.084		3.036	5.120		4.920		5.410	10.330
		136.790	1	40.090	176.881		149.749	3	91.402	241.154

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras–www.palmeiras.com.br – acesso em 14/04/2018

Como exibido pela tabela 39, nas receitas operacionais de 2012 para 2013 houve um decréscimo de aproximadamente 27%, destacando-se a diminuição nos itens “Publicidade e patrocínio” e “Arrecadação social”, além de um acréscimo de aproximadamente 3,5% sobre os direitos de transmissão e de imagem. No item arrecadação de jogos (bilheteria) houve um acréscimo de aproximadamente 43%.

Tabela 40 – Receitas operacionais de 2013 – 2014 (x1.000R\$)

2014						2013					
Receitas operacionais	Notas	Futebol		Clube social e esportes amadores	Total		Futebol		Clube social e esportes amadores	Total	
		profissional	amador				profissional	amador			
Direitos de transmissão de TV		80.640			80.640		76.297			76.297	
Publicidade e patrocínio		16.958			16.958		24.456			24.456	
Arrecadação de jogos		23.168			23.168		26.366	1		26.367	
Negociação de atletas		61.320			61.320		6.048			6.048	
Timemania e outros		20.558	32		20.590		1.539			1.539	
Arrecadação social				30.757	30.757				23.638	23.638	
Licenciamento da marca				6.194	6.194				7.803	7.803	
Departamentos amadores				1.205	1.205				5.613	5.613	
Receita com prédios	5										
Rendas diversas				3.277	3.277		2.084		3.036	5.120	
		202.644	32	41.433	244.109		136.790	1	40.090	176.881	

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras–www.palmeiras.com.br – acesso em 14/04/2018

A tabela 40 mostra que de 2013 para 2014 houve um acréscimo de aproximadamente 38% nas receitas do clube, com aumento nos itens “Negociação de atletas” e “Timemania”, além de um acréscimo de aproximadamente 5,7% sobre os direitos de transmissão e de imagem. No item arrecadação de jogos (bilheteria) houve um decréscimo de aproximadamente 13%.

Conforme se verificará adiante, quando demonstradas as receitas operacionais do Allianz Parque, houve expressivo acréscimo na arrecadação geral

da Sociedade Esportiva Palmeiras, em comparação com o período anterior à construção do estádio-shopping.

(b) Receitas Operacionais: Allianz Parque

A partir da inauguração do novo estádio as receitas do clube apresentaram expressivo aumento, como demonstram os dados a seguir colacionados. Cite-se, dentre outros, o acréscimo de aproximadamente 376% no item arrecadação de jogos (bilheteria) entre 2014 e 2015 (tabela 41).

Tabela 41 – Receitas operacionais de 2014 – 2015 (x1.000R\$)

2015						2014			
		Futebol		Clube social e esportes amadores	Total	Futebol		Clube social e esportes amadores	Total
	notas	profissional	amador			profissional	Amador		
Receitas operacionais									
Direitos de transmissão de TV		88.425			88.425	80.640			80.640
Publicidade e patrocínio		69.798			69.798	16.958			16.958
Arrecadação de jogos		87.210			87.210	23.168			23.168
Negociação de atletas	16	12.519			12.519	61.320			61.320
Programa sócio torcedor Avanti		32.441			32.441				
Timemania e outros		5.146			5.146	20.558	32		20.590
Arrecadação social				35.777	35.777			30.757	30.757
Licenciamento da marca				5.765	5.765			6.194	6.194
Departamentos amadores				1.801	1.801			1.205	1.205
Rendas diversas				12.598	12.598			3.277	3.277
		295.539		55.941	351.480	202.644	32	41.433	244.109

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras—www.palmeiras.com.br – acesso em 14/04/2018

Ainda conforme a tabela 41, de 2014 para 2015 houve um acréscimo de cerca de 44% nas receitas operacionais do clube, destacando-se o aumento nos itens “Publicidade e Patrocínio”, “Arrecadação de jogos” e “Timemania”.

Tabela 42 – Receitas operacionais de 2015 – 2016 (x1.000R\$)

2016						2015			
<div><div>Futebol</div><div>Clube social e esportes amadores</div></div>						<div><div>Futebol</div><div>Clube social e esportes amadores</div></div>			
	notas	profissional	amador		Total	profissional	amador		Total
Receitas operacionais									
Direitos de transmissão de TV		128.265			128.265	88.425			88.425
Publicidade e patrocínio		90.683			90.683	69.798			69.798
Arrecadação de jogos		69.296			69.296	87.210			87.210
Negociação de atletas	17	51.302			51.302	12.519			12.519
Programa sócio torcedor Avanti		34.581			34.581	32.441			32.441
Timemania e outros		1.717			1.717	3.246			3.246
Premiações		17.800			17.800	1.900			1.900
Arrecadação social				45.335	45.335			35.777	35.777
Licenciamento da marca				6.025	6.025			5.765	5.765
Departamentos amadores				50	50			1.801	1.801
Rendas diversas		16.984	2	6.604	23.590			12.598	12.598
		410.628	2	58.014	468.644	295.539		55.941	351.480

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras–www.palmeiras.com.br – acesso em 14/04/2018

Percebe-se na tabela 42, que de 2015 para 2016 o acréscimo nas receitas operacionais do clube foi de aproximadamente 33%, destacando-se o aumento nos itens “Direitos de Transmissão”, “Publicidade e patrocínio”, “Negociação de

Atletas” e “Premiações”. No item arrecadação de jogos (bilheteria) houve um decréscimo de aproximadamente 6%.

Tabela 43 – Receitas operacionais de 2016 – 2017 (x1.000R\$)

2017						2016				
	Futebol		Clube social e esportes amadores	Total		Futebol		Clube social e esportes amadores	Total	
	notas	profissional				amador	profissional			
Receitas operacionais										
Direitos de transmissão de TV		137.307			137.307	128.265			128.265	
Publicidade e patrocínio		130.327		583	130.910	90.683			90.683	
Arrecadação de jogos		74.047	11		74.058	69.296			69.296	
Negociação de atletas	16	36.065	1.224		37.289	51.302			51.302	
Programa sócio torcedor Avanti		47.014			47.014	34.581			34.581	
Timemania e outros		3.127			3.127	1.717			1.717	
Premiações		16.743			16.743	17.800			17.800	
Arrecadação social				33.962	33.962			45.335	45.335	
Licenciamento da marca				5.578	5.578			6.025	6.025	
Departamentos amadores				57	57			50	50	
Rendas diversas		4.153	7	13.477	17.637	16.984	2	6.604	23.590	
		448.783	1.242	53.657	503.682	410.628	2	58.014	468.644	

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras—www.palmeiras.com.br – acesso em 14/04/2018

Como demonstrado na tabela 43, de 2016 para 2017 o acréscimo de receitas operacionais foi modesto, de cerca de 7,5%, destacando-se o aumento no item “Publicidade e patrocínio”.

Tabela 44 – Receitas operacionais de 2018 (x1.000R\$)

2018					
		Futebol		Clube social e esportes amadores	
	<u>notas</u>	<u>Profissional</u>	<u>Amador</u>		<u>Total</u>
Receitas operacionais					
Direitos de transmissão de TV		136.724			136.724
Publicidade e patrocínio		95.123		353	95.476
Arrecadação de jogos		112.127	381	3.925	116.433
Negociação de atletas		169.585			69.585
Programa sócio torcedor Avanti		47.870			47.870
Timemania e outros		2.052			2.052
Premiações		33.104			33.104
Arrecadação social				37.529	37.529
Licenciamento da marca		5.250		27	5.277
Departamentos amadores				38	38
Rendas diversas		152	84	9.526	9.762
		601.987	465	51.398	653.850

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras – www.palmeiras.com.br - Acesso em 17/05/2019.

As receitas obtidas pela Sociedade Esportiva Palmeiras nos anos de 2007 a 2013 e as receitas obtidas pelo clube a partir da inauguração do Allianz Parque, demonstram o exponencial aumento a partir 2014, como demonstra a tabela 33, a seguir replicada:

Tabela 33 – Receitas Operacionais (em milhões R\$) - replicada

Sociedade Esportiva Palmeiras – Palestra Italia	
Ano	Total
2007	263.557
2008	264.448
2009	162.355
2010	201.907
2011	142.901
2012	177.869
2013	178.420

Sociedade Esportiva Palmeiras – Estádio Allianz Parque	
Ano	Total
2014	252.732
2015	351.480
2016	468.644
2017	503.682
2018	653.852

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras – www.palmeiras.com.br – acesso em 14/04/2018,
Jornal Estadão – www.estadao.com.br – Acesso em: 16/05/2019.

Da mesma forma, o Gráfico 07 (pág.136), a seguir replicado, demonstra a evolução da receita operacional do clube ao longo do período mencionado:

Gráfico 07 - Evolução da Receita Operacional ao longo dos anos (em milhões R\$) - replicado

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras – Presidência - Acesso em 18/03/2019

Por sua vez, o Gráfico 11 a seguir, apresenta o comparativo anual das receitas da nova Arena:

Gráfico 11 – Comparativo anual: Receitas da arena (em Milhões R\$)

Fonte: Sociedade Esportiva Palmeiras- www.palmeiras.com.br – acesso em 12/04/2018.

A receita do clube após a inauguração do estádio-shopping passou de R\$ 119.1 milhões com o Palestra Italia em 2010, para R\$ 503,6 milhões com o Allianz Parque em 2017.

Gráfico 12 – Patrocínio e Publicidade

Critério	Valor (em R\$ mil)	Ranking
Valor da Marca	1.123.840	3
Receita Total	468.644	3
Receita s/ Transferência	417.342	2
Patrocínio e Publicidade	90.683	1
Cota de TV	128.265	10
Bilheteria	69.296	1

Critério *	Valor	Ranking
Seguidores FB	3.989.919	4
Seguidores Youtube	485.740	1
Público Médio	32.470	1

*Dados de dez/2016

- Maior receita com patrocínio e publicidade do Brasil;
- Líder em público e renda;
- Sócio Torcedor de referência;
- Maior canal de Youtube da América Latina;

Fonte: BDO RCS Auditores Independentes-www.bdobrazilrcs.com.br - Acesso em 12/04/2018

O Capítulo IV nos exibiu o cotejamento entre Palestra Italia e Allianz Parque, entre estádio-arquibancada e estádio-shopping. A força dos números fala por si. É a nova receita gerada pelo Allianz Parque que permite à Sociedade Esportiva Palmeiras realizar uma nova matriz econômica a proporcionar a perspectiva de independência financeira, autodeterminação e capacidade para gerar outros negócios e novas riquezas adicionais. Todavia, para se obter os desideratos de sustentabilidade, perenidade, estabilidade, avulta a necessidade de se ir além da nova matriz econômica.

O que significa ir além? Trata-se de examinar os outros fatores indispensáveis para que a Matriz Econômica se consolide. Não basta alcançá-la, é preciso assegurá-la, e isso se dá por intermédio da governança e também por conta de outros motores, inclusive os intangíveis, que são aqueles que mais fogem à consideração e análise no futebol, por serem abstratos e por incidirem nos deslizes mais graves na gestão dos clubes.

CAPÍTULO V – ALÉM DA NOVA MATRIZ ECONÔMICA

5.1 Missão dos Clubes de Futebol

Clubes de futebol profissionais enfrentam grande dicotomia: conquistar títulos ou posições de relevo nos campeonatos de que participam e sobreviver economicamente, o que implica ter matriz econômica sustentável e perene. *Mutatis muntandis*, buscam desempenho técnico e saldo positivo no balanço orçamentário. Com a introdução da economia do futebol e a consequente entrada de empresas, fundos do mercado financeiro, acionistas, etc, os clubes perseguem o lucro sem deixar de atuar por qualificado desempenho técnico. Nos tradicionais há a necessidade de títulos, vitórias expressivas, e o torcedor está no centro das duas demandas. É ele o esteio para a geração de riqueza que leva ao saldo positivo no orçamento e, simultaneamente, também é ele que exige desempenho esportivo. Quanto menor esse desempenho, menor o engajamento, ao longo do tempo, da grande massa de torcedores que sustenta o clube financeiramente, embora sempre haja um grupo de fanáticos-leais, não suficiente para o embasamento econômico.

Essa dicotomia não é simples, nem fácil de ser administrada. Estar bem financeiramente é condição necessária, mas não suficiente, para o clube vencer campeonatos. Aparentemente trata-se de ações complementares, o que em parte procede; todavia, nem sempre isso acontece. O clube mais rico não é campeão automaticamente nem com a frequência que seria razoável pressupor. Além disso, o fato de um clube estar bem econômica e financeiramente não implica a exclusão de outros no mesmo patamar. E quando os títulos de um clube rico não vêm, o clamor da torcida é ainda maior e ocorre com agressividade intensa, pressionando dirigentes, causando impacto na imprensa, ocasionando relação tensa com os atletas.

Na missão dos clubes de futebol profissionais, sobretudo os mais tradicionais, há convivência e choque entre os objetivos primários do esporte como fonte de prazer e exercício da relação afetiva entre torcedor-clubes do coração e as imposições naturais do negócio-futebol, do “business” - as requisições da indústria do entretenimento, a busca por eventual lucro por parte dos acionistas que

suportam o negócio. E o que agrava mais o cenário é a forma descuidada, amadora, nada impessoal, primitiva, como muitos clubes, no Brasil, são administrados. Diante de um desafio tão complexo que é administrar tal dicotomia, a forma de gestão exponencializa os riscos de insucesso e frustração.

LEONCINI (2001) destaca:

“No cerne desta evolução do campo esportivo estão as lutas que disputam o monopólio de imposição da definição legítima da prática esportiva e da função legítima da atividade esportiva: amadorismo contra profissionalismo, esporte-prática contra esporte-espetáculo, esporte de elite e esporte popular. Mais recentemente, a luta principal travada no interior do campo é a luta que disputa gestão e o controle do esporte profissional: gestão amadora ou política contra gestão profissional, clube social contra empresa profissional.”

Além de desafio de tal porte, como o da gestão competente para defrontar o problema, há uma carga pouco pensada, pouco aprofundada, no estudo desse caso: o romantismo acalentado por muitos torcedores, principalmente os mais antigos, que viveram a fase semiamadora do futebol, e que é procedente, não pode ser descartada de pronto, como se tratasse de algo anacrônico e descartável “in limine”. Em GALEANO (1995), “a história do futebol é uma triste viagem do prazer ao dever. Ao mesmo tempo em que o esporte se tornou indústria, foi desterrando a beleza que nasce da alegria de jogar só pelo prazer de jogar”.

Não é possível abraçar tal sentimento integralmente diante da realidade da economia do futebol; também não cabe menosprezá-lo, por estar na origem do vínculo afetivo do torcedor e na relação social que o sustenta, imprescindível para a consolidação dos clubes. O segredo, no caso, é a devida ponderação.

E o caminho para isso é o que procuramos aprofundar no presente capítulo. O certo é que o Allianz Parque na Economia do futebol foi o modelo com mais êxito para o estudo e alcance da possibilidade de consecução de tal objetivo.

Não se trata tão-somente de encontrar uma solução pontual para o problema. O Allianz Parque e o que discorreremos no trabalho rumam na direção de

perceber um caminho estável e permanente, fugindo do hábito brasileiro de soluções imediatistas, que não se sustentam ao longo do tempo nem se reproduzem. É a investigação em torno do estabelecimento de um ambiente propício, que não se esgote em caso exemplarmente excepcional. Aliás, o desenvolvimento desse ambiente é bem tratado por CASTRO E MANSSUR no livro Futebol, Mercado e Estado:

“Ao contrário: ele lida com um fenômeno estrutural, fruto de décadas de incapacidade de criação de soluções efetivas para formação, manutenção e desenvolvimento de ambiente propício para gestão de atividade que deixou de ser essencialmente lúdica e amadora. Aí reside o divisor de águas. Enquanto o futebol foi tratado em plano mundial, com as devidas características e peculiaridades, como atividade não empresarial, sem uma organização compassada com essa faceta, o Brasil, estimulado pelo mito do “jeitinho” e da ufanista máxima da habilidade natural e incompatível de seus jogadores, protagonizou o cenário futebolístico. Mas, o amadorismo, em outros centros, cedeu posição a um sistema organizado e profissional, ora mantendo-se fiel ao modelo associativo, mas, em qualquer caso aderente à realidade (i) do fluxo informacional, negocial e de capitais, bem como (ii) das técnicas contemporâneas de governação societária.”

Conjugar mercado e sonhos não é fácil, mas é possível. Seguramente o caminho não é o trilhado no Brasil pela maioria dos clubes, e a Sociedade Esportiva Palmeiras conquistou essa oportunidade através da emergência do Allianz Parque. O primeiro desafio é o modelo de governança da matriz econômica.

5.2. O Antagonismo Formal e os Modelos de Governança

O Brasil vive sob a égide do antagonismo formal, que consiste na aplicação de duas forças sobre o mesmo objeto, uma progressista, “modernizadora”, que o elevaria, e outra antiquada, arcaica, voltada a um conservadorismo praticamente primitivo, que o descenderia. A resultante não nos permite grande desenvolvimento, ascensão significativa, nem nos submerge rigorosamente. O fato de não nos remeter a retrocesso profundo, em certas ocasiões, impede um choque

de arcaísmo que nos levaria à reação vigorosa contrária, recuperando o tempo perdido. O antagonismo formal nos retém em zona mediana, consagrando a mediocridade. A consequência se apresenta numa frase atribuída a Mário Henrique Simonsen: “O Brasil não confirma nem os melhores nem os piores vaticínios”.

É muito difícil que o Brasil se eleve ao patamar que necessita para alcançar a trajetória de um país desenvolvido econômica e socialmente, diminuindo a iniquidade acentuada que o distingue e nos constrange. Essa barreira do antagonismo formal está ancorada em diversos fatores culturais, históricos e da formação econômica do país, afetando todas as atividades, abrangendo o futebol.

A ação do antagonismo formal estabelece o rito da parcialidade, da submeta. Nada avança nem retroage de forma considerável, produzindo movimentos incompletos, fracionados, sob os signos da instabilidade e da insuficiência.

Florestan Fernandes tratou desse fenômeno onde duas forças antagônicas incidem sobre a mesma matéria denominando-o “capitalismo dependente”. Em artigo elaborado por Giuliano Contento de Oliveira e Daniel Arias Vasquez, “Florestan Fernandes e o capitalismo dependente: elementos para interpretação do Brasil”⁹⁹, os autores descrevem o pensamento de Florestan:

“A depender do tipo de reação, as estruturas coloniais serão ou não internamente suplantadas pela ordem social competitiva emergente: quando totalmente suplantadas, originam economias autossuficientes e economicamente autônomas, quando parcialmente superadas originam o capitalismo dependente, sistema em que a ordem social competitiva interage com as estruturas arcaizantes produzindo economias polarizadas, heterogêneas e incapazes de espalhar as forças modernizadoras ao conjunto da sociedade”. (OLIVEIRA; VASQUEZ, 2010, p. 148).

O processo de antagonismo formal aparece em vários momentos da história política, econômica e social do Brasil desde a colônia. O futebol brasileiro não foge à regra, e desde seu exórdio em nossa terra combina simultaneamente forças modernizantes e arcaicas.

⁹⁹ OLIVEIRA; VASQUEZ. **Florestan Fernandes e o capitalismo dependente: elementos para interpretação do Brasil**. Rio de Janeiro. Revista Oiko, 2010.

O semiamadorismo, aplicado a partir de 1930, representou uma de suas primeiras manifestações, ao justapor movimento de revolta dos clubes contra diretriz que procurava coibir o profissionalismo dos atletas, denegando o pagamento de salários permanentes. Contrapunha medidas de caráter paternal, personalistas, eivadas de insidioso mecenato, que mantinham os clubes sob o comando dos mesmos agentes arcaicos, pseudomodernizadores.

O antagonismo formal acompanhou nosso futebol de forma muito semelhante ao processo de desenvolvimento do país, ora de modo explícito, escarrado, ora de forma dissimulada, disfarçada, mas, sempre como fator a obstaculizar seu progresso, que por muitas vezes, parecia iminente, todavia, frustrado imediatamente pela reação produzida em sentido contrário.

O raio de ação dos agentes verdadeiramente modernizadores não logra envolver o todo da organização do futebol, nem da respectiva economia, restringindo-se a certas esferas administrativas e financeiras, sendo incapaz de contemplar o conjunto almejado. Imagem icônica desse antagonismo foi a capa da revista *"The Economist"*¹⁰⁰, em 2009, que exibia o Cristo Redentor, símbolo do Rio de Janeiro e do Brasil, como um foguete pronto a decolar, vaticinando que o país tangenciava o futuro promissor tantas vezes anunciado. Meses depois mergulhávamos na maior recessão da nossa história.

Poucos sabem que entre 1933 e 1937 existiram duas entidades com autoridade sobre o futebol brasileiro: a Confederação Brasileira de Desportos - CBD e a Federação Brasileira de Futebol – FBF, por conta das visões diferenciadas com relação ao profissionalismo. Havia duas forças atuando no futebol, uma arcaica, buscando impedir a profissionalização; outra modernizante, procurando consolidá-lo.

Marcelo Proni, em *A Metamorfose do Futebol*¹⁰¹, descreve com propriedade:

“No RJ, o movimento de criação de uma liga profissional foi liderado pelo Sr. Oscar da Costa, presidente do Fluminense (curiosamente o clube mais tradicional da época), que se opunha à direção política da AMEA,

¹⁰⁰ The Economist. **Brasil takes off**. Londres, 2009.

¹⁰¹ PRONI. **A Metamorfose do Futebol**. Campinas. Ed. Unicamp, 2000.

presidida por Rivadávia Meyer, do Flamengo. Depois de muita discussão, Fluminense, América, Vasco e Bangu criaram a LCF, Liga Carioca de Futebol, em histórica assembleia de 23 de janeiro de 1933. Em São Paulo, a transição foi menos traumática: após a extinção do futebol no Paulistano, em 1929, apenas Santos e Ponte Preta permaneciam contrários ao profissionalismo. Diante da expectativa carioca, a APEA adotou oficialmente o futebol profissional em 3 de março de 1933". (PRONI. 2000)

Venceu a modernização, mas de 1933 a 1937 remanesceu a cisão, a obstaculizar o desenvolvimento do profissionalismo. Isso repercutiu não só na prática esportiva, contemplando a escolha dos jogadores que comporiam o selecionado brasileiro que atuaria na Copa do Mundo da Itália, em 1938.

Em 1937, a CBD negociou com os componentes da FBF, cedeu reconhecendo o profissionalismo e voltou a ser a única representante do esporte no Brasil. Mais recentemente, o antagonismo formal no futebol tem se manifestado nos movimentos para a introdução de modelos de gestão nos clubes de futebol mais tradicionais e com maior número de torcedores.

O São Paulo Futebol Clube alterou o Estatuto Social para criar uma presidência menos centralizadora, personalista e autocrática. Introduziu um Conselho de Gestão que atua junto à presidência, com nove membros, e que deveria contemplar a presença de três membros vindos do mercado profissional, executivos com experiência em administração, para agregarem conhecimentos novos ao ambiente político interno visando impedir a "politização endógena". Com celeridade, transformaram os nove membros que deveriam trazer os ares externos em conselheiros, ligados ao presidente, mantendo a força política dos grupos internos de poder, sopesando o modelo anterior, antiquado, que deveria, por diretriz do novo estatuto, ser erradicado. O mais comum é que todo movimento na direção de gestão mais moderna seja sopitado por arranjos administrativos contrários.

No Santos Futebol Clube, depois de muitos anos de poder centralizado e personalista, o presidente Luís Álvaro de Oliveira Ribeiro¹⁰², empresário e ex-chefe de Gabinete do Ministério da Fazenda na gestão Bresser Pereira, e neto do ex-

¹⁰² Luis Álvaro de Oliveira Ribeiro, também conhecido como LAOR, foi um empresário brasileiro do setor imobiliário e presidente do Santos Futebol Clube, tendo cumprido mandato entre dezembro de 2009 e maio de 2014.

presidente Luís Álvaro de Oliveira Ribeiro, elegeu-se em 2009, com a plataforma explícita da modernidade.

Implantou um Conselho Gestor que preencheu com a nomeação de profissionais do mercado, sobretudo do mercado financeiro, para imprimir uma nova sistemática na administração do clube. O Conselho deveria ter profissionais das áreas mais relevantes como Finanças, Marketing, Administração, que cuidariam das diretrizes estratégicas dos respectivos setores, em contato com os profissionais executivos contratados para tais áreas, dinamizando e trazendo ventos novos às estratégias e ao caminho desses executivos. Com o tempo, o Conselho Gestor foi espalhando suas competências, seus membros passaram a ser pessoas da confiança do presidente para assegurar que as decisões dele prevalecessem. Hoje, o Conselho tem um papel de gestão operacional no dia a dia, dificultando e obstaculizando o trabalho dos gerentes e executivos. A modernização recuou, o seu efeito foi amenizado a princípio, e hoje a medida tem várias consequências negativas como a insubsistência dos profissionais contratados e as falhas em contratos relevantes como ocorreu com a transferência do conhecido atleta Neymar para o Barcelona.

Se isso é uma realidade na vida do país, ocorre de modo mais veemente e pronunciado no futebol, por este estar embasado em estruturas antigas como as federações estaduais, que se sustentam por intermédio do refreamento da modernização, acima de tudo em curso na Europa, não permitindo a adoção de um calendário compatível com o do resto do mundo.

Trata-se, portanto, do antagonismo formal, nascido com propriedades bastante semelhantes ao capitalismo dependente referenciado por Florestan Fernandes. Ao introduzir o conceito de capitalismo dependente, Florestan, em *A Revolução Burguesa no Brasil* (1975)¹⁰³, observa, conforme o artigo de Giuliano de Oliveira e Daniel Vasquez:

“A constituição do Estado (Brasileiro) amálgama decorreu de um impasse histórico que se colocou ao processo de afirmação autônoma das elites no Brasil, que ao mesmo tempo que exigia o rompimento da condição de colônia, não permitia a gestão democratizada de poder. O privilégio em

¹⁰³ FERNANDES. **Revolução Burguesa no Brasil**. Ed. Zahar, 1975.

escala nacional, subproduto do monopólio do poder político pelos estamentos senhoriais atuava na direção de preservar e fortalecer as estruturas socioeconômicas nas quais repousavam o prestígio social exclusivo dessa classe. Não obstante, a implantação de um Estado nacional independente lançaria as bases para a formação do chamado “Brasil moderno”, ainda marcado por contrastes sociais e econômicos, agudos que configuram a sua dualidade estrutural.” (FERNANDES, 1975).

Mutatis mutandis, a construção é semelhante. O que representaria a “burguesia” no futebol são os dirigentes de federações e da maioria dos clubes. Eles foram ascendendo, inclusive socialmente, no exercício dos cargos, e construíram uma estrutura controlada de poder, junto com a “aristocracia”, os dirigentes da CBF, de modo a não serem apartados dele, e só permitirem o ingresso no respectivo círculo aos que os apoiam e propugnam pela manutenção do *status quo*. Criaram um sistema impessoal e burocrático, tornaram-se “homens de negócio”, via federações, clubes, CBF e órgãos de apoio, transformando os clubes em empresas sustentadas pelo modelo, que se funda em reter indefinidamente os ativos que irrigam os recursos financeiros do futebol.

Para avançarem precisaram, por vezes, irromperem modernidade adentro na obtenção de resultados financeiros mais expressivos que garantissem o financiamento do sistema, para não serem apeados do poder, como Florestan Fernandes registrou sobre a formação da burguesia nacional e a necessidade de extinção dos laços com o Brasil Colônia. Porém, para não perderem os privilégios de comando, sempre que contemplaram ações modernizadoras aplicaram simultaneamente mecanismos ultrapassados de administração, tolhendo o processo necessário.

O antagonismo formal é um fenômeno decisivo no entendimento do insucesso da consolidação de um modelo de gestão sustentável e autônomo nos clubes de futebol do Brasil, é fenômeno complexo, tão profundo quanto sutil, raramente observado na crítica que se faz à instabilidade financeira dos clubes. Ele ainda não aflorou para o mundo do futebol com a importância devida na história econômica do esporte.

Apresentou-se mais recentemente no episódio sobre a introdução do árbitro de vídeo, o vídeo-árbitro¹⁰⁴ (VAR, na sigla em inglês), quando após uma reação clamorosa na mídia por conta de um gol feito com a mão pelo atacante Jô do Sport Club Corinthians Paulista contra o Clube de Regatas Vasco da Gama, pelo campeonato Brasileiro de 2017. A CBF decidiu, tangida pela revolta opinião pública, a introduzir o mecanismo eletrônico. Anunciou que iria implementá-lo de uma semana para a outra, em atitude açodada diante das exigências técnicas do sistema. A seguir percebeu a inviabilidade, em prazo tão curto, foi levando o assunto sem conclusão, e, meses depois, ao discuti-lo no Conselho Arbitral, que referendou as regras do campeonato de 2018, utilizou estratégia para derrubar a introdução do vídeo-árbitro que a mesma CBF defendeu. Procurou não desagradar os clubes que se julgavam incapazes de arcarem com os respectivos custos. A CBF sequer cogitou a possibilidade de financiá-los, que teria papel modernizador, ao tornar o futebol em espetáculo mais técnico e justo. Em todos os centros desenvolvidos do futebol mundial o vídeo-árbitro está sendo incorporado de alguma forma e tem proporcionado espetáculos mais atraentes, valorizando a excelência em detrimento da manipulação e do “jeitinho” que procura levar vantagem indevida através da elisão de atos anti desportivos. Ele foi introduzido no campeonato de 2019, por ação das forças modernizadoras, porém, com vários aspectos negativos, sobretudo no cumprimento do protocolo estipulado pela FIFA. Nem deixou de ser utilizado, nem surtiu o efeito imaginado.

A Sociedade Esportiva Palmeiras, personagem central desse trabalho, também tem exemplo hodierno do antagonismo formal, ao tratar da gestão de todos os recursos abundantes que passou a ter com a construção e utilização do novo estádio. Buscou criar estrutura profissional de gerenciamento com executivos contratados junto aos respectivos mercados, ganhando salários relevantes. Colocou-os, todos, sob o comando de diretores estatutários, a grande maioria

¹⁰⁴ O sistema do vídeo-árbitro está a ser introduzido no futebol para apoiar as decisões do árbitro principal. Este sistema tem a função de ajudar a corrigir decisões claramente erradas em momentos-chave do jogo, bem como em situações graves que tenham passado despercebidas à equipa de arbitragem.

conselheiros que não podem receber remuneração e que nem sempre dispõem da formação técnica aprofundada exigida para liderar os profissionais citados. Entre diretores e subdiretores o Palmeiras Há cerca de 100 conselheiros, de um total de 280, que definem o que os profissionais devem fazer, e, em quadro semelhante aos citados exemplos do São Paulo Futebol Clube e Santos Futebol Clube, com seus respectivos conselhos gestores, trazem para a gestão todas as escaramuças e consequências da vida política interna, reduzindo a eficácia do processo. Os conselheiros não atuam nem deliberam conforme avaliação técnica racional e objetiva dos resultados, mas tangidos predominantemente pela política interna do clube. O sucesso econômico de 2018 se transformou em amargo pesadelo em 2019 com crescimento significativo da dívida e um fluxo de caixa negativo.

O Sport Clube Corinthians Paulista não foge à regra e os clubes do Rio de Janeiro, mesmo o Clube de Regatas do Flamengo, o mais avançado no estado, com ações gerenciais com êxito reconhecido, também não escapa desse antagonismo formal onde a forma de administrar o poder das instituições por intermédio de suas estruturas de comando mistura amadorismo com profissionalismo, paixão com processo racional, interesses pessoais e de política interna com modernos arcabouços organizacionais. Recentemente, após vencer o campeonato Brasileiro e a Taça Libertadores da América, chegando com méritos ao Mundial de Clubes da FIFA, protagonizou episódio amador e inexplicável na demissão do diretor de futebol Paulo Delaípe, integrante da equipe que logrou os resultados mencionados. A questão não foi a dispensa em si, mas a forma como se procedeu, antagonizando o Flamengo moderno, campeão, rico, do Flamengo arcaico anterior que voltou a se apresentar.

A emergência do antagonismo formal é crucial no deslinde dos obstáculos ao modelo específico que pesquisamos, e que entendemos ter o poder de se tornar face diferenciadora para a constituição da matriz econômica sustentável para os clubes de futebol no Brasil. O antagonismo formal, hoje, mais proeminente é a contradição entre o que os presidentes de clubes que apregoam ser modernizadores anunciam e o comportamento que exercem junto à CBF e às

federações estaduais. Os votos que enunciam, os procedimentos políticos diante da fixação de diretrizes desses órgãos de administração do futebol colidem frontalmente com o que defendem para os clubes. E como essas organizações dependem das normas e ações implementadas pelas federações e CBF, essa incidência de duas forças em sentido contrário, anulam vários esforços, amenizam outros, provocando um deambular infrutífero, que oscila constantemente, nunca proporcionando um patamar destacado, salvo escassas exceções. Essas excepcionalidades acontecem quando a força modernizadora é muito potente e logra arrastar o objeto para níveis superiores, mesmo que não o faça com a dimensão que seria possível se a força arcaica não estivesse interagindo.

Em 17 de junho, data da estreia do Brasil na Copa da Rússia, a Folha UOL trazia uma matéria instigante a ilustrar o cenário do antagonismo formal em curso: “Tite obteve liberdade total da CBF para estruturar o projeto do hexacampeonato”¹⁰⁵. E para isso, lançou mão de todos os recursos e ferramentas modernos, da mais avançada tecnologia existente, não deixando o Brasil dever a nenhuma outra potência do futebol mundial com tradição gerencial como a Alemanha. Aumentou o número de assessores, procurando contemplar todas as áreas de trabalho com dedicação integral dos especialistas chamados, em suma, voou ao cume da modernização, sem limitações e, se vencesse o campeonato, teria como chefe imediato o presidente da CBF, que nem é mais Marco Polo Del Nero¹⁰⁶. O presidente que teria conquistado o almejado hexacampeonato, perseguido há dezesseis anos com três insucessos anteriores, inclusive o fracasso constrangedor da Copa no Brasil, seria o Cel. Nunes, um coronel da PM do Pará, que presidiu a federação local sem brilho e sem mostrar qualquer intimidade com o futebol, e que protagonizou na assembleia que escolheu o local da Copa do Mundo de 2026, papel inimaginável, ao votar com Marrocos, após ter se comprometido, como todos os presidentes de confederações do continente americano o fizeram, em escolher os EUA, México e Canadá, como anfitriões. Mas, não foi só o voto na direção contrária ao estabelecido e nem contra uma Copa proposta com mais

¹⁰⁵ Site: <https://www.bol.uol.com.br/copa-2018/noticias/2018/06/17/caos-politico-deu-liberdade-inedita-a-tite.htm>.

¹⁰⁶ Marco Polo Del Nero foi presidente da Confederação Brasileira de Futebol - CBF de 2015 a 2018.

modernidade do que o Marrocos pretendia, além da forma como procedeu, a motivação, o comportamento pessoal e o conteúdo das declarações, como também o modo pelo qual administra a CBF, vão de encontro frontal ao trabalho de Tite, atual treinador da Seleção Brasileira de futebol.

O técnico que poderia ser o campeão seria modernizador, o presidente que ostentaria o título historicamente é conservador e reacionário. E indica em todos os movimentos realizados, que continuará assim. Posteriormente, em 2018 e 2019, o “modernizador” Tite não se incomodou de , após contratar o filho para a Comissão Técnica como analista de dados, depois torná-lo sem qualquer experiência anterior como treinador, em auxiliar-técnico oficial e braço direito, retornando ao modelo personalista que não convive com a modernidade que Tite dizia perseguir.

Se lançarmos um olhar ao passado e procurarmos trazer para o presente o que se enxerga factualmente na gestão da CBF, veremos uma sucessão de movimentos contraditórios funcionando simultaneamente sobre a organização do futebol brasileiro. Um dos símbolos mais vivos foi a CBD, precursora da CBF, em 1937, realizando acordo com a entidade dissidente, a Federação Brasileira de Futebol, em episódio relatado em capítulo anterior.

A CBF induz a não implantação do VAR em 2018 e o adota em 2019, tendo os mesmos recursos que justificou para não tê-lo, e o faz de modo estouvado, sem preocupação com os resultados. O antagonismo formal vigente no país é um grande desafio para a matriz econômica que buscamos investigar nesse trabalho e se soma ao enorme repto que o fator humano acarreta no futebol brasileiro. Como a condição humana influi no processo.

5.3. O fator humano na gestão do futebol

Os livros, trabalhos, artigos e reportagens sobre gestão e administração do futebol brasileiro, embora não sejam abundantes, escrutinam com eficiência os modelos estruturais que impediram ou ainda impedem a estabilidade econômica dos clubes, e alguns deles discutem com propriedade o que deve ser feito na direção do modelo eficaz.

Marcelo Proni realiza uma boa discussão em “A Metamorfose do Futebol”, utilizando como ponto de referência os artigos de Matinas Suzuki na Folha de São Paulo, de 1998, que tratavam da modernização do futebol. Em sua tese “Esporte-Espetáculo e Futebol-Empresa”¹⁰⁷, PRONI (1998) também investiga com cuidado o processo, e ambos, ele e Matinas, trazem para a realidade da época, alternativas fundamentadas. Ocorre, porém, no cenário constatado durante o trabalho de pesquisa, o fator intangível, representado pela condição humana, no caso, pelo comportamento pessoal dos dirigentes, a combinar personalidade e idiossincrasias. A amalgamar persona, sombra e si-mesmo. Penso que os fatores intangíveis nunca foram considerados com a importância que deveriam ter ou foram sumariamente descartados da análise, desprezando-se elemento relevante no resultado da gestão. No caso, a formação, os valores a se refletirem na conduta dos dirigentes

É natural que em arcabouços idênticos de governança, a personalidade do dirigente imponha diferenças. Isso acontece em empresas com sólidas estruturas de administração, mesmo com aspectos de impessoalidade rígidos e várias instâncias decisórias que ampliam a rede de participantes nas definições das diretrizes gerenciais, porém, no futebol, por toda sua natureza desregrada e influências passionais, os desvios do padrão organizacional implicam diversificações mais amplas e aprofundadas, que precisam ser estudadas com mais atenção.

Os presidentes de clubes conseguem moldar a seus respectivos talentos, mesmo as estruturas formais existentes, muitas vezes manipulando os órgãos de gestão e os poderes políticos estabelecidos, como os conselhos deliberativos e fiscais, modificando a praxe, a ponto de ela funcionar em completa oposição ao que ocorria com o seu antecessor. O espaço nos clubes de futebol franqueado ao manejo do processo de governança é muito maior do que nas estruturas empresariais que lidam com os mesmos volumes de receitas e de orçamentos. Os clubes mais tradicionais do país trabalham com orçamento de centenas de milhões de reais por ano, possuem centenas de funcionários, o que significa no padrão

¹⁰⁷ PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte-Espetáculo e Futebol-Empresa**. 1998. 275 f. Tese (Doutorado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.

brasileiro “ empresa de grande porte”. Empresas dessas dimensões de faturamento e de empregados impõem rigor muito maior à discricionariedade dos seus dirigentes e executivos. Por não se suceder nos clubes, a diversidade suscita cenário bastante específico, fazendo com que o comportamento do dirigente influa mais decisivamente no resultado. Os Conselhos Deliberativos, a quem caberia a fiscalização das atitudes e atos administrativos tem entre seus membros número elevado de diretores que, concomitantemente, são juízes e réus, são atores e críticos das ações, afastando qualquer possibilidade de ação corretiva e saneadora consistente, salvo honrosas exceções que confirmam a regra.

Corremos o risco de condenarmos ou consagrarmos o modelo que leva a matriz que investigamos e que se sucedeu no Palmeiras indevidamente, sem que ele seja observado por esse ângulo do comportamento, por nos limitarmos puramente a técnica ou só nos basearmos em resultados de curto prazo. A qualidade pessoal do dirigente, a sua forma de condução, no caso, podem mudar o resultado, e muito. Pode-se dizer: a qualidade do jogador altera o placar. Os presidentes Paulo Nobre e Maurício Galiotte, oriundos do mesmo grupo político tiveram procedimentos absolutamente antagônicos no trato da mesma matriz.

Por muito tempo, a história do pensamento administrativo registra, que os responsáveis por analisá-la menoscabaram a relevância do comportamento humano, tanto na base, os empregados, quanto na cúpula, os dirigentes. Por muitos anos, filósofos e pensadores cuidaram de alertar os administradores para as respectivas responsabilidades com relação ao aspecto social.

Claude S. George Jr., em “História do Pensamento Administrativo”¹⁰⁸, escreveu:

“O processo de tomada de decisões passou, igualmente, por várias mudanças, no decorrer do tempo. Ao que parece, nos primeiros tempos, os administradores tomavam suas decisões baseados em grande parte, em palpites, intuição e conjeturas”.(GEORGE Jr.,1974).

Isso mudou, em parte, nas empresas, mas no futebol brasileiro, quase nada. Os dirigentes, mesmo contemplados com arcabouços organizacionais modernos e

¹⁰⁸ GEORGE JR.Claude S. **História do Pensamento Administrativo**. São Paulo, Cultrix, 1974.

tecnicamente bem constituídos, resvalam sistematicamente para o abismo dos palpites, intuição e conjeturas.

Em parte, esta tese procura desvelar a história do pensamento administrativo no futebol brasileiro e, ao fazê-lo, busca a emergência dos fatores preponderantes na condução dos clubes, e que, por não serem usuais na gestão das empresas, ficam submersos e desconsiderados.

Como já nos referimos acima, compondo um mesmo grupo político, atuando sob as mesmas diretrizes organizacionais, contando com muitos diretores comuns às duas gestões, respeitando idênticas normas e composições dos conselhos, Paulo Nobre e Maurício Galiotte realizaram gestões bem diferentes, cada qual moldada às respectivas características pessoais, personalidades e idiossincrasias não só em aspectos em que a decisão assume caráter mais personalizado, mas também, e com muito mais impacto, em assuntos onde se esperaria um padrão mais técnico e impessoal, como a negociação dos direitos de transmissão por TV, a forma de lidar com a dívida do clube e a relação com o patrocinador mais relevante.

Assim também ocorreu no Corinthians com Andrés Sanchez, Mário Gobbi e Roberto Andrade, todos integrantes, na origem, de um mesmo grupo político e governados pelas mesmas diretrizes administrativas e normas estatutárias, perpetrando gestões bem diferentes, sob a égide do mesmo modelo organizacional.

No São Paulo Futebol Clube, com Juvenal Juvêncio, Carlos Miguel Aidar e Carlos Augusto de Barros e Silva. No Santos Futebol Clube com Modesto Roma Jr. e José Carlos Péres¹⁰⁹, e em tantos outros clubes que poderiam ser citados, o mesmo procedimento de antagonismo se revelou sem que houvesse uma troca nos agrupamentos políticos dos dirigentes em exercício.

Na realidade, como sempre acontece, ao nos defrontarmos com problemas cruciais, dá-se prioridade ao que é menos desgastante emocionalmente para ser tratado. O que, em regra, é cuidar de modelos administrativos, arcabouços

¹⁰⁹ José Carlos Péres é o atual presidente dos Santos Futebol Clube.

jurídicos, cuidar de estrutura teórica para propor mudanças, muito mais confortável do que arrostar as dificuldades advindas do comportamento dos dirigentes, que são negligenciadas, por se tratar de tarefa complexa a ser investigada. Portanto, há pouco material disponível para pesquisa, que tentaremos escrutinar por intermédio das observações fáticas, e de outros meios de investigação.

Niccolò di Bernardo dei Machiavelli, ou Nicolau Maquiavel, escreveu o célebre livro “O Príncipe”¹¹⁰, onde tratava do ser humano da forma como ele é, e não de como deveria ser, trazendo à discussão a ingente tarefa de administrar as pessoas e suas particularidades, sendo sua obra bastante conhecida. Outro grande especialista, o Brâmane Vishnugupta Kautilya¹¹¹, que exerceu papel fundamental no Império Indiano durante o século IV a.C., em sua principal obra Arthashastra¹¹², escrita em torno de 321 a.C., tratou também da ciência da administração política, que é mais próxima da administração de clubes de futebol do que a de administração de empresas. Kautilya, cuidou das questões políticas, econômicas e sociais do Estado com o objetivo precípuo de analisar as práticas que levariam ao êxito da administração, mostrando o que os homens estão acostumados a realizar e não o que “deveriam fazer”. Ambos, Maquiavel e Kautilya se perpetuaram como sinônimos de figuras inescrupulosas, manipuladoras, maléficas, porque ao apresentarem o ser humano para si mesmo, como ele é, causaram rejeição e até repulsa, pois a sociedade evita se enxergar no espelho. É pungente se mirar sem o véu do autoengano. Por isso, os aspectos da personalidade humana envolvidos na administração tendem a ser obnubilados e esquecidos. Como o futebol traz em si o signo do entretenimento, da diversão, da alegria do jogo, e os críticos, em regra, são mais apaixonados do que analistas, mais torcedores do que críticos, e não buscam o distanciamento do objeto para o relatarem, eles descartam em grande escala, e com maior avidez, a condição humana envolvida na administração. O que

¹¹⁰ MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe** (Trad. Antonio Caruccio-Caporale). São Paulo: L&PM Editores: Porto Alegre, 2011.

¹¹¹ Cautília, Kautilia ou Kautilya, também chamado de Chanakya ou Vichnugupta, foi um estadista e filósofo indiano dos séculos IV e III a.C. que serviu como primeiro-ministro de Chandragupta Máuria, o fundador do Império Máuria.

¹¹² Artaxastra, Artasastra ou Arthashastra (AITS: Arthasāstra) é um antigo tratado indiano sobre estadismo, política econômica e estratégia militar escrito em sânscrito. Seu autor é Cautília (Kautilya).

desejamos alertar é a necessidade de se inserir na avaliação do modelo de gestão, que leva à matriz econômica de independência financeira, é a importância da atitude do dirigente, sobretudo do dirigente máximo que comanda o modelo.

Em 1987, quando da Copa União, momento em que os clubes assumiram excepcional e surpreendentemente a organização do campeonato nacional diante da desistência da CBF, que alega não dispor de recursos para sustentá-lo, formou-se o chamado Clube dos 13, com os 12 clubes mais tradicionais do Brasil e a inclusão do Esporte Clube Bahia, a convite dos outros 12, para representar o Nordeste do país. Diante do impasse, trataram de buscar financiamento e acabaram por conseguir um patrocínio integral da empresa americana Coca-Cola. Foi um processo complexo, mas dentro do prazo cabível para o início do campeonato, percorrendo momento crucial, no qual o Grêmio, rival histórico do Internacional, que tem a cor vermelha como marca, alegou que em seu estatuto havia a proibição do uso dessa cor na sua camisa. A Coca-Cola teria sua marca mundialmente conhecida com fundo vermelho estampada em todas as camisas dos participantes, mas o Grêmio intendeu o fato, que se cingia à questão técnica de patrocínio, que naquele momento salvava o fracasso do campeonato, pela não existência de condições por parte da CBF. Foi preciso consultar a sede da empresa em Atlanta, que levou horas para reunir seu conselho de administração e permitir, na única exceção da sua história até então, que o Grêmio utilizasse a cor preta no lugar da vermelha no logotipo oficial. Superado esse obstáculo que parecia intransponível, assegurando patrocínio que evitava o vexame incomensurável do futebol brasileiro, ao não efetuar um campeonato nacional naquele ano, no momento em que haveria a assinatura com conexão direta com Atlanta, Vicente Matheus, presidente do Corinthians se nega a assinar. E se faltasse qualquer assinatura o contrato não entraria em vigor, conforme as normas estabelecidas. Diante de todos os outros clubes esperando pela salvação da arrecadação do ano, porque sem o patrocínio a TV também não pagaria sua parte, Vicente Matheus, então presidente do Corinthians, recusou-se peremptoriamente. Matheus era um homem simples, que enriquecera como dono de pedreiras, duro, seco e pouco letrado, dotado de personalidade fortíssima,

teimosia inarredável. Perguntaram-lhe o porquê da negativa e Matheus respondeu: “porque se é bom para o São Paulo não é bom para o Corinthians, o São Paulo nos tirou o Renatinho (jogador da base) e eu não perdô”. Todo o empreendimento correu o risco de fracasso avassalador por conta da personalidade do dirigente, sem que houvesse qualquer cláusula ou norma que impedisse que UM dirigente tão-somente pudesse provocar um prejuízo moral e financeiro imenso aos clubes. Foi necessário mais um bom tempo para convencê-lo, permanecendo todo o mundo do futebol e Atlanta, atônitos e inertes, por conta da personalidade do ex-presidente corintiano, em instante em que os clubes fechavam o maior contrato, até então, e que acabou por levar ao campeonato que estabeleceu recorde de público e renda por muito tempo na história do nosso futebol.

Tabela 45 – Público e renda recorde de 1987, 1988, 1999 (em milhões Cz\$)

Ano	Público Total	Renda
1987	4.989.603	2.226.700
1988	4.005.190	6.605.255
1999	4.005.700	7.454.590

Fonte: Uol Esporte - <https://www.uol.com.br> - acesso em 16/05/2019, Galo Digital - <http://www.galodigital.com.br/> acesso em 17/05/2019.

Não foi um lance pontual, apenas midiático, que exemplifica tantos outros que acontecem nos bastidores do futebol, a evidenciar o peso da atitude do dirigente no processo de consecução de modelo organizacional sustentável para os clubes brasileiros.

A atitude, por intangível, não há como ser mensurada da mesma forma que ações objetivas como receitas financeiras, todavia, cabe inseri-la no processo de medição da eficácia do modelo, o que buscaremos fazer no capítulo adiante dedicado a isso. A avaliação do modelo não pode se isentar de incluí-lo na análise, e cremos que tal omissão tem prejudicado significativamente à evolução para a estrutura colimada.

Modelos são estruturas criadas para representar da melhor forma possível a realidade, e, em geral, encontram dificuldades para interpretar as ações humanas subjetivas, contudo, nada tem obstado o aprimoramento desses modelos, como ocorre com frequência na ciência econômica, sobretudo na econometria. As equações gerais, e básicas, de Kalecki e de Keynes, que visam a explicação sobre o crescimento econômico suscitado pela demanda efetiva, partem de propostas teóricas e fechadas, para depois incorporarem a incerteza humana contida inexoravelmente na luta por meios de sobrevivência e renda.

Por conta disso, Keynes alertou:

“O que apenas desejamos lembrar é que as decisões humanas envolvem o futuro, sejam elas pessoais, políticas ou econômicas, não podem depender da estrita expectativa matemática, uma vez que as bases para realizarem semelhante cálculo não existem, e que o nosso impulso inato para a atividade é que faz girar as engrenagens, sendo que a nossa inteligência faz o máximo possível para escolher o melhor que pode haver entre as diversas alternativas, calculando sempre que se pode, mas retraindo-se, muitas vezes, diante do capricho, do sentimento ou do azar”. (KEYNES).

Adicione-se a tal proposição, que sobreleva a importância do capricho humano nas decisões em contraposição à “matematização”, ao impulso de se buscar soluções que envolvem o humano por meio de fórmulas, em consonância com o pensamento de Jung: “Não importa como as coisas são, mas sim como as vemos” .

Os seres humanos, na formação do processo decisório, independentemente das diretrizes e normas que os envolvem no sistema, são tangidos fortemente pela forma como enxergam as coisas. Diante do mesmo objeto, o homem interpreta de modo diverso de outrem, de acordo com a sua visão de mundo, cultura e com a tendência da respectiva personalidade.

Os modelos de sustentação econômica possuem constituição teórica, porém, submetidos à prática exigem complemento inafastável que os conecte com a dinâmica do procedimento humano, a contemplar a bulha da vida, com todas as suas contradições.

A omissão ou a depreciação do fator humano nos modelos econômicos e administrativos dos clubes de futebol têm proporcionado falha no processo de construção de modelos eficientes, que correspondam à complexa realidade humana, matéria que os pensadores Maquiavel e Kautilya se debruçaram, com alto preço às respectivas reputações, como vimos. A atitude do dirigente conta, como já aludimos, ela altera o placar. No futebol, muito mais do que na empresa convencional.

O clima que envolve a sociedade em determinado momento atua diretamente no ser humano, fazendo-o tomar decisões e implementar ações que, em outras condições, mesmo com as mesmas convicções, personalidades e interesses, não realizariam. O ambiente faz brotar um conjunto de iniciativas que são propulsionadas pelo entusiasmo ou frustração dominantes e pela ideia motriz em vigor, que se juntam para formar o chamado “espírito do tempo”. Este pode modificar, e seguramente influencia as atitudes humanas. O que estamos querendo dizer é que a personalidade do dirigente, com todo o poder que tem, e a inexplicável irresponsabilidade que goza pelo regime jurídico que a nossa legislação permite aos clubes, possibilitando que eles, apesar de exercerem atividade comercial incontestável e com valores significativos, na comercialização de ingressos, na compra e venda de jogadores, na contratação de patrocínios, possam atuar como entidades sociais sem fins lucrativos, nos moldes de clubes exclusivamente sociais.

Max Weber, em “A ética protestante e o espírito do capitalismo”¹¹³, explica o capitalismo com o que ele chama de sentenças de Benjamin Franklin, que Ferdinand Kürnberger, em o “Retrato da Cultura Americana”, diz ser a confissão de fé do “yankee”:

- *Lembra-te que tempo é dinheiro;*
- *Lembra-te que crédito é dinheiro;*
- *Lembra-te de que o dinheiro é de natureza prolífica, procriativa;*
- *Lembra-te do refrão: “O bom pagador é dono da bolsa alheia”;*

¹¹³ WEBER M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 3 ed. Trad. de Irene de Q. F. Szmrecsáyi e Tomás J. M. K. Regis Barbosa Szmrecsáyi. São Paulo: Pioneira, 1983.

- Lembra-te: as mais insignificantes ações que afetem o crédito de um homem devem ser consideradas. O som do teu martelo às cinco da manhã ou às oito da noite farão um credor que os ouvir, conceder-te mais seis meses de crédito.

- Guarda-te de pensar que tens tudo o que possuis e de viver de acordo com isso. Descobrirás como as mínimas despesas se ameilham em grandes somas.

- Aquele que gasta um “groat” (sêmola) por dia, desperdiça mais de seis libras por ano, que é o preço do uso de cem libras.

Segundo Weber:

“O que aqui é pregado não é uma simples técnica de vida, mas sim uma ética popular, cuja infração não é tratada como uma tolice, mas como um esquecimento do dever. Essa é a essência do problema. O aqui preconizado não é mero bom senso comercial – o que não seria original – mas sim um ethos. Essa é a qualidade que nos interessa”.

Weber fala em algo mais do que um simples conjunto de ideias. Trata-se da formação de um conjunto de hábitos e costumes que configuram o caráter de uma dada comunidade. São costumes e traços comportamentais que distinguem uma determinada sociedade.

A formação de um *ethos* que se agrega a um clima de mobilização provocado pelo fator intangível do sentimento de entusiasmo ou depressão, gera a força motriz que leva a ações que modificam o *status quo*. No capítulo em que alinhamos a economia mundial e a nacional, percebemos como isso alterou as condições de organização e gestão dos clubes brasileiros.

O espírito do capitalismo expresso pelas sentenças de Franklin, destacadas por Weber, mostram um exemplo expressivo do que afirmamos acima. Somado à volúpia da sociedade americana na busca pelo enriquecimento pessoal, ele construiu um modo de vida econômico de um país.

No futebol, acima de tudo no Brasil, isso acontece, mas segue ignorado ou relativizado, chegando a ser completamente desconsiderado. E mesmo em se tratando do maior fator a criar um vazio cognitivo no entendimento do processo que norteia a gestão dos clubes, levou-os ao endividamento, à inviabilidade financeira, à submissão aos órgãos de administração do futebol e aos financiadores desse

esporte. Como tratar da independência econômica dos clubes sem considerar isso?

O espírito do tempo atuou no futebol sem ser devidamente escrutinado, e forjou resultados positivos e negativos que procuramos trazer à discussão, acrescido do estudo das respectivas consequências.

A ação dos dirigentes não se configura plasmada apenas pelo caráter de cada um, como já mencionado, agregando-se ao aspecto pessoal, às possíveis idiossincrasias, um componente significativo de atitude, que copia a coletividade à qual pertence, provavelmente com peso maior, e que se inspira no espírito do tempo vigente.

Por isso, ao se analisar os modelos que podem levar os clubes à matriz econômica sustentável e de independência, objetivo da pesquisa, é indispensável entender o que se passa nos clubes sob esse aspecto, tanto no passado, que os remeteu à condição indesejada, como no presente, que os obriga a atualizações inexoráveis diante das demandas da atual economia do futebol. Os fatores intangíveis não podem ser negligenciados nem tratados com imperícia.

No livro seminal para entendermos o papel do esporte, e particularmente o do futebol, na vida social e nas relações humanas, “Deporte Y Ocio Em El Proceso De La Civilizacion”, Norbert Elias e Eric Dunning destacam na Introdução de Elias:

“A pesquisa sociológica no campo dos esportes tem a tarefa de trazer à luz aspectos do esporte antes desconhecidos ou conhecidos apenas de maneira vaga. Em tais casos, o objetivo é fortalecer o conhecimento. Estávamos muito conscientes de que o conhecimento sobre o esporte também era conhecimento da sociedade.” (ELIAS, DUNNING, 1986, p.31).

Também Elias e Dunning enleam a relação da sociedade com a emoção que é fator essencial no futebol:

“Nas sociedades industriais avançadas, as atividades recreativas são um reduto no qual, com a aprovação social, um nível moderado de emoção pode ser expresso em público. Não podemos compreender a natureza específica e as funções específicas do lazer nessas sociedades, se não percebermos que, em geral, no nível de controle das emoções tanto na vida pública quanto na vida privada, aumentou em relação às sociedades menos diferenciadas.” (ELIAS, DUNNING, 1986, p.85).

Em pleno 2020, a maior parte dos dirigentes de clubes, mesmo diante de modelos diversos, específicos a cada agremiação, administram dentro de um impulso muito conhecido no mercado financeiro: o comportamento de manada. Uns seguem os outros sem saber bem aonde estão indo, mas por enxergarem que os pares se movimentam em determinada direção.

Cuidando de incorporar essa dimensão pouco utilizada como referência para o sucesso dos modelos de gestão, destacam-se alguns fatores decisivos:

5.3.1. A vaidade no manejar da matriz econômica

Desde o século XVII, Blaise Pascal afirmou que a origem dos problemas estava naquilo que denominou de “o reino nefasto do amor-próprio”. No futebol, ele é exponencial. Alguns presidentes de clubes são mais conhecidos na sociedade do que ministros de Estado e até presidentes da República. No governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) realizou-se uma pesquisa que mostrou que o ministro mais conhecido então era Adib Jatene, que já se notabilizara anteriormente como médico de expressão, com 6% de conhecimento público. Depois dele surgia o nome de Pedro Malan, Ministro da Fazenda, a Pasta mais relevante e diariamente na mídia: Malan tinha 3%. Presidentes de clubes como Flamengo, Corinthians, Palmeiras, São Paulo, têm patamar entre 20% e 30%.

A maioria chega ao cargo como ilustre desconhecido e passa a ter uma visibilidade imensa associada à solicitação permanente da mídia. Isso ocorreu com Paulo de Almeida Nobre, investidor do mercado financeiro que possuía fortuna significativa ao chegar à direção do Palmeiras, ocasião em que era desconhecido mesmo nos meios financeiros. Em pouco tempo passou a ter um grau de conhecimento destacado em todo o Brasil, e isso ajudou a reforçar características pessoais que foram distintivas nas decisões que tomou mais adiante no clube, com grande impacto no desempenho do mandato e consequências marcantes para o clube. Os patrocinadores atuais do Palmeiras, donos da empresa de financiamento Crefisa e da Faculdade das Américas-FAM, que possuíam patrimônio bilionário, eram figuras quase anônimas na sociedade brasileira, até mesmo nos círculos da

sociedade que congregam pessoas mais ricas, tinham pouco destaque social, porém obtiveram um ganho sideral de visibilidade com alguns meses no Palmeiras.

O presidente Andrés Sanchez, empresário médio, percorreu a mesma trajetória de promoção de imagem. Embora isso seja incontroverso e aceito por todos, quando se estudam os modelos de gestão onde eles estão envolvidos e tomando decisões cruciais, tal fator não é levado em conta. Normalmente, o amor-próprio aflorado contribui para resultados negativos e que se desviam das diretrizes e rotas traçadas pelos modelos de gestão e seus respectivos arcabouços institucionais. Portanto, devem entrar na avaliação da perenidade do modelo, no risco que causam à manutenção e na quebra de contratos. O descumprimento de contratos, antes bastante comum na vida dos clubes, decresceu substancialmente, embora não tenha se extinguido, a partir da consolidação de administrações mais profissionais, que surgiram após a Lei Pelé, sua modificação parcial que ficou conhecida como Lei de Responsabilidade dos Clubes¹¹⁴ ou Lei de Moralização e o Estatuto do Torcedor¹¹⁵, que trouxeram marcos regulatórios ao futebol, além das injunções naturais advindas da presença de investidores também profissionais.

A vaidade é constitutiva no ser humano. Em Eclesiastes 1 isso está consagrado: “Vaidade de vaidades, vaidade de vaidades! Tudo é vaidade”, e o futebol com a sua impressionante capacidade para promover os protagonistas exacerba o apetite. Pois ela é fator de risco crucial no manejar da matriz. O “reino nefasto do amor-próprio”, muitas vezes também vinculado a interesses conflitantes, pesa de forma considerável, e portanto não pode ser esquecido na análise da estabilidade da matriz econômica que emerge do modelo de gestão novo pesquisado. Os clubes carecem de nomas que funcionem como freios e contrapesos à condição humana, em especial a hubris, para que ela não transcenda o métron. E isso pode ser acrescido no instrumento de avaliação e controle por intermédio da mensuração do risco. Tal ideia procura contribuir como fato inovador no futebol.

¹¹⁴ Lei nº 13.155, de 04 de agosto de 2015 - Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte – LRFE, que estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol, cria o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro e dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das referidas entidades.

¹¹⁵ Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003 - Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor.

5.3.2. As pressões endógenas

Nada diferencia mais um clube de outro do que a contingência da pressão exercida por torcedores e conselheiros, alavancada pela mídia e vinculada ao momento em curso.

Um time que não ganha campeonato há tempos e que possui torcida significativa, não se compara a rival que conta com a tolerância dos respectivos agentes por ter conquistado títulos recentes. O mesmo modelo de gestão sofre risco de quebra ou de intrusão quando a ansiedade por títulos se apresenta. Ou seja, tanto o investidor, como quem realiza a análise do modelo para verificar se ele é eficiente e tem perspectiva de perenidade, precisam acrescentar tal fator na avaliação. Mais uma vez, por se tratar de fator intangível, menos reconhecido que a questão egoica, ele pode ser citado, contudo não entra na mensuração do processo.

O Corinthians, na longa espera por títulos que enfrentou entre 1954 e 1977, teve por parte dos seus dirigentes atitudes inimagináveis do ponto de vista de coerência e lógica gerenciais. Isso poderia ser atribuído ao passado, onde a gestão era um ato quase que puramente emocional e destituído de valores da teoria administrativa. Porém, o comportamento se repetiu mais adiante, quando da espera pelo primeiro título nacional, que ocorreu em 1990. E foi reiterado continuamente, mesmo após conquistas significativas.

No Palmeiras, o sistema de co-gestão com a Parmalat, empresa italiana de produtos alimentícios, que aportou recursos significativos para os valores da época, embora a espera não tenha sido nada longa, houve por parte do gestor maior da empresa, o presidente no Brasil, Gianni Grisendi, que pagou por atletas preços superiores aos que o mercado pedia para ter a garantia de sucesso na compra e na formação de um elenco que chegasse à conquista do campeonato, para justificar o investimento. Ou seja, ganhar campeonato era mais importante do que uma gestão financeira equilibrada, e o sistema de patrocínio da Parmalat não se preocupou com continuidade e estabilidade da geração de receita. Era uma matriz econômica instável, transitória, na base da introdução de recursos que não se

sabia se poderiam ser mantidos. O Palmeiras saiu da fila de títulos com a Parmalat, para em seguida regressar a ela.

O alto investimento realizado pelo Palmeiras, proporcionado pela matriz econômica que pesquisamos, a do Allianz Parque, durante o período de 2017 e 2018 - cerca de 180 milhões de reais, muito acima dos rivais, mesmo levando em conta os títulos alcançados recentemente em 2015 e 2016 (este último retirando o Palmeiras de uma “fila” de 23 anos sem conquistar o campeonato nacional), causa pressão brutal sobre a diretoria, suscitando várias atitudes que contrastam com o discurso das diretrizes profissionais antes enaltecidas. A pressão por títulos faz a direção dos clubes abandonar a racionalidade econômica, e o aumento da arrecadação provoca rigor maior da torcida na cobrança por resultados.

A comparação com o Corinthians, que investiu menos de um quarto do valor referido ao Palmeiras no período e obteve dois campeonatos paulistas e um brasileiro no biênio destacado, somada aos insucessos seguidos no confronto direto do Palmeiras com o rival neste mesmo lapso de tempo, exerceram pressão que coloca em risco, até hoje, alguns tantos princípios administrativos e diretrizes gerenciais anteriormente incorporadas ao modelo que o Allianz Parque possibilitou ao clube.

Trata-se de outro fator a ser considerado na avaliação do modelo de gestão. O caminho para isso, que não é simples por lidar com a complexidade humana, e pelo fato da solução não se ater a roteiro pré-estabelecido de medidas administrativas, remete os controles do clube a evitar os fatores citados acima e adiante, e o entendimento de que há uma convivência, um equilíbrio instável, mas que deve ser buscado permanentemente entre a dicotomia títulos x geração de riqueza perene.

5.3.3. Subordinação, Insubordinação ao Arcabouço Vigente

Os clubes considerados grandes¹¹⁶ faturam valores anuais que atingem centenas de milhões de reais, em geral mais de uma centena de milhão de dólares

¹¹⁶ Sociedade Esportiva Palmeiras; São Paulo Futebol Clube; Sport Club Corinthians Paulista; Santos Futebol Clube; Clube de Regatas do Flamengo; Botafogo de Futebol e

que, na escala nacional de empresas, significa “empresa de grande porte”, porém eles não possuem uma estrutura administrativa semelhante às das grandes empresas.

Os conselhos deliberativos e fiscais ou outros órgãos de controle não têm estrutura de funcionamento nem atribuições de fiscalização idênticas às empresariais, e esses vazios institucionais permitem manobras por parte das direções executivas que podem ameaçar o modelo de gestão, o que significa instabilizar a matriz econômica sustentável. Os vazios e as manobras, muitas vezes com o consentimento dos órgãos de controle e dos conselheiros, por conta de objetivos políticos internos ou de conveniências conjunturais erodem o modelo de forma não perceptível como uma doença assintomática que enfraquece o paciente. Como tudo isso é tratado na sociedade como mero embate político interno pelo poder, sem que se aprofunde suas implicações no processo de gestão, acaba por se transformar num fator de risco bastante perigoso. Como as direções se subordinam ou não às normas jurídicas e gerenciais é fator imprescindível a ser perscrutado na crítica ao modelo. Há uma questão crucial em tela, organizações que praticam transações comerciais de vulto, não podem ser consideradas entidades sem fins lucrativos, fato que a legislação brasileira acaba por permitir e que está sendo, em parte, encaminhada no Congresso com dois projetos, um já aprovado na Câmara, patrocinado pelo deputado Rodrigo Maia, que tem o vício de conceder perdão em multas e emolumentos e apresentado pelo dep. Pedro Paulo-RJ; e no Senado, ainda em curso que cuida da SAF, melhor estruturado. A autoria do projeto na sua origem foi trabalho dos advogados Rodrigo R. Monteiro de Castro e José Francisco C. Manssur e apresentado pelo senador Rodrigo Pacheco, com o objetivo de criar base concreta para formar o ambiente necessário para o funcionamento dos clubes na realidade da Economia de Mercado, sem perder a demanda de origem ancorada na paixão. Só um novo arcabouço jurídico, onde a SAF é parte, poderá amenizar os efeitos acima citados. A SAF deve ter regime jurídico próprio, que incorpore e regule as características e as circunstâncias

Regatas, Club de Regatas Vasco da Gama; Fluminense Football Club; Cruzeiro Esporte Clube; Clube Atlético Mineiro; Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense; Sport Clube Internacional.

especiais e extraordinárias da atividade a que se dedicará, conforme explicitam seus autores.

5.3.4. Ilusão do Profissionalismo

O decantado profissionalismo apregoado pelos dirigentes que defendem a agenda mais modernizadora do futebol tem tiro curto e pouca profundidade. Quando perscrutado, com raras exceções, se atém ao “pagamento a profissionais em cargos de direção e no comando gerencial subordinado ao departamento de futebol do clube”. Tomam tal como suficiente. As relações desses profissionais com os diretores estatutários do clube, não-remunerados, que em geral aparecem no recinto de trabalho ao final do dia, por horas, e têm poder de decisão que pode contrariar os profissionais, não são levadas em conta, anulando o que seria o conhecimento técnico aplicado sem o viés “político”. Nem essas relações, nem a interação desses profissionais com empresários conhecidos, que possuem interesses próprios, em conflito de interesse com o clube, e também a relação de compadrio entre esses profissionais, que uma vez egressos, vão compartilhar funções em outras agremiações. Quando o sistema de gestão é tênue, não havendo normas e procedimentos impessoais e baseados na técnica gerencial esses itens expostos acima, minam substancialmente o desenrolar e o desempenho dos modelo de gestão. Outros fatores tangenciam o processo, mas não com o peso dos acima mencionados, ocorrendo, talvez, a importância conjuntural na vida de determinado clube, merecendo então tratamento específico, caso a caso.

Desde o aparecimento dos primeiros clubes, final do século XIX e início do século XX, temos o impacto das questões intangíveis, todavia, como enunciamos, elas são desconsideradas mesmo nos tempos atuais, quando a profissionalização do esporte ganhou outra dimensão e relevância. Acreditamos que a desconsideração aludida constitui-se em objeto que esse trabalho procura trazer como inovação no campo analítico.

Apesar dos números e evidências comportamentais de clubes do exterior, acima de tudo na Europa, e estabelecida a dimensão da Nova

Economia, ainda assim, as agremiações brasileiras demoraram para enxergá-la como fator relevante para a constituição de suas respectivas matrizes de sustentação financeira. Por receio de lidar com o desconhecido ou por medo que isso atrapalhasse a condução pessoal que faziam, optaram por ignorá-la. Também foi assim na SEP. Ocorre que a dinâmica econômica não se detém diante do alheamento à sua realidade, de alguma forma ela vai pressionando ou encurralando as atividades expostas no mercado, funcionando como um fluxo de água gigantesco à montante, que, em certo instante, transpassa a barragem. O mercado segue a direção de ontem há riqueza gerada, sobretudo se não explorada. Negá-lo, só aguça a dificuldade no tratamento dos problemas. A Economia do Futebol adentrou ao Palmeiras pela construção do Allianz Parque.

5.4. Parâmetros de Medição de Eficiência e Eficácia do Modelo

A primeira questão que se impõe quando se deseja criar parâmetros de mensuração de desempenho dos modelos de gestão de clubes é a dimensão do faturamento. Uma empresa é considerada de grande porte segundo o padrão BNDES-OCDE-IBGE, quando possui mais de 249 funcionários, no Brasil, também se utiliza o faturamento acima de 300 milhões para classificar como “grande porte”, e a Sociedade Esportiva Palmeiras cumpre as duas exigências tendo faturado 524 milhões em 2017, e 688 milhões em 2018. Portanto, estamos diante de uma empresa dessa dimensão, que requer gestão profissional e de alto nível, mas, além dessa exigência, sabemos que também precisa de títulos, todos precisam de resultados em campo, nenhum pode prescindir do desempenho esportivo, tornando-os empresas peculiares.

Na realidade, nenhuma torcida, mesmo o contingente que mais se comporta como cliente e demanda posturas voltadas à indústria do entretenimento, se contenta só com o espetáculo, com o conforto, segurança, acesso e boa alimentação. A ideia de ter o futebol jogado apenas por jogar, mencionada por GALEANO (*Apud* LEONCINI, 2001), não se sustenta mais. Se não houver títulos

ou desempenho aceitáveis, os torcedores restringem sua participação, gerando queda na receita. Além disso, provocam um clima bastante hostil, pressionam, suscitando ações por parte da direção, muitas vezes na direção oposta à preconizada pelas boas práticas administrativas, como contratações dispendiosas, acima da capacidade financeira do clube. Sem títulos ou desempenho, as fontes de receita minguam, aumentando a possibilidade de desatinos orçamentários, e o risco se eleva perigosamente. Logo, como temos reiterado pela importância na solução pela busca da matriz econômica, base desse trabalho, e que emergiu no Palmeiras com o Allianz Parque, não se pode ignorar ou menosprezar esse antagonismo formal, onde incidem sobre a direção do clube fatores modernizantes em termos de administração de empresas, noções e normas de gestão, que induzem a tomar decisões mais racionais; e fatores vinculados à necessidade de sucesso no campo, que se somam à passionalidade mais arcaica e irracional.

A questão que se coloca é: o que estamos medindo?

Antes de nos aprofundarmos na indagação colocada, cabe discutir o porquê da inclusão do capítulo. Se estamos pesquisando um modelo que resulte numa matriz econômica a permitir gestão estável, sistêmica, que produza autonomia política e independência financeira, cabe sabermos como mensurar se o modelo está funcionando e de que necessita para se consolidar. O modelo não pode ser volátil na sua efetividade, sob pena de não sustentar as premissas de estabilidade financeira.

Uma das grandes incompletudes dos estudos realizados é exatamente essa: não há sistema de avaliação que forneça informações para aprimorá-lo, corrigi-lo ou modificá-lo. Acrescenta-se a esse hiato, o desprezo pelos fatores intangíveis vinculados à atitude do dirigente e a governança do clube, como já vimos anteriormente. Assim, os estudos efetuados restam perigosamente inconclusos no sentido de propiciarem caminho aplicável e estável. Não basta, contudo apontar os defeitos nem nos contentarmos com o relato das inconformidades dos modelos de gestão, é preciso pesquisar um sistema que possa servir de modelo real, passível de controle e avaliação permanentes.

O segundo ponto a se observar nessa busca por um modelo que não seja meramente acadêmico, e não se atenha a considerações limitadas, é evitar a “matematização” dos sistemas de avaliação, equívoco comum a quem opta pelo apego exacerbado à econometria. Keynes já dizia, que não existem bases matemáticas suficientes para se metrificar as decisões humanas, e que a nossa inteligência, apesar de calcular sempre a favor da melhor alternativa, muitas vezes se retrai diante do capricho, do sentimento ou do azar.

O que buscamos com esse capítulo é incluir, tanto quanto possível, o capricho e o sentimento, via a inserção dos fatores intangíveis, e procurar levar em consideração de forma adicional aqueles pontos intocáveis que não cabem na equação matemática de mensuração.

Considerando todos os fatores acima referidos, a melhor ferramenta encontrada para efetuar tal medição é o *Balanced Scorecard*¹¹⁷, conhecido pela sigla BSC, lançado por dois professores de *Harvard*, em artigo publicado em 1992, “*Balanced Scorecard: Medidas que Impulsionam o Desenvolvimento*”, que teve importante repercussão no meio acadêmico e empresarial, como uma metodologia nova para mensurar o desempenho das organizações, sem estar atrelado tão somente a métricas unicamente com foco em resultados financeiros. Trata-se de modelo de gestão estratégica que auxilia a medição do progresso das instituições as quais ele é aplicado, rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da estratégia em objetivos, metas, indicadores e iniciativas operacionais.

Portanto, o conceito de BSC apresenta os seguintes termos-chave:

- a) Gestão Estratégica;
- b) Objetivos;
- c) Metas;
- d) Estratégia;
- e) Iniciativas Operacionais.

¹¹⁷ *Balanced Scorecard*, em português seria traduzido como "Indicadores Balanceados de Desempenho", é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton.

O artigo se transformou em um dos livros mais vendidos na área de gestão estratégica e planejamento, chamado “A Estratégia em Ação – *Balanced Scorecard*”, de David P. Norton e Robert S. Kaplan¹¹⁸.

Balanced Scorecard é uma ferramenta de planejamento estratégico onde a empresa determina com clareza e objetividade as metas e estratégias visando medir o desempenho por intermédio de indicadores quantificáveis e mensuráveis.

A mensuração do progresso ocorre por intermédio de 4 perspectivas:

a) Perspectiva financeira:

– **Perspectiva Financeira:** Para satisfazer nossos acionistas (donos ou direção do clube). Quais objetivos financeiros devemos seguir?

b) Perspectiva de mercado:

– **Perspectiva do Mercado (Clientes):** Para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades de nossos clientes devemos atender?

c) Perspectiva de processamento interno:

– **Perspectiva de Processos Internos:** Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?

d) Perspectiva de aprendizado:

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?

5.4.1. Balanced Scorecard, Conceito

Diz o conceito da BSC: para tornar a empresa mais valiosa e lucrativa é preciso satisfazer o mercado e clientes. Para isso, é imperativo melhorar nossos processos internos, o que só será possível se aprendermos com a experiência e

¹¹⁸ KAPLAN, R. S. e NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

praticarmos a inovação. Depois de definir cada uma das perspectivas, ao responder essas perguntas, é preciso transformar a estratégia em ação.

Dessa forma, elementos importantes que fazem parte do conceito de *Balanced Scorecard* (BSC) deverão ser determinados para cada perspectiva individualmente. Definidos os objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos se constrói o Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*.

5.5. Mapa Estratégico

O resultado final de tudo isso deve ser uma espécie de quadro resumo do conceito de *Balanced Scorecard* que deverá ser aplicado.

O mapa é dividido em 4 faixas, cada uma referente a uma das 4 perspectivas estratégicas.

As faixas são ordenadas de cima para baixo, nesta ordem:

1. Perspectiva Financeira;
2. Perspectiva do Mercado;
3. Perspectiva de Processos Internos;
4. Perspectiva de Aprendizado.

Em seguida, coloca-se em cada faixa, caixas com as iniciativas estratégicas que serão tomadas em cada uma delas, para que as perspectivas consigam atingir seus objetivos. Em alguns casos, é comum colocar setas de uma caixa para outras, em faixas diferentes ou nas mesmas, indicando como a iniciativa favorecerá outras, em diferentes perspectivas.

Vale lembrar também que algumas empresas usam perspectivas próprias, diferentes dessas 4 mais usadas. Apresentamos como referência o Mapa Estratégico do Banco VW¹¹⁹:

Tabela 46 – Mapa Estratégico do Banco Volkswagen

Rentabilidade	Gerar a rentabilidade esperada pelo acionista - Otimizar margens				
Volume	Consolidar a liderança em financiamentos - Novos - Seminovos		Ampliar participação dos negócios de consórcio, mobilidade e seguros		
Clientes	Entender as necessidades dos clientes para oferecer os melhores produtos e serviços	Aumentar a lealdade e retenção dos clientes	Aprimorar os canais de comercialização e relacionamento com o cliente - Digital - Presencial		Atuar com o parceiro estratégico das marcas e concessionárias do Grupo Volkswagen
Excelência Operacional	Identificar e gerenciar riscos ativamente - Financeiros e não financeiros - Compliance	Tornar os processos mais ágeis e eficientes, melhorando a experiência do cliente	Elevar o grau de maturidade na gestão de projetos	Assegurar a estabilidade dos sistemas e introduzir novas soluções para suportar os negócios	Otimizar a gestão de custos e investimentos - Diretos e indiretos - Captação
Pessoas	Atuar como um time de alta performance cultivando um excelente ambiente de trabalho	Ser conhecida como uma organização com forte compromisso com o cliente - Interno - Externo		Ampliar a capacidade analítica aplicada à tomada de decisão	

Fonte: (Banco VW) acesso em 10/03/2018

¹¹⁹ Banco Volkswagen - A Volkswagen Financial Services é responsável pelas operações financeiras do Grupo Volkswagen em todo o mundo. No Brasil, o conglomerado é constituído pelo Banco Volkswagen, Consórcio Nacional Volkswagen e Volkswagen Corretora de Seguros.

O Banco VW usa perspectivas estratégicas próprias, específicas de seu negócio. O BSC deve ser adequado à realidade da instituição a qual está sendo aplicado, no nosso caso, um clube de futebol. Cabe adaptar o Mapa Estratégico da Balanced Scorecard aos clubes de futebol no Brasil, inserindo as questões tangíveis e intangíveis relevantes para a avaliação do desempenho do modelo de gestão aplicado.

É o passo que daremos a seguir.

Tabela 47 - Mapa Estratégico do Futebol

Receita	Gerar a receita esperada pela direção e Conselhos . Otimizar margens .			
Posicionamento	Consolidar liderança na conquista de títulos nacionais e regionais	Ampliar participação nos torneios internacionais mais importantes Libertadores da América Mundial de Clubes		
Clientes	Aumentar e manter a regularidade e fidelidade no programa Sócio Torcedor (Avanti)	Tornar a frequência nos jogos um espetáculo inesquecível. Criar desejo e prazer além do conforto.	Aprimorar canais de comercialização de outros produtos e serviços	Criar parcerias entre patrocinadores e torcedores
Eficiência Operacional	Identificar riscos no desempenho financeiro	Assegurar a estabilidade orçamentária e evitar gastos além do planejado	Definir normas de gestão tornando os processos impessoais é imune às pressões não profissionais	Otimizar gestão de custos
Pessoas	Atuar como equipe de alta performance, harmonizando ação da direção, conselheiros, equipe profissional e torcedores ativos	Criar canal oficial, sistêmico e ativo para participação de torcedores conforme Estatuto do Torcedor. Lei 1067/2013	Ampliar a capacidade de juntar desempenho financeiro e conquista de títulos	

Fonte: O próprio Autor – 17/05/2019

A partir do Mapa Estratégico são definidas as metas e os respectivos indicadores. A fim de atingir as metas assentam-se planos de ação que são acompanhados, controlados e corrigidos para que as metas sejam satisfeitas. O Mapa apresentado pode ser utilizado especificamente para o Palmeiras e, desde que adaptado, aplica-se a outros clubes como exemplo.

O BSC permite planejamento, controle e gestão muito mais condizente com a realidade dos clubes de futebol porque estende sua ação para além das métricas com foco em resultados financeiros como já mencionamos anteriormente. Isso nos parece a melhor forma de concertar as peculiaridades dos clubes de futebol. A ponderação a ser dada a cada meta e a harmonia entre elas será um fator distintivo que cada clube deverá contemplar.

O conjunto de dados apresentados explicita a renda auferida, a nova riqueza gerada pelo Allianz Parque, colocando a Sociedade Esportiva Palmeiras em condições de independência econômica, que se estabeleceu com a relativização das receitas por conta da cessão de direitos de transmissão – dinheiro da TV e Internet - e da prescindibilidade da obrigação de vender atletas para equilibrar o orçamento. Porém, a forma como é gerada tal riqueza nos permite descortinar a relevância de outros fatores que vão além da matriz econômica. Missão dos clubes, diferenciada de empresa comum que visa apenas ao lucro, o relacionamento com o torcedor, ativo principal na geração de receita, incluindo o torcedor com menos renda, modelos de governança, enfim, um conjunto que, conforme o manejo, pode alcançar o sucesso desejado. O fator humano entra em campo, acarretando a necessidade de estabelecimento de parâmetros para acompanhamento do modelo de gestão e para a mensuração da eficiência e eficácia do sistema. Cabe caminhar além da matriz econômica, contemplando todos os quesitos aludidos no presente capítulo.

Outro ponto fundamental é o entendimento dos modelos de construção e constituição da administração do estádio. Não basta ter um estádio e se almejar fazer dele um ativo para geração de riqueza. O modelo faz a diferença, como veremos no capítulo seguinte.

CAPÍTULO VI - COMPARAÇÃO COM OUTROS MODELOS

Com a definição, em 2007, do Brasil como país anfitrião da Copa do Mundo de 2014, como já se reiterou, impôs-se a necessidade de estádios com “padrão-FIFA” que pudessem sediar os jogos oficiais. Entre os estádios selecionados constituíram-se modelos diferentes de incorporação, que levaram a resultados bem diversos.

Desde o início das tratativas junto à CBF para escolha do estádio que sediaría a abertura e os jogos da Copa do Mundo FIFA 2014 em São Paulo, a construção da Arena Corinthians foi objeto de polêmicas. Inicialmente estava previsto que o estádio do Morumbi, de propriedade do São Paulo Futebol Clube, sediaría a abertura do evento, mas segundo noticiado à época, desentendimentos em relação aos custos e ao financiamento das obras de reforma necessárias à adaptação ao “padrão-FIFA”, dentre outros fatores, acarretaram o descarte dessa opção em junho de 2010.

Na ocasião chegou-se a estudar outras possibilidades, como a construção de um novo estádio pelo Governo do Estado na região de Pirituba, zona oeste da capital, ou a reforma do estádio municipal do Pacaembu. Por fim, a CBF acabou por sugerir à Prefeitura e ao Governo do Estado que a abertura da Copa fosse realizada no estádio que o Corinthians pretendia erguer em seu centro de treinamento em Itaquera, na zona leste de São Paulo.

6.1. Arena Corinthians

Para construção da Arena Corinthians optou-se pela alternativa de estádio privado com dinheiro público dos CIDs¹²⁰ da Prefeitura de São Paulo, repasse da

¹²⁰ CIDs – Certificados de Incentivo ao Desenvolvimento, são títulos emitidos pelo poder público na modalidade “incentivo fiscal”. Especificamente no caso da Arena Corinthians, os “papeis” foram emitidos pela Prefeitura de São Paulo como contrapartida aos benefícios à economia da Zona Leste pelo estádio e a abertura da Copa do Mundo de 2014. A lei de incentivo à abertura da Copa, em Itaquera, foi uma adaptação da Lei 13.833, de 2004, que disciplina o incentivo fiscal à Zona Leste. Ela foi aperfeiçoada pelas Leis Municipais 14.654, de 20/12/2007, e 14.888, de 19/01/2009, que definem a área de abrangência dos incentivos.

Caixa Econômica Federal e empréstimo do BNDES com juros TJLP¹²¹, que são subsidiados.

Tomada a decisão pela construção de um estádio no terreno do Corinthians para sediar a abertura oficial da Copa de 2014, o então Prefeito Gilberto Kassab sancionou a Lei Municipal nº 15.413/2011, concedendo incentivos fiscais para a construção da Arena Corinthians e definindo o modelo de concessão a ser utilizado. Referida lei teve sua legalidade questionada pelo Ministério Público de São Paulo, especialmente pelos incentivos concedidos e pelo fato de não ter havido licitação para escolha da Odebrecht como empresa responsável pela construção. Segundo entendimento da Prefeitura, a licitação seria desnecessária por se tratar de obra privada. O *parquet* paulista, por sua vez, questionou a medida em razão do dinheiro público envolvido na construção, o que em tese exigiria a realização de certame licitatório. Contudo, o Tribunal de Justiça de São Paulo, por maioria, em julgamento realizado em abril de 2018, considerou constitucional a Lei Municipal 15.413/2011, não reconhecendo, na hipótese, a prática de atos de improbidade administrativa por parte dos agentes públicos e privados que definiram o modelo utilizado.

Outro ponto polêmico relacionado à construção da Arena Corinthians diz respeito ao custo total da obra, inicialmente orçada em R\$ 850 milhões. Além dos atrasos na conclusão, o valor da construção do estádio foi R\$ 985 milhões, porém crescendo-se juros e *overlay* (estruturas temporárias utilizadas na Copa do Mundo), o custo final supera R\$ 1,64 bilhão¹²². Após a inauguração o Corinthians afundou-se em dívidas, e em 2019 a Odebrecht lhe apresentou uma cobrança no valor de R\$ 800 milhões, para ao final obter uma renegociação junto ao clube (amplamente anunciada pela mídia), fechando um acordo para pagamento de R\$ 160 milhões, mais a totalidade dos valores relativos aos CIDs emitidos pela Prefeitura de São Paulo ainda restantes quando da formalização do ajuste. Com relação à Caixa Econômica Federal, o Corinthians tomou R\$ 400 milhões em

¹²¹ TJLP – Taxa de Juros de Longo Prazo.

¹²²

file:///C:/Users/Intel/Desktop/ARQUIVOS%20TESE/PESQUISA%20ARENA%20CORINTHIANS/Arena%20Corinthians_%20o%20que%20sabemos%20sobre%20a%20renegocia%C3%A7%C3%A3o%20da%20d%C3%ADvida%20do%20clube%20com%20a%20Odebrecht%20_%20corinthians%20_%20Globoesporte.html

empréstimos, e mesmo pagando as parcelas do financiamento, em agosto de 2019 a dívida já estava em R\$ 470 milhões, em razão dos juros do contrato. Estima-se que a dívida do Corinthians, somando-se os valores devidos à Odebrecht e à Caixa Econômica Federal, seja equivalente, hoje, a R\$ 630 milhões.

Figura 14 – Modelo de Financiamento da Arena Corinthians

Arena Corinthians

Fonte: (Folha de S.Paulo) – acesso em 15/04/2018

Além das inúmeras polêmicas citadas, em especial as relativas à concessão de incentivos fiscais, empréstimo de dinheiro público, não realização de licitação para escolha da empresa construtora e aos elevados custos da obra, outras situações relacionadas aos diversos percalços enfrentados para a inauguração da Arena Corinthians podem ser

mencionadas: a morte de três operários durante a construção, o grande atraso na inauguração (a menos de um mês da abertura da Copa) e até polêmicas envolvendo a escolha do nome do estádio. Importante destacar, ademais, os impactos sofridos no entorno da Arena, tanto positivos (melhoria da infraestrutura geral da região, especialmente iluminação e policiamento), como negativos (a exemplo da forte alta nos preços dos imóveis e aluguéis na região de Itaquera, a escassez de políticas públicas mitigadoras, dentre outros). Segundo estudo realizado sob orientação da Fundação Getúlio Vargas¹²³ acerca do tema, destaca-se a importância do alinhamento das expectativas da sociedade civil e da formulação de políticas públicas colaborativas para o alcance dos efeitos pretendidos pelos interessados – clubes, investidores, atletas, torcedores:

“Ao final das três rodadas de entrevistas/diálogos previstas, foi possível notar: a ausência de canais de interlocução efetivos entre a população e o poder público; o descolamento entre as demandas dos atores locais e as políticas públicas formuladas pelo Estado; a percepção de benefícios exíguos gerados aos comerciantes; a existência de processos de gentrificação no entorno do estádio; e a melhora de alguns serviços públicos na região – como iluminação pública e policiamento. Entretanto, há desconfiança dos empresários locais quanto à manutenção da prestação desses serviços após a Copa do Mundo. Mas as obras do Complexo Viário Polo Itaquera foram um ponto positivo para a mobilidade da região, segundo os relatos. Respondendo às questões colocadas por este projeto de pesquisa, os impactos gerados pelo conjunto de ações promovidas até então pelo poder público no entorno da Arena Corinthians não são entendidos como desenvolvimento. A incapacidade – ou mesmo indisposição – de inserir os atores locais nos processos decisórios, somada aos resultados aquém do esperado, embasa esse posicionamento. Enquanto a Administração Pública se mantiver alheia às demandas e expectativas da sociedade civil, raras serão as experiências de pleno desenvolvimento – nas quais direitos são reconhecidos e garantidos, e as políticas públicas são formuladas de maneira colaborativa entre Estado e cidadãos.”

Por todo exposto, em especial a crítica situação das finanças do clube, que como demonstrado acumula uma dívida de aproximadamente R\$ 630 milhões,

¹²³ **“O IMPACTO ECONÔMICO DA CONSTRUÇÃO DO ESTÁDIO DO CORINTHIANS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL DO BAIRRO DE ITAQUERA - SÃO PAULO”**, 2014, Vitor Knöbl Moneo Chaves - Orientador: Prof. Fernando Burgos Pimentel dos Santos

pode-se pressupor que o modelo adotado para a construção da Arena não trouxe ao Sport Clube Corinthians Paulista uma matriz econômica sólida, apta a lhe propiciar a necessária e almejada independência financeira, diferentemente do exemplo de sucesso alcançado pela Sociedade Esportiva Palmeiras através do modelo do Allianz Parque, fulcro do presente trabalho.

A Ttítulo de comparação entre os dois estádios - Allianz Parque e Arena Corinthians, alguns dados¹²⁴ merecem destaque:

(a) Naming Rights

Arena Corinthians: o clube ainda não conseguiu fechar nenhum acordo, mas segue buscando.

Allianz Parque: a WTorre fechou um acordo com a seguradora Allianz que pagará 300 milhões de reais por 20 anos de exposição.

(b) Tamanho e capacidade

Arena Corinthians: o estádio tem 190 mil m² de área construída e capacidade para receber 48 mil pessoas. Não são todos os lugares que têm cobertura.

Allianz Parque: a casa palmeirense tem 140 mil m² de área construída e pode receber até 43,6 mil pessoas em cadeiras cobertas.

(c) Camarotes

Arena Corinthians: 89 unidades.

Allianz Parque: 160 unidades.

(d) Acesso

Arena Corinthians: o acesso ao estádio pode ser feito por duas estações de metrô (Arthur Alvim e Corinthians-Itaquera) ou pela estação Corinthians-Itaquera da

¹²⁴ <https://exame.abril.com.br/brasil/classico-compares-as-novas-casas-de-corinthians-e-palmeiras/>

CPTM, que abriga também um terminal de ônibus. De todos os jeitos, o torcedor tem que caminhar cerca de 800 metros até as entradas do estádio.

Allianz Parque: a estação de metrô mais próxima ao estádio é Palmeiras Barra Funda, tem ônibus e uma estação da CPTM.

(e) Estacionamento:

Arena Corinthians: 2.549 vagas.

Allianz Parque: 2.000 vagas.

(f) Campo

Arena Corinthians: 105 metros de comprimento por 68 de largura – padrão Fifa. A distância entre o campo e as arquibancadas é de 9 metros.

Allianz Parque: 105 metros de comprimento por 68 metros de largura – padrão Fifa. A distância entre o campo e as arquibancadas é de 14,6 metros.

6.2. Maracanã

O Maracanã, pertencente ao governo do Estado do Rio de Janeiro, enveredou pela opção estádio público com dinheiro público e concessão à iniciativa privada. A reforma desse estádio foi a obra mais cara da Copa do Mundo 2014, tendo custado R\$ 1,2 bilhão, quase o dobro dos R\$ 700 milhões previstos no projeto vencedor da licitação. Um dos fatores encarecedores da obra foi a substituição da cobertura das arquibancadas, que segundo o projeto inicial seriam preservadas. A nova estrutura é similar à do Soccer City de Joanesburgo, África do Sul, palco da final da Copa de 2010, mas custou cinco vezes mais¹²⁵.

Grandes escândalos foram revelados envolvendo a reforma do Maracanã, como mau uso e desvio dos recursos públicos utilizados, conforme apontado em auditoria realizada pelo Tribunal da Contas da União e em investigações realizadas pela Polícia Federal e Ministério Público do Rio. Segundo consta das investigações

¹²⁵ <https://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/reforma-do-maracana-teve-aditivos-suspeitos-e-gastos-em-duplicidade-diz-tce-rj.ghtml>

e auditorias realizadas pelos órgãos competentes¹²⁶, as irregularidades praticadas teriam aumentado o custo das obras em R\$ 211 milhões, o que levou o Ministério Público a requerer que as empresas Odebrecht, Andrade Gutierrez e Delta Engenharia, integrantes do Consórcio Maracanã, vencedor da licitação, restituíssem R\$ 200 milhões ao erário fluminense. Dentre as principais irregularidades apontadas, estão termos aditivos suspeitos, realização de “jogo de planilhas”¹²⁷, superfaturamentos, gastos em duplicidade, relevantes modificações entre os projetos básico e executivo, dentre outras. O contrato teve 16 aditivos no total.

Além disso, a promotoria carioca apurou que teria havido irregularidade também no processo licitatório instaurado pelo Governo do Estado para escolha do consórcio responsável pela obra, com suposto favorecimento das empresas vencedoras e formação de cartel. A suspeita de favorecimento do Consórcio Maracanã foi apontada também em delação de executivo da empresa Andrade Gutierrez, indicando a formação de um acordo para pagamento de propina ao Governo do Estado do Rio; esta foi, inclusive, uma das denúncias que levaram à prisão do ex-Governador Sérgio Cabral. Tais fatos acarretaram, além das sanções de natureza criminal, a propositura, em 2017, de ação civil pública para responsabilização dos envolvidos - servidores públicos, empresas favorecidas e executivos acusados da prática de atos de improbidade administrativa, contendo pleito voltado ao ressarcimento dos cofres públicos por parte dos responsáveis pelos prejuízos apurados.

O modelo econômico adotado pelo Governo do Estado para a reforma do Maracanã foi elaborado pela empresa IMX 9, segundo dados disponibilizados pela Secretaria da Fazenda do Rio de Janeiro¹²⁸. A metodologia utilizada para qualificar a viabilidade do Projeto foi o método de Fluxo de Caixa Descontado. Segundo a IMX, o modelo econômico financeiro baseado no método citado foi elaborado em

¹²⁶ <https://exame.abril.com.br/brasil/reforma-do-maracana-foi-superfaturada-em-r-211-milhoes-diz-tce/>

¹²⁷ Substituição de itens de maior valor por outros de menor valor, normalmente efetivada através de aditivo contratual.

¹²⁸ <http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/ShowProperty?nodeId=%2FUCMServer%2FWCC224508%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased>

reais (R\$) constantes, descontando efeitos inflacionários, e projetado para 35 (trinta e cinco) anos (até 2047), sendo 2 (dois) anos para construção e 33 (trinta e três) para operação, com receitas iniciando em 2015 (terceiro ano da concessão).

As premissas econômico-financeiras utilizadas para suportar a viabilização do projeto foram: (a) contrapartida pública, na forma de outorga dos direitos de exploração comercial da área do complexo do Maracanã; e (b) dois dos principais times do Rio de Janeiro mandariam seus jogos no Maracanã, gerando o fluxo necessário à viabilidade do projeto. Para efeito deste estudo foram considerados como grandes clubes o Flamengo, o Fluminense, o Vasco e o Botafogo. Dentre os cenários analisados, ao considerar apenas um dos grandes clubes do Rio de Janeiro nas projeções, o projeto não se mostrou viável financeiramente. Segundo a IMX, sendo satisfeitas as condições básicas listadas, o investimento apresentaria um retorno real de aproximadamente 10,0% a.a. (TIR), o que demonstraria que o projeto seria viável do ponto de vista econômico-financeiro por motivo de redução dos investimentos inicialmente previstos.

Figura 15 – Comparação do Maracanã com maiores em despesas

Nome	Dono	Esporte principal	Investimento público	Preço final
Yankee Stadium	New York Yankees	Beisebol	R\$ 2,4 bilhões (Financiamento com isenção de juros)	R\$ 3 bilhões
Estádio Olímpico de Londres	Autoridade Olímpica Britânica	Atletismo e Futebol	R\$ 1,55 bilhão	R\$ 1,55 bilhão
Maracanã	Governo do Estado do Rio de Janeiro	Futebol	R\$ 1,45 bilhão	R\$ 1,45 bilhão
CitiField	New York Mets	Beisebol	R\$ 1,4 bilhão (Financiamento com isenção de juros)	R\$ 1,9 bilhão
Lucas Oil Stadium	Indianapolis Colts	Futebol americano	R\$ 1,24 bilhão	R\$ 1,45 bilhão
Cowboys Stadium	Dallas Cowboys	Futebol americano	R\$ 890 milhões	R\$ 2,4 bilhões
Wembley	Federação de Futebol da Inglaterra	Futebol	R\$ 480 milhões	R\$ 2,3 bilhões
Levi's Stadium	San Francisco 49ers	Futebol americano	R\$ 230 milhões Estádio deve ficar pronto em 2014	R\$ 2,4 bilhões
MetLife Stadium	New York Giants e New York Jets	Futebol americano	Zero	R\$ 3,2 bilhões
Emirates Stadium	Arsenal	Futebol	Zero	R\$ 1,45 bilhão

Fonte: (Extra Globo)

Os equívocos na construção do modelo de sustentação do estádio do Maracanã o levaram a ser um dos estádios com maiores custos existentes atualmente.

Além disso, conforme noticiado pela imprensa em março de 2019¹²⁹, em razão do cancelamento da concessão – segundo o Governo, o consórcio deixou de pagar a outorga, dando prejuízo de R\$ 38 milhões, a Odebrecht cobra mais de R\$ 200 milhões do Estado do Rio de Janeiro, o que pode gerar ainda mais prejuízos aos cofres estaduais.

Em síntese, depreende-se que o modelo adotado para reforma do Maracanã - estádio público com dinheiro público e concessão à iniciativa privada, não foi capaz de superar as dificuldades amplamente conhecidas no Brasil quando se trata do manejo de recursos de origem pública: descaso, mau uso de verbas públicas, desvios de metas e finalidades não alcançadas, prejuízos incalculáveis ao erário e à sociedade civil como um todo.

6.3. Morumbi

O Morumbi, estádio do São Paulo Futebol Clube, entrou na disputa para ser o estádio do jogo inaugural e recepcionar os outros jogos na cidade, como já aduzido, escolhendo não se tornar um estádio-shopping, apropriado às exigências da FIFA; procurou atendê-las no mínimo necessário, por intermédio de reforma restrita, que não previa, por exemplo, cobertura dos setores de arquibancada nem cuidados maiores com segurança e conforto. Desejava manter a condição de grande estádio da cidade sem torná-lo estruturalmente um estádio multiuso, conformando-se em sediar shows e eventos não esportivos, pela capacidade de assentos, no modelo arcaico anterior, onde o público comparece pelo desejo de assistir ao espetáculo, sem receber atenção específica. Era o estádio-arquibancada que desejava ter eventos esportivos e não esportivos de estádio-shopping sem se adequar a isso. Foi uma opção que a diretoria de então insistiu em realizar.

Por conta das condições que levaram a embate político de seu presidente, Juvenal Juvêncio, com o então presidente da CBF, que representava a FIFA no Brasil para o evento da Copa do Mundo, o Morumbi foi liminarmente descartado. Porém, a opção de não se tornar um estádio-shopping provocou considerável

¹²⁹ <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/03/18/odebrecht-que-teve-concessao-do-maracana-cancelada-cobra-mais-de-r-200-milhoes-do-rj.ghtm>

perda financeira, pois o local deixou de sediar não só jogos da Copa, como também partidas importantes dos campeonatos no Brasil, deixando de alugar o campo para outros clubes que visavam a um maior número de espectadores, e perdendo ainda a condição de “casa de eventos” internacionais e nacionais, que proporcionaram renda substancial para o clube anteriormente a 2007.

O Morumbi foi o modelo que não entendeu o que estava ocorrendo na mudança da relação torcedor apaixonado-clubes do coração para cliente-clubes empresa. Não captou a entrada do futebol nos padrões da indústria cultural, passando a representar o clube que perdeu receita com o processo, exemplo oposto do que ocorreu com o Allianz Parque.

O presidente do São Paulo Futebol Clube à época, Juvenal Juvêncio, declarou: "Não tem Copa do Mundo de sucesso neste país que abstraia o Estado de São Paulo. Não existe Copa sem São Paulo, sem sua inteligência, força e estrutura. Portanto a abertura será aqui. E onde seria senão aquela casa sacrossanta do Morumbi?", decretou o dirigente sem temer nem mesmo as rigorosas exigências impostas pela FIFA para a execução do evento. "Todos os estádios sofrerão este ou aquele tipo de observação. O Morumbi, todos sabem, está muito à frente do segundo estádio deste país. Mas ele sofre críticas. Eu sequer consigo desvendar, ou talvez tenha meus pensamentos, mas não estão conclusos. Preciso de calma.", complementou, sem citar qual seria o segundo estádio do país em sua opinião.

Apesar das dúvidas sobre quais seriam os pontos criticados, Juvenal Juvêncio não tinha dúvidas de que a Copa do Mundo passaria pelo estádio do São Paulo Futebol Clube. "O Morumbi, não só pela importância física, mas também pela importância de São Paulo, de sua economia, rede hoteleira, do seu centro de cultura, do transporte de massa de qualidade e da rede hospitalar. A Copa estará em São Paulo na sua abertura", encerrou. Com efeito, a Copa esteve em São Paulo, mas não no Morumbi, pois o momento exigia outra visão, outro padrão, outro patamar. O desfecho conhecido foi a opção pela construção da Arena Corinthians para sediar o evento.

6.4. Reflexos da Copa do Mundo de 2014

Conforme se denota da atual situação financeira dos clubes nacionais, com especial destaque àqueles citados a título de comparação com o modelo adotado pelo Palmeiras, explicitados anteriormente (Corinthians, Flamengo e São Paulo Futebol Clube), a matriz econômica de um clube pode ser imensamente fortalecida através da adoção de um novo modelo de estádio, capaz de gerar considerável receita sem realização de grandes despesas ou assunção de dívidas, com financiamento proveniente da iniciativa privada. De outro lado, se mal gerida, a construção de um estádio pode acarretar dívidas monumentais, perda de clientes e outras consequências nefastas para a gestão de qualquer agremiação.

Os dados a seguir colacionados (tabela 48) demonstram que, dos três estádios citados como comparação, o Maracanã, além de ter sido o mais caro, utilizou a maior soma em recursos públicos – R\$ 1,45 bilhão:

Tabela 48 – Comparação dos estádios

Allianz Parque	Estádio do Morumbi	Arena Corinthians	Maracanã
Inauguração: 19/11/2014	Inauguração: 02/10/1960	Inauguração: 10/05/2014	Inauguração: 16/06/1950
Construção: out.2010 – nov.2014 Nome: Allianz Parque Propriedade: Privada Proprietário: S.E. Palmeiras Administrador: WTorre Properties Arenas AEG (Gestão) Mandante: S.E. Palmeiras Custo: R\$ 650 milhões	Construção: 1952 a 1970 Nome: Cícero Pompeu de Toledo Propriedade: Privada Proprietário: São Paulo FC Administrador: São Paulo FC Mandante: São Paulo FC Custo: US\$ 70 milhões (R\$ 259.595,00)	Construção: mai.2011-abr.2014 Nome: Arena Corinthians Propriedade: Privada Proprietário: Corinthians Administrador: Corinthians Mandante: Corinthians Custo: R\$ 1,08 bilhões	Construção: 02/08/1948 Nome: Estádio Jornalista Mário Filho Propriedade: Pública Proprietário: Governo do Estado do Rio de Janeiro Administrador: Consórcio Maracanã Mandantes: Fluminense FC Seleção Brasileira de Futebol Custo: R\$ 1,5 bilhões
Capacidade: 43.713	Capacidade: 77.011	Capacidade: 47.605	Capacidade: 78.838
Intervenção do setor público? Não	Intervenção do setor público? Sim Custo: US\$ 3 milhões (R\$ 11.125,00) em recursos públicos foram aplicados na obra durante as décadas de 50 e 60.	Intervenção do setor público? Sim Custo: R\$ 420 milhões da Prefeitura.	Intervenção do setor público? Sim Custo: R\$ 1,45 bilhão em recursos públicos

Fonte: Jornal Estadão – <https://esportes.estadao.com.br> – Acesso em 22/05/2018

O custo total de construção ou reforma dos 12 estádios para o Mundial de 2014 foi de R\$ 8,384 bilhões, segundo balanço final do Grupo Executivo da Copa de 2014, órgão do governo federal¹³⁰. Os 3 estádios mais caros – Arena Corinthians, Mané Garrincha e Maracanã, correspondem a 42% desse valor. Ao contrário do que foi propagado quando o Brasil foi escolhido para sediar a Copa de 2014, houve poquíssimo investimento privado nos gastos com as arenas para o mundial: apenas 7,2%. Segundo o mencionado balanço final publicado pelo governo federal acerca dos custos do Mundial, os governos locais contribuíram com 47% dos recursos, e os restantes 45,8% foram objeto de financiamento com recursos federais, em sua maioria do BNDES.

6.4.1. Evolução das receitas dos clubes brasileiros

Os gráficos a seguir colacionados demonstram como evoluíram as receitas dos principais clubes brasileiros a partir de 2015, primeiro ano após a realização da Copa:

¹³⁰ <https://jogoslimpos.ethos.org.br/destaques/quanto-custaram-os-estadios-da-copa-2014/>
acesso em 22/05/2018

Gráfico 13 – Cotas de TV 2016-2015 (milhões R\$)

Fonte: www.bdo.com.br (BDO RCS Auditores Independentes) acesso 25/7/2018

Gráfico 14 – Patrocínio e Publicidade 2016 – 2015 (milhões R\$)

Fonte: www.bdo.com.br (BDO RCS Auditores Independentes) acesso 25/7/2018

Gráfico 15 – Transferências de Atletas 2016 – 2015 (milhões R\$)

Fonte: www.bdo.com.br (BDO RCS Auditores Independentes) acesso 25/7/2018

Gráfico 16 – Clube Social e Esporte Amador 2016 – 2015 (milhões R\$)

Fonte: www.bdo.com.br (BDO RCS Auditores Independentes) acesso 25/7/2018

Gráfico 17 – Bilheteria 2016 – 2015 (milhões R\$)

Fonte: www.bdo.com.br (BDO RCS Auditores Independentes) acesso 25/7/2018

6.4.2. Ranking das Receitas: 22 Clubes Brasileiros

A corroborar todo o exposto, especificamente no que concerne ao grande salto para a independência econômico-financeira alcançado pela Sociedade Esportiva Palmeiras em decorrência do modelo adotado para construção do Allianz Parque, nota-se que em 2017 o clube foi o que obteve a segunda maior receita do país, atrás apenas do Flamengo:

Tabela 49 - Receita Total / Clubes (em R\$ mil)

RK 2017	Clubes	UF	Receita Total 2017	Receita Total 2016	Variação 2015-2016
1	Flamengo	RJ	648.712	510.074	27%
2	Palmeiras	SP	503.682	468.644	7%
3	São Paulo	SP	482.595	393.373	23%
4	Corinthians	SP	391.242	485.468	-19%
5	Grêmio	RS	364.582	330.366	10%
6	Cruzeiro	MG	344.315	238.360	44%
7	Atlético – MG	MG	311.365	316.312	-2%
8	Santos	SP	287.002	295.839	-3%
9	Botafoogo	RJ	264.302	160.118	65%
10	Internacional	RS	245.915	292.651	-16%
11	Fluminense	RJ	212.156	293.194	-28%
12	Vasco da Gama	RJ	191.506	213.320	-10%
13	Atlético – PR	PR	161.285	164.075	-2%
14	Coritiba	PR	119.098	109.836	8%
15	Bahia	BA	104.898	120.708	-13%
16	Chapecoense	SC	99.802	67.195	49%
17	Sport	PE	92.560	121.422	-24%
18	Vitória	BA	88.071	111.976	-21%
19	Ponte Preta	SP	68.768	64.579	6%
20	Goiás	GO	64.768	90.406	-28%
21	América	MG	38.902	59.529	-35%
22	Figueirense	SC	26.533	70.891	-63%

Fonte: www.bdo.com.br (BDO RCS Auditores Independentes) acesso 25/7/2018

6.4.3. Maiores Rendas

No que concerne às partidas com maiores rendas realizadas no ano de 2018, a tabela 38 demonstra que o Palmeiras consta nas cinco primeiras colocadas:

Tabela 50 – Maiores rendas do Brasil em 2018

	Jogo	Renda	Público pagante	Campeonato	Data
1º	Palmeiras 1 x 1 Boca Juniors	R\$ 4.426.402	37.192	Libertadores	11/04
2º	Palmeiras 0 x 1 Corinthians	R\$ 4.001.278	41.227	Paulista	08/04
3º	Corinthians 0 x 1 Palmeiras	R\$ 3.182.924	43.535	Paulista	31/03
4º	Palmeiras 2 x 0 Alianza Lima	R\$ 2.903.371	30.456	Libertadores	03/04
5º	Palmeiras 2 x 1 Santos	R\$ 2.821.680	37.867	Paulista	04/02

Fonte: Globo Esporte - <https://globoesporte.globo.com> – Acesso em 10/10/2018

Além disso, o clube foi o que obteve a maior renda líquida entre os 20 clubes da Série A do Campeonato Brasileiro de 2018:

Tabela 51 – Renda Líquida dos 20 Clubes da Série A Campeonato Brasileiro 2018

CLUBE	RENDA LÍQUIDA
Palmeiras	R\$ 23,75 milhões
São Paulo	R\$ 16,72 milhões
Corinthians	R\$ 16,01 milhões
Grêmio	R\$ 11,61 milhões
Internacional	R\$ 11,17 milhões
Ceará	R\$ 5,04 milhões
Atlético-MG	R\$ 3,86 milhões
Flamengo	R\$ 3,38 milhões
Chapecoense	R\$ 3,37 milhões
Bahia	R\$ 3,18 milhões
Cruzeiro	R\$ 2,40 milhões
Paraná Clube	R\$ 2,38 milhões
Sport	R\$ 2,09 milhões
Santos	R\$ 1,07 milhões
Atletico Paranaense	R\$ 940,4 mil
Vasco da Gama	R\$ 921,4 mil
Vitória	R\$ 518,6 mil
América-MG	- R\$ 1,03 milhões
Botafofo	- R\$ 3,28 milhões
Fluminense	- R\$3,53 milhões

Fonte: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/5050852/brasileirao-arrecadou-quase-r-220-milhoes-em-bilheteria-veja-quanto-disso-ficou-para-o-seu-clube (acesso em 31/01/2020)

Com o Mapa Estratégico proposto no Capítulo V e as comparações entre os estádios apresentadas no presente Capítulo VI, chegamos à conclusão desse trabalho. É preciso considerar toda a sua complexidade, o fato de o Brasil estar recém avançando na Economia do Futebol, enumerar os fatores de risco e aquilo que tratamos com cuidado especial: a transformação do vínculo do torcedor, de apaixonado para cliente, um corolário natural da economia do futebol envolta pela indústria do entretenimento. Sem nunca olvidar que, mesmo assim, vários torcedores se mantêm apaixonados e dispostos a comparecerem em qualquer estádio para assistir o clube do coração. Trata-se de considerar tudo isso, diante da intrincada teia das relações sociais e idiosincrasias humanas. A seguir, nossa conclusão procura examinar o todo, considerando a dificuldade dessa trajetória.

CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a argumentar, ponderar e demonstrar que existe um caminho para que os clubes consigam construir uma matriz econômica estável, previsível e saudável, a permiti-los mais do que sobreviver, a contemplar projetos de crescimento e expansão. A história econômica dos clubes no Brasil, mesmo os considerados de grande porte pelo número de torcedores, receitas e/ou tradição, aponta trajeto desalentador, e por isso a tese emerge com vigor pelo surgimento de uma perspectiva de encantamento e sucesso com a construção, no Brasil, dos estádios suscitados pela Copa do Mundo de 2014.

Nem todos os clubes alcançarão as conjunções que o Allianz Parque proporcionou para a Sociedade Esportiva Palmeiras. Durante o trabalho enunciamos as condições específicas desse projeto, estrutura central da tese, com todas as nuances e contingências. Contudo, é possível descortinar que qualquer clube que dispute as séries A ou B do campeonato brasileiro gerido pela CBF, pode evoluir a respectiva matriz econômica por intermédio da gestão do estádio que utiliza para sediar seus jogos. Ou seja, a inserção da administração do estádio no arcabouço econômico-financeiro é aplicável a qualquer um deles e, conforme as circunstâncias, pode se estender a outros clubes fora do rol aludido. Então surge a contribuição desejada do trabalho: a transformação do estádio, antes um elemento com saldo negativo, com despesas maiores do que as receitas, ou, no máximo, com saldo positivo modesto, a não se constituir em objeto prioritário na matriz econômica do clube, em ativo financeiro. O que era historicamente um passivo ou um ativo irrelevante passou a ser, por conta de todas as mudanças mencionadas ao longo do trabalho, um ativo importante, a depender do avistamento do significado e da boa governança estabelecida. O trabalho procurou distinguir os requisitos necessários e enumerar os riscos para o insucesso do processo.

O futebol brasileiro gastou muitos anos desperdiçando oportunidades de estabilizar seus clubes, sobretudo os mais tradicionais, com equívocos específicos, mas não só, adicionou a eles vícios e erros que se sucederam em nossa economia e políticas públicas. Este é outro aspecto que a tese busca trazer como inovação,

uma vez que o fracasso financeiro dos clubes é comumente apresentado como produto apenas da insensatez dos respectivos dirigentes, em simplificação profundamente equivocada, e que tem contribuído para a perenização do malogro. O futebol não é uma ilha, mas, muitas vezes, é tratado pelos seus adeptos dessa forma restrita. Ele é envolto por todas as relações econômicas e sociais do país, pela história e cultura, pelo ambiente político, fatores que costumam ser menoscabados nas análises.

A história econômica que se inicia como atividade de entretenimento exclusivamente amadora, evolui lentamente para exercício semiamador com presença de mecenas e contribuições não sistêmicas, além de contemplar procedimentos exóticos como a utilização das receitas dos bailes de Carnaval na Sociedade Esportiva Palmeiras para a compra de jogadores, recebe um impulso profissionalizante destacado com o advento da TV, sobretudo as transmissões ao vivo e a entrada de patrocinadores mais robustos, e pela dimensão econômica que ganha com a TV, catapultada pela assistência que veio da Ásia, a indústria de marketing dominando a organização dos eventos da FIFA, com a indução da globalização e, em especial, do Consenso de Washington, alcança o estágio atual de uma atividade econômica que mais movimenta recursos no mundo.

Todo esse processo caminhou com lenta adequação dos clubes brasileiros, e os estádios, embora ainda não os tenham colocado no patamar que eles podem atingir, abriram perspectiva imensa, desafiadora e passível de alterar a matriz econômica das entidades. Os dados coletados e expostos desvendam um horizonte provocante, tentador, a soar como um repto ao qual os clubes devem responder.

Se lançarmos uma esteira-âncora em direção ao passado e arrastarmô-la ao presente no processo histórico do nosso futebol, como sugere nosso orientador, não desfrutaremos de muitos exemplos promissores de modernidade administrativa nem de tentativas em busca de modelos de gestão sustentáveis, que proporcionassem aos clubes a matriz econômica sustentável e estável, a impeli-los a um futuro que os coloque em patamar de destaque no cenário de conquistas nacionais e no cenário internacional.

Os clubes não procuraram a obtenção de ativo que permitisse receitas previsíveis e autônomas. Os estádios surgiram em decorrência das exigências da FIFA para a Copa do Mundo de 2014. Foi um movimento indireto, vindo do exterior, com o objetivo de assegurar padrões que, sobretudo, permitissem a obtenção de resultado financeiro melhor no evento de caráter mundial. O futebol brasileiro resistiu à modernidade como poucos.

Importante ressaltar na conclusão do trabalho, que o futebol tem uma particularidade que prejudica imensamente sua análise e coleta de dados: o clubismo irracional. Torcedores não aceitam críticas negativas, mesmo que construtivas, de nenhuma forma. Imaginam que, vindas de qualquer analista que não seja torcedor do mesmo clube, tenham o objetivo único de menosprezar a agremiação. E quando são geradas dentro do grupo de correligionários, muitas vezes são atribuídas a questões políticas internas e repelidas sem exame prévio sequer. Tal conduta dificulta muito a investigação de causas e a formação de juízos mais aprofundados. O torcedor e os conselheiros julgam a crítica como uma ameaça, e ao não se lançarem a escrutínio cuidadoso contribuem com o agravamento das falhas e a persistência dos erros. Outro viés a dificultar o trabalho de pesquisa é a leniência que torcedores e conselheiros efetuam com relação aos equívocos e desvios quando os respectivos clubes conquistam algum título. Tudo é perdoado e não há distanciamento entre a avaliação crítica e o objeto, resultando na desconsideração absoluta dos erros do sistema, sobretudo os relativos à gestão.

O futebol requer um campo de discussão mais isento e esse foi um dos motivos dessa tese: buscar trazer à luz todos os fatores envolvidos no processo de formação de uma matriz econômica sustentável e alvissareira, com horizonte amplo e factível, procurando isolar os elementos conjunturais ou fortuitos que levam à ilusão de sucesso por conta de conquistas memoráveis, mas não replicáveis.

O Allianz Parque foi o catalisador da ação que resultou na matriz econômica. No início de sua construção não vislumbrava tal objetivo. A constelação de alguns fatores, estádios padrão FIFA, um investidor que perseguia a lucratividade do

empreendimento, um grupo de planejamento que se baseou na experiência da Amsterdam Arena, com o viés de espetáculo inculcido, o empuxo da economia do futebol que se avultava, a transição do torcedor-apaixonado para o torcedor-cliente embalado pela indústria do entretenimento, tudo isso somado e devidamente ponderado, levou à nova realidade. Não foi um desenrolar absolutamente consciente. Todavia, as circunstâncias contaram e conspiraram para o surgimento da matriz econômica estável que buscávamos na questão-chave suscitada na Introdução. A independência econômica do clube não foi rastreada desde logo, quando o projeto do estádio se apresentou. Contudo, a perspectiva de se ligar utilização da arena para jogos de futebol com outros usos que proporcionassem lucro e fizessem a transformação do estádio, de um elemento que fora dos dias de jogos é um passivo, especialmente por conta dos custos de manutenção, em ativo que traz receita em vários dias em que não ocorrem as partidas, auxiliou na pavimentação do caminho para o resultado apontado.

O Allianz Parque fez a Sociedade Esportiva Palmeiras divisar horizonte anteriormente jamais imaginado, provavelmente sequer cultivado como sonho: a perspectiva de independência econômica, da estabilidade financeira, conforme os dados coletados anunciam. O percentual de receitas procedentes do estádio, superando o faturamento com a venda dos direitos de transmissão por TV, sobrepujando os patrocínios espelha a conclusão desse trabalho. O estádio operou como ativo-âncora da construção da matriz econômica, trabalhando como forte fundação e acedendo a oportunidade de o clube negociar com mais desembaraço e independência outros ativos, inclusive os direitos de transmissão acima referidos.

Contudo, importante notar que há diversos fatores que devem ser escrutinados com cuidado para que o estádio se transforme em ativo realmente edificante, sólido, estável e contínuo. Vários aspectos se sucederam na implantação do Allianz Parque que trouxeram dificuldades e problemas, a saber:

- a) não houve cuidado com a formalização da harmonia entre as programações dos eventos não esportivos que ocupariam o estádio e o calendário futebolístico;

b) ocorreu imprecisão no texto que definia o número de cadeiras que seriam de propriedade da WTorre;

c) não se tratou de criar uma instância que pudesse resolver discordâncias na dinâmica do acordo, de modo a reduzir conflitos que poderiam chegar a disputas judiciais;

d) não se elaborou um plano de negócios que levasse em conta a frequência do torcedor com menor poder aquisitivo nem a participação do sócio-torcedor;

e) as áreas do clube que foram suprimidas pela reconstrução do estádio e alocadas em prédio a ser construído pela WTorre como forma de compensação não foram definidas e especificadas, suscitando outro litígio que afetou a relação entre as partes;

f) ocorreu um lapso de tempo muito grande entre a assinatura do contrato e o início da obra, a provocar necessidade de uma retratificação do contrato que prejudicou o andamento da obra e causou insegurança no projeto.

O conjunto acima mencionado ocasionou uma série de conflitos prejudiciais ao desempenho econômico e administrativo, afetando tanto a Sociedade Esportiva Palmeiras como a WTorre.

A programação dos shows do porte que o Allianz Parque ostenta tem prazo de antecedência de dois a três anos por conta da agenda dos artistas eleitos, enquanto a agenda do futebol se dá ano a ano, o que não permite saber quando o clube utilizará o respectivo estádio para os jogos oficiais. A forma açodada por conta do risco de inviabilização, como se configurou a aprovação do acordo nos órgãos de gestão e deliberação do clube, propiciou indefinição sobre o número de cadeiras que ficariam na posse da WTorre, ocasionando disputa judicial longa e paralisante, com enorme desgaste entre os parceiros; a ausência de uma instância conjunta amigável com força contratual a buscar pontos em comum, diminuindo o campo de confrontação tornou mais aguda a disputa na arbitragem que se sucedeu, com os naturais recursos jurídicos que estenderam a desinteligência; a irreflexão sobre a forma como o torcedor ocuparia o estádio, tanto os originários do programa Avanti para sócios-torcedores, que adquirem vantagens não só com a

frequência como na preferência, ocasionando demanda específica, como o torcedor não incluso no aludido programa, sobretudo aquele com menor renda, levando à elitização do estádio, com reclamações profundas e à existência de um grande contingente de torcedores apaixonados que, até hoje, nunca tiveram acesso ao Allianz Parque. O negligenciar da política interna, a desconsideração do fato, induzindo a consolidação de forças que se opunham à construção, são tópicos e particularidades que merecem um estudo cuidadoso para a redução de referências lesivas e ou postergatórias.

Não é só o estádio que pode desempenhar este papel de plataforma para a matriz econômica de independência, as idiossincrasias de cada entidade e as circunstâncias podem produzir outros; o que é fundamental é o estabelecimento de um ou dois ativos que exerçam tal função e se desenvolvam sob controle da direção do clube, porém com normas estáveis e que assegurem a não interferência dos fatores pessoais intangíveis relatados em capítulo anterior. A formação de ativos endógenos com gestão independente dos financiadores tradicionais do futebol como patrocinadores, detentores de direitos de transmissão por TV ou *streaming*, empresários e agentes de atletas, federações e CBF é fundamental e imprescindível. O clube não pode ficar à mercê deles, negociando em inferioridade e pressionado por dívidas e obrigações. De qualquer forma, mesmo aquele clube que não possua contingente de torcedores suficiente para tornar o estádio ativo principal, deve otimizar a utilização da respectiva arena de jogos para que ela tenha receita líquida positiva. Isoladamente, o estádio pode não constituir elemento suficiente para a independência, mas sempre deverá fazer parte do conjunto de ativos formadores dessa autonomia.

Além das limitações originadas por falhas produzidas pela imperícia de gestão ou desconhecimento do todo, o modelo do Allianz Parque como âncora da matriz econômica apresenta restrições exógenas ao gerenciamento, que devemos levar em consideração como as particularidades na constituição dos balanços e eventuais imprecisões no lançamento de rendas auferidas, que podem ter contestações judiciais e diferenças entre a forma de apropriação da Sociedade Esportiva Palmeiras e da empresa responsável pela gestão do Allianz Parque, a Real Arenas, e pendências que ainda seguem em discussão. Os clubes nunca

tomaram a sério o processo de elaboração e tratamento dos dados, seja nas receitas auferidas, seja nas despesas ocorridas, passando a cuidar disso com mais atenção após a obrigatoriedade explicitada pelo Estatuto do Torcedor e Lei de Responsabilização do Futebol que fixaram parâmetros normativos antes inexistentes. A Lei Pelé estabeleceu a compulsoriedade da publicação de balanços, mas não definiu forma nem explicitou as penalidades pelo não cumprimento, proporcionando publicações resumidas e não totalmente claras. A exclusividade do Allianz Parque, com todas as respectivas idiosincrasias, também é fator limitante a ser observado.

Outra observação capital encontrada no trabalho realizado é o arcabouço institucional e a engenharia financeira da concretização do estádio como fonte. No caso do Maracanã, tivemos um estádio pertencente ao poder público - governo do Estado do Rio de Janeiro, com parte de dinheiro público e gestor privado que concorreu a certame licitatório, sem que houvesse clube responsável direto pelo mando de jogos no estádio definido. Há problemas que até hoje estão por se resolver. De nada adiantou o estádio do Sport Club Corinthians Paulista para a alforria econômica da agremiação, por conta da engenharia financeira e do plano de negócios aplicados. O empreendimento foi idealizado como a resposta ao sonho de ter um estádio e não como base de matriz econômica. Tratou-se de alternativa onde o estádio é privado, mas houve a injeção de dinheiro público, através dos mencionados Certificados de Incentivo ao Desenvolvimento – CIDs, e empréstimo tomado diante de banco estatal - a Caixa Econômica Federal, em esfera de governo diferenciada do dinheiro municipal, com criação de fundo onde o clube é o último beneficiário e a construtora tem a prioridade. O Corinthians não se apropria da receita de bilheteria, pois esta é remetida ao Fundo Proprietário do estádio até que as dívidas referentes à construção e ao empréstimo sejam saldadas.

Na formação da matriz de independência, a receita de bilheteria deve ser direta e imediatamente apropriada pelo clube e o estádio necessita estar de acordo com exigências do novo torcedor, o torcedor-cliente, que o frequenta. O São Paulo Futebol Clube não reformou o estádio Cícero Pompeu de Toledo, o Morumbi, e embora seja proprietário das receitas, as têm diminuídas pelas condições do local. É um estádio que não se adequou aos novos tempos, necessitando lançar mão de

preços baixos para conseguir lotação considerável. Outro fator relevante é que o estádio produza receitas além dos dias de jogos, e, para isso, é mais importante ainda que possua instalações modernas e confortáveis. No estádio do São Paulo F.C. parte significativa dos espectadores se submete ao risco de chuva e intempéries diminuindo a atratividade. Quer dizer, não basta ser um estádio, cabe se constituir num complexo gerador de receitas capaz de alcançar rentabilidade em todas as alternativas de utilização e isso leva em conta a qualidade das instalações. O estádio-arquibancada não consegue atender às demandas atuais. Além disso, a gestão dessa estrutura toda se sobrepõe na obtenção do resultado colimado. Ela requer profissionalismo e cuidado com o cliente, o que nem sempre é levado em conta pelo clube proprietário acostumado com o torcedor-apaixonado que frequentava o estádio sem exigências.

Qualquer que seja o ativo que sirva de base para a matriz econômica independente é necessário estar adaptado à nova economia do futebol, que, por sua vez, nunca se desborda da economia nacional e da internacional em conexões que não podem ser descuidadas. A Economia do Futebol é uma realidade e não pode ser ignorada. Hoje, alguns clubes têm ações nas bolsas de valores dos respectivos países, fundos de “private equity” são proprietários de clubes tradicionais, investidores particulares assumiram o controle de outros como no casos referidos do Milan e Internazionale, entre tantos, os petrodólares inundam o mundo do futebol com a participação de sheiks e membros de famílias reais riquíssimas, o patrocínio assumiu colossal dimensão, com clubes da Premier League inglesa, a liga mais rica, sendo patrocinados por poderosos bancos asiáticos por conta da audiência de TV que chega ao continente oriental, os passes dos atletas atingem valores estratosféricos e se enquadram nos conceitos de valor de uso e valor de troca, o valor financeiro movimentado é muito significativo. Não é possível passar ao largo nem cogitar os tempos românticos de outrora, ainda que possam trazer uma brisa poética do passado, com atletas que construíam vínculo afetivo inarredável com a camisa que vestiam. Tempos belos, tempos vencidos pela nova dinâmica da economia, da globalização, da criação de valores econômicos novos. Não existe perspectiva de sucesso para grandes clubes sem que percebam e se insiram nessa realidade. Contudo, também não é plausível

abandonar ou sequer negligenciar o aspecto envolto pela paixão e fidelidade do torcedor, fatores que movem e sustentam esta nova economia.

O Allianz Parque é um exemplo dessa nova economia que os tempos mais recentes, em especial os anos do século XXI, transformaram em realidade inexorável. A economia do futebol está ligada inextricavelmente à indústria do entretenimento, que tem base na indústria cultural. Não é possível haver o deslinde entre economia do futebol e indústria do entretenimento e as respectivas consequências na formação das receitas da SEP.

Todavia, cabe aos clubes cuidarem do acesso de seus respectivos torcedores, sobretudo, à frequência aos estádios. Os novos estádios se tornaram muito caros. O Allianz Parque, especialmente, com tíquete médio elevadíssimo, o maior do Brasil. Assim como a governança dos clubes não pode se prender tão-somente ao resultado financeiro, e como observamos, necessita se preocupar com a conquista de títulos e bom desempenho nas competições, é imprescindível que a gestão não menospreze os torcedores que possuem poder aquisitivo menor, em regra, o maior contingente, mesmo em times considerados representantes da elite da sociedade.

O Allianz Parque possui espaço suficiente nos cerca de 43.000 lugares para abrigar locais com ingressos populares. O que se vê, em resumo, é que os clubes não podem ignorar a estrutura de mercado da qual participam, contudo não devem desprezar suas necessidades, origens e cultura. Haverá sempre tensão permanente entre aumentar receitas e ganhar títulos e entre elevar preços de ingressos para obter maior lucro nos jogos e abrigar o torcedor com menos renda pessoal. Clubes não são empresas comuns, já se viu, que visam somente ao lucro e à satisfação econômica dos acionistas, o torcedor é um tipo de acionista do clube, um relevante “stakeholder”, e saber se conduzir entre essas antíteses provavelmente se constitua no maior segredo gerencial dessas instituições.

O aficionado não é só relevante como frequentador do estádio, como sócio-torcedor que assegura receita mensal independentemente dos jogos, também não se exaure no papel de consumidor dos produtos comercializados pelo clube de futebol. Ele é uma força representativa que o distingue na sociedade, no ambiente

futebolístico e diante dos agentes financeiros, constituindo-se em imagem e referência, em impressão e respeito. A dimensão, lealdade, a história e forma de vínculo afetivo o conduz a ser o maior patrimônio tangível e intangível. Exige atenção prioritária.

O romantismo, o denominado futebol-raiz não podem impedir a estruturação do esporte com base no racionalismo organizacional e a inclusão na economia de mercado, muitas vezes esses fatores foram utilizados como argumento para frear a visão de mercado, inarredável em processo econômico, porém, o romantismo não pode nem deve ser descartado, erradicado da relação que envolve o futebol. Ele proporciona a beleza do sentimento indispensável na condição humana. No futebol, romantismo/mercado é um oxímoro que demanda ser bem tratado.

Como já vimos, induzido pelas exigências da FIFA para a Copa do Mundo de 2014, a partir de 2007, foi o estádio que propiciou à Sociedade Esportiva Palmeiras, por intermédio do estádio-shopping, o Allianz Parque, a matriz econômica que permite independência financeira, estabilidade e possível perenidade. Mas, toda descoberta, sobretudo aquelas que não são originadas por intencionalidade absoluta, só são percebidas após algum tempo, por vezes, um período nada curto. Recuperando nossas epígrafes, assinalou Galileu Galilei: “Todas as verdades são fáceis de serem entendidas a partir de quando elas são descobertas, o ponto é descobri-las”. O descobrimento do Allianz Parque como base da nova matriz econômica do Palmeiras não foi um processo simples nem de fácil apreensão por parte do mundo do esporte no Brasil, sobretudo, da crítica esportiva, cujo o foco se prende demais ao cotidiano do futebol. A possibilidade que ele descortina aos outros clubes, mesmo aqueles não tradicionais com torcidas de menor tamanho e que não alcançam a dimensão nacional, foi menos percebida ainda. Continuando a trilha das epígrafes, John Maynard Keynes advertiu com sabedoria: “ A dificuldade real não reside nas novas ideias, mas em conseguir escapar das velhas”. O futebol brasileiro permanece em estado de letargia para as novas ideias, muitas já bastante em uso na Europa, para onde se olha como um “locus” inatingível, juntando-se conformismo, com “vira-latismo crônico” e uma boa dose de esperteza utilitária, que favorece aos que detêm o poder nas federações estaduais e na CBF, que sobrevivem no processo de transformismo de

Gramsci, que aludimos no início do trabalho. Todavia, a força de uma ideia aplicada ao seu tempo correto, é difícil de ser contida absolutamente. Clubes que experimentam gestão com orientação vinda de fora, de lugares onde o futebol se desenvolveu no aspecto não só profissional como econômico, caso do Red Bull Bragantino, que compartilhou o nome e a posição do antigo clube do interior com a matriz austríaca, já se organizam pensando no estádio como fator essencial. O Red Bull Bragantino planeja para breve um estádio moderno, para 20.000 torcedores, adequado ao tamanho da torcida, da cidade e às dimensões do clube, mas inserido no contexto que mencionamos no trabalho.

Albert Einstein fecha nossa visita às epígrafes: "Nós não podemos resolver nossos problemas com o mesmo raciocínio que utilizamos quando os criamos". Entender isso é fundamental para quem deseja mudar de verdade a estrutura do futebol brasileiro. O papel exercido pelo estádio é crucial nessa transformação.

Antes de tudo, devemos reconhecer o impulso suscitado pelo desenvolvimento ocorrido na tecnologia da informação que tornou todo o procedimento mais fácil e exequível. Hoje, os ingressos do setor Gol Norte se esgotam em menos de dez minutos com o torcedor podendo fazê-lo à distância de forma simples, rápida e confortável.

Também cabe respeitar o aspecto fundamental das relações sociais no desenvolvimento do estádio como matriz econômica, questão que normalmente é menosprezada nos dias de hoje, tão intenso no aspecto citado, mas que o tratamento atual resvala quase sempre em direção da procura de algoritmos, fórmulas, números a tratar os fenômenos em vigência na sociedade como ciências exatas ou quase isso. A consciência do direito do consumidor, o reconhecimento por parte do torcedor de sua relevância na vida econômica do clube, fatores insubsistentes no tempo do estádio-arquibancada; a pressão social em busca de melhores condições de higiene, tratamento digno, e quesitos vários que foram tratados evolutivamente pela sociedade e configurados em normas, criaram condições essenciais para o papel do Allianz Parque na Economia do Futebol.

O estádio é viga mestra na construção da matriz econômica dos clubes, o Allianz Parque é o paradigma, e por isso tomado como tema central desse

trabalho, porém ele não pode ser o elemento que desloque o clube das relações sociais que o envolvem e dos compromissos que tem com o pilar central de sustentação, o torcedor: alma, si-mesmo, *persona* e sombra desse esporte. O espírito da coisa. Sem o combustível humano central, o torcedor, não há futebol.

BIBLIOGRAFIA

ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James. **Por Que As Nações Fracassam: As Origens do Poder, Prosperidade e da pobreza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

AFIF, Antonio. **A bola da vez. O marco esportivo como estratégia de sucesso**. Editora Infinito, 2000.

ALMEIDA, Julio Gomes de; BELLUZZO, Luiz Gonzaga de Melo. **Depois da Queda**. Editora Civilização Brasileira, 2002.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Editora Forense, 2007.

ARRUDA, José Jobson de Andrade. **O Brasil no comércio colonial**. São Paulo: Ática, 1980.

ARRUDA, Maria Arminda do Nascimento. **Metrópole Cultura**. Editora Edusc, 2001.

ARRUDA, José Jobson de Andrade. **Historiografia Teoria e Prática**. 1º Ed. São Paulo: Alameda, 2014.

ARAUJO, José Renato de Campos. **Imigração e Futebol – O caso Palestra Italia**. Editora Sumaré, 2000.

BELLOS, Alex. **Futebol o Brasil em Campo**. Editora Zahar, 2002.

BOSI, Alfredo. **Dialética da Colonização**. Editora Companhia das Letras, 2001.

CALDEIRA, José. **Ronaldo Glória e Drama do Futebol**. Editora Lance, 2002.

CAMPOS, Flávio; ALFONSI, Daniela. **Futebol Objetivo das Ciências Humanas**. Editora Leya, 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Editora Falconi, 2004.

CANO, Wilson. **Da década de 1920 à de 1930: Transição Rumo à Crise e à Industrialização no Brasil**. Brasília: Economia, 2012.

CARVALHAES, J. **Um psicólogo no futebol: relatos e pesquisas**. São Paulo: Editora Esporte e Educação, 1974.

CIDAR, Antonio Carlos Kfourir; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José. **A nova Gestão do Futebol**. Editora FGV, 2002.

COUTINHO, Renata; BELLUZZO, Luiz Gonzaga de Melo. **Desenvolvimento Capitalista no Brasil**. Editora Brasiliense, 1983.

DUNNING, Eric. **Sport Matters**. Editora Lightning Source Inc, 1999.

ELIAS; DUNNING. **Deporte y Ocio en el proceso de la Civilizacion**. Nova York. Basil Blackwell Publisher Ltd., Oxford, 1986.

FERNANDES, Florestan. **Revolução Burguesa no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1975.

FRANCO Jr., Hilário (2007). **A dança dos deuses: futebol, cultura, sociedade**. São Paulo, Companhia das Letras. Capítulo 1: Síntese da Europa industrial e colonialista, pp. 25-59.

FOER, Franklin. **Como futebol explica o mundo**. Editora Zahar, 2005.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

GEORGE JR. Claude S., **História do Pensamento Administrativo**. São Paulo, Cultrix, 1974.

GUTERMAN, Marcos. **O futebol explica o Brasil**. Editora Contexto. 2009.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do Cárcere. Volume 3**. 3ª edição. Maquiavel: Notas Sobre o Estado e a Política. Edição Carlos Nelson Coutinho - com Marcos Aurélio Nogueira e Luiz Sérgio Henriques. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2007.

HERNANDEZ, J. A. E. **João Carvalhaes, um psicólogo campeão do mundo de futebol**. Estudos e Pesquisa em Psicologia, v. 11, 2011.

HOLANDA, Bernardo Borges Buarque de. **O Clube como vontade de representação**. Editora 7 Letras, 2010.

JUDT, J. **Pós-Guerra – Uma história da Europa desde 1945**. Lisboa: Edições 70, 2005.

JÚNIOR, Hilário Franco. **A Dança dos Deuses – Futebol, Sociedade, Cultura**. Editora Schwarcz Ltda. 2007.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KFOURI, Juca. **Confesso que perdi**. Editora Companhia das Letras, 2017.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 2001. 168 f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Faperj, 2011.

MANSSUR, José Francisco; CASTRO, Rodrigo Monteiro de. **Futebol, Mercado e Estado**. Editora Quartier Latin, 2016.

MASCARENHAS, Gilmar; BIENENSTEIN, Glauco; SÁNCHEZ, Fernanda. **O Jogo Continua: Megaeventos Esportivos e Cidades**. Editora Faperj, 2011.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe** (Trad. Antonio Caruccio-Caporale). São Paulo: L&PM Editores: Porto Alegre, 2011.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução a Administração. Editora Atlas, 2011.

MAZZUCHELLI, Frederico. **Os anos de chumbo**. Editora Unesp, 2009.

MELLO, J.M. de e NOVAIS, F.A. **Capitalismo Tardio e Sociabilidade Moderna**. São Paulo: Unesp, 2009.

NOVAIS, Fernando, **Aproximações, Estudos de história e Historiografia**, Casacnaify, São Paulo: 2005.

NOVAIS, Fernando; MELO, João Manuel Cardoso. **Capitalismo tardio e Sociabilidade Moderna**. Editora Unesp/ Facamp, 2009.

OLIVEIRA; VASQUEZ. **Florestan Fernandes e o capitalismo dependente: elementos para interpretação do Brasil**. Rio de Janeiro. Revista Oiko, 2010.

OLIVEIRA, Neuman Gusmão de. **O poder dos jogos e os jogos do poder**. Editora UFRJ, 2015.

PRIORI, Mary Del; MELO, Vitor de Andrade (Organizadores). **História do Esporte no Brasil**. Editora Unesp, 2009.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **A Metamorfose do Futebol**. Campinas: Unicamp, 2000.

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

PRONI, Marcelo Weishaupt; FAUSTINO, Rafael Brito; SILVA, Leonardo de Oliveira. **Impactos Econômicos de Megaeventos Esportivos**. Editora Casa da Educação Física, 2014.

REILLY, Kevan; DEMPSEY, Paul. **Big Money Beautiful Game**. Editora Nd, 1998.

RODRIGUES, Nelson. **À sombra das chuteiras imortais**. São Paulo: Cia. das Letras, 1993. p.51- 52: Complexo de vira-latas.

RODRIGUES, Márcio Silva; COSTA, Carlos Everaldo Silva da; GONÇALVES, Júlio Cesar de Santana. **A Mercantilização do Futebol Brasileiro**. Editora Ex Libris, 2008.

SERRA, J. **Ciclos e Mudanças Estruturais na Economia Brasileira do Após Guerra**. Revista Economia Política, 1982.

SMITH, Adam. **Riqueza das Nações**. Editora Global, 1985.

WEBER M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 3 ed. Trad. de Irene de Q. F. Szmrecsáyi e Tomás J. M. K. Regis Barbosa Szmrecsáyi. São Paulo: Pioneira, 1983.

WILLIAMS, Raymond. **Política do Modernismo. Contra os novos conformistas**. São Paulo: Unesp, 2001.

WISNIK, José Miguel. **Veneno Remédio**. Editora Companhia das Letras, 2013.

1. Revista

The Economist. **Brazil takes off**. Londres, 2009.

2. Sites

ACERVO ESTADÃO. **Como era São Paulo sem Parque Antártica**. Disponível em: <<http://acervo.estadao.com.br/noticias/acervo,como-era-sao-paulo-sem-parque-antarctica,9339,0.htm>> Acesso em: 09 de outubro de 2017.

BDO. **10º Valor das marcas dos clubes brasileiros: finanças dos clubes 2017**. Disponível em: <www.bdobrazil.com.br> Acesso em: 17 de maio de 2018.

BDO. **Análise de mercado: Clubes Brasileiros 2018**. Disponível em: <www.bdobrazil.com.br> Acesso em: 17 de maio de 2018.

BDO. **Valor das marcas: 40 clubes brasileiros 2017**. Disponível em: <www.bdobrazil.com.br> Acesso em: 17 de maio de 2018.

BOL. **Estréia põe à prova “cheque em branco” da CBF para Tite em caos político**. Disponível em: <https://www.bol.uol.com.br/copa-2018/noticias/2018/06/17/caos-politico-deu-liberdade-inedita-a-tite.htm>. Acesso em 17/06/2018.

BLOG AMIR SOMOGGI. **Finanças do Palmeiras**. Disponível em: <<http://blogs.lance.com.br/somoggi/financas-do-palmeiras/>> Acessado em: 09 de maio de 2018.

BLOG RADAMES MANOSSO. **Os países membros de COI, FIFA, OMC e ONU.** Disponível em: <<http://radames.manosso.nom.br/palavras/geografia/os-paises-membros-de-coi-fifa-e-onu/>> Acessado em: 09 de maio de 2018.

CAMPEÕES DO FUTEBOL. **História da S.E. Palmeiras.** Disponível em: <http://www.campeoesdofutebol.com.br/hist_palmeiras.html> Acesso em: 31 de janeiro de 2018.

DIÁRIO OFICIAL. **Balanços Financeiros Sociedade Esportiva Palmeiras.** Disponível em: <<https://www.imprensaoficial.com.br/#20/02/2018>> Acesso em: 20 de fevereiro de 2018.

EPOCA GLOBO. **A impagável dívida pública da Arena Corinthians.** Disponível em: <<https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clubes/noticia/2017/09/impagavel-divida-publica-da-arena-corinthians.html>> Acesso em: 27 de Abril de 2018.

ESPN. **Arena Corinthians não foi o único estádio privado da Copa 2014 beneficiado com dinheiro público.** Disponível em: <http://www.espn.com.br/blogs/maurocezarpereira/587062_arena-corinthians-nao-foi-o-unico-estadio-privado-da-copa-2014-beneficiado-com-dinheiro-publico> Acesso em: 27 de Abril de 2018.

ESPN. **Em alta, Corinthians reage, passa Palmeiras e volta a liderar ranking de sócio-torcedores no Brasil.** Disponível em: <http://www.espn.com.br/noticia/719560_em-alta-corinthians-reage-passa-palmeiras-e-volta-a-liderar-ranking-de-socios-torcedores-no-brasil> Acesso em: 17 de maio de 2018.

ESTADÃO. **Allianz Parque um ano.** Disponível em: <<http://infograficos.estadao.com.br/esportes/allianz-parque-um-ano/allianz-parque%2C-um-ano.html>> Acesso em: 17 de maio de 2018.

ESTADÃO. **Internacional mantém ponta no ranking de sócio-torcedores no Brasil.** Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,internacional-mantem-ponta-no-ranking-de-socio-torcedores-no-brasil,1131429>> Acesso em: 17 de maio de 2018.

EXAME. **O Top 10 de sócio-torcedores do Brasil.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/esporte-executivo/o-top-10-de-socios-torcedores-do-brasil/>> Acesso em: 17 de maio de 2018.

EXTRA GLOBO. **Maracanã é o terceiro estádio do mundo que mais consumiu dinheiro público: R\$ 1,45 bilhão.** Disponível em: <<https://extra.globo.com/esporte/maracana-o-terceiro-estadio-do-mundo-que-mais-consumiu-dinheiro-publico-145-bilhao-8348249.html>> Acesso em: 27 de Abril de 2018.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Arena Corinthians, ao final, custará ao menos R\$ 1,64 bilhão ao clube.** Disponível em: <

<http://www1.folha.uol.com.br/esporte/2016/07/1789990-ao-final-do-prazo-corinthians-vai-pagar-r-164-bi-pelo-seu-estadio.shtml>> Acesso em: 17 de maio de 2018.

FOLHA DE SÃO PAULO. **O Milagre de Berna.** Disponível em: <http://livraria.folha.com.br/filmes/drama/milagre-berna-dvd-1154924.html>> Acessado em: 09 de maio de 2018.

FUTEBOL MELHOR. **Torcedômetro.** Disponível em: <http://www.futebolmelhor.com.br/>> Acesso em: 17 de maio de 2018.

GLOBO ESPORTE. **Corinthians, agora líder, e Palmeiras superam Inter em sócio-torcedores.** Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/sp/futebol/noticia/2015/12/corinthians-agora-lider-e-palmeiras-superam-o-inter-em-socios-torcedores.html>> Acesso em: 17 de maio de 2018.

GLOBO ESPORTE. **Palmeiras quebra próprio recorde e tem as suas maiores rendas do Brasil em 2018.** Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/numerologos/noticia/palmeiras-quebra-proprio-recorde-e-tem-as-duas-maiores-rendas-do-brasil-em-2018.ghtml>> Acesso em: 17 de maio de 2018.

LANCE!. **100 anos no Parque dos Sonhos: A ousada ideia de comprar um parque.** Disponível em: <http://www.lance.com.br/palmeiras/especial-palestra.html>> Acesso em: 06 de fevereiro de 2017.

LANCE!. **Palmeiras sobra na turma e oito dos 20 clubes da Série A têm prejuízo com bilheteria.** Disponível em: http://blogs.lance.com.br/superraiox/palmeiras-sobra-turma-oito-20-clubes-seriea-tem-prejuizo-bilheteria/#disqus_thread> Acesso em: 17 de maio de 2018.

PORTAL BRASIL. **O Real – Histórico.** Disponível em: http://www.portalbrasil.net/economia_real_historico.htm> Acesso em: 05 de março de 2018.

REVISTA ABRIL. **É verdade que a FIFA tem mais filiados que a ONU?** Disponível em: <https://mundoestranho.abril.com.br/esporte/e-verdade-que-a-fifa-tem-mais-filiados-que-a-onu/>> Acessado em: 09 de maio de 2018.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. **Estádio Palestra Italia.** Disponível em: <http://www.palmeiras.com.br/historia/estadio>> Acesso em: 31 de janeiro de 2018.

TORCEDORES.COM. **Allianz Parque: 3 anos de conquistas e um marco na história alverde.** Disponível em: <https://www.torcedores.com/noticias/2017/11/allianz-faz-3-anos-confira-especial>> Acesso em: 07 de fevereiro. 2017.

VIAJE NA HISTÓRIA. **Visita ao Allianz Parque.** Disponível em: <https://www.viajenahistoria.com.br/visita-ao-allianz-parque/>> Acesso em: 07 de fevereiro de 2017.