



**UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA**

**CESA – CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

EDELGIR RUB PESCE JUNIOR

**A ADMINISTRAÇÃO DOS QUATRO GRANDES CLUBES DE
FUTEBOL DO ESTADO DE SÃO PAULO**

LONDRINA
2008

EDELGIR RUB PESCE JUNIOR

**A ADMINISTRAÇÃO DOS QUATRO GRANDES CLUBES DE
FUTEBOL DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Administração da Universidade Estadual de
Londrina.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Luis Vidotto

LONDRINA
2008

**Catálogo na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

P473a Pesce Junior, Edelgir Rub.
A administração dos quatro grandes clubes de futebol do Estado
de São Paulo / Edelgir Rub Pesce Junior. – Londrina, 2008.
128f. : il.

Orientador: Nelson Luis Vidotto.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração – Universidade Estadual de
Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, 2008.

Inclui bibliografia.

1. Esportes – Organização e administração – TCC. 2.
Clubes de futebol – TCC. I. Vidotto, Nelson Luis. II. Universidade

EDELGIR RUB PESCE JUNIOR

**A ADMINISTRAÇÃO DOS QUATRO GRANDES CLUBES DE
FUTEBOL DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Administração da Universidade Estadual de
Londrina.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Nelson Luis Vidotto
Universidade Estadual de Londrina

Prof. Cássio Chia Jang Tsay
Universidade Estadual de Londrina

Prof. Saulo Fabiano Amâncio Vieira
Universidade Estadual de Londrina

Londrina, _____ de _____ de _____.

Dedico este trabalho ao meu amigo Ronaldo Rocha Paiva, Conselheiro da Sociedade Esportiva Palmeiras, falecido no dia 17 de maio de 2008, vítima de infarto. Ronaldo que me ajudou em várias situações e também a muitas outras pessoas, sempre lutou para ver seu time do coração tendo uma administração profissional, digna e vencedora.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem Ele eu não teria chegado sequer até aqui, e também a todas as pessoas que me ajudaram de alguma forma neste trabalho, à minha irmã Patricia, que me ajudou a conseguir alguns livros, ao meu colega Fernando Moure, que me indicou um contato no São Paulo F. C., aos meus amigos de São Paulo, Jota (José Roberto Christianini), Vicente Criscio, Wander Callegari, Luciano Pasqualini, Fábio Finelli, Danilo Cersósimo, Sueli Palma, Wilson Gonçalves, que conseguiram para mim contatos nos clubes, alguns documentos e informações que muito me ajudaram, entre outros. Também ao meu orientador Vidotto, que me auxiliou neste trabalho, assim como a todos os demais amigos e colegas que acreditaram que este trabalho poderia ser feito.

"O futebol não é uma questão de vida ou morte.
É muito mais importante que isso."

Bill Shankly (Ex-técnico do Liverpool-ING)

PESCE JUNIOR, Edelgir Rub. **A Administração dos Quatro Grandes Clubes de Futebol do Estado de São Paulo**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

RESUMO

O esporte há muito tempo deixou de ser apenas um passatempo e se tornou um negócio que gira cerca de um trilhão de dólares anualmente, sendo assim uma grande oportunidade para empresas e profissionais. O futebol hoje em dia é o esporte mais popular do mundo, chegou ao Brasil no final do século XIX e desde então não parou de crescer. No início era apenas amador, porém os organizadores e políticos da época perceberam que o futebol precisaria ser profissionalizado e em 1933 foi criada a Liga Carioca de Futebol, que foi o primeiro passo para o profissionalismo dos jogadores. Porém apesar de ser o maior campeão mundial entre as seleções e de ser chamado “o país do futebol”, o Brasil deixa muito a desejar na Administração de seus clubes e Federações. A melhor maneira para resolver este problema é a transformação do clube em empresa, com seus gestores levando em consideração os quatro princípios básicos da Administração: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. Grandes clubes de futebol devem ser administrados como grandes empresas, e em grandes empresas há diversas diretorias, gerências e departamentos, das quais algumas também devem constar em clubes de futebol. Para a realização deste trabalho foram estudados os quatro grandes clubes do estado de São Paulo, S. E. Palmeiras, S. C. Corinthians P. , São Paulo F. C. e Santos F. C. Primeiramente foi levantado como deveria ser uma Administração Profissional para um Clube de Futebol, através de uma pesquisa bibliográfica, de acordo com a literatura especializada na área, como livros, artigos, tese e dissertações (fontes secundárias). Então foi criado um Grau de Profissionalização da Gestão de Clubes de Futebol, para medir o quanto profissionais são as administrações dos clubes. Posteriormente foi feito um levantamento de dados, conseguidos diretamente nos clubes (fontes primárias) e em publicações oficiais (fontes secundárias) nos quatro clubes estudados para se medir o profissionalismo da gestão dos mesmos de acordo com o Grau criado anteriormente. Com isso há a intenção de mostrar se os clubes analisados são ou não administrados profissionalmente e, não sendo, mostrar o que precisam fazer para profissionalizar sua gestão.

Palavras-chave: Administração Esportiva. Futebol. Clubes. Gestão. Profissionalismo.

PESCE JUNIOR, Edelgir Rub. **The Administration of the Four Greats São Paulo State Soccer Teams**. 2008. Monograph (Graduation in Business Administration) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

ABSTRACT

Sport since a long time ago ceased to be just a hobby and became a business that revolves around one trillion of dollars annually, resulting in a great opportunity for businesses and professionals. Nowadays soccer is the most popular sport in the world, came to Brazil in the end of the XIX Century and since then has not stopped growing. In the beginning, it was only amateur, but the organizers and politicians of that time realized that the soccer would have to become professional and in 1933 the *Liga Carioca de Futebol* was created. That was the first step towards the professionalization of soccer players. But in spite of being the biggest World Champion among the National Teams and being called "the country of soccer", Brazil leaves much to be desired in the administration of their clubs and federations. The best way to solve this problem is the transformation of club into businesses, with its managers taking into account the four basic principles of Administration: planning, organizing, running, and controlling. Great soccer clubs should be administered as large companies, and large companies have several boards, managements and departments, of which some must also feature in soccer teams. For this work, the four great São Paulo State soccer teams had been studied, i.e., S. E. Palmeiras, S. C. Corinthians P., São Paulo F. C. and Santos F. C. First was raised how should be a Professional Administration for a Soccer Team, through a search in the specialized literature of the area, as books, articles, thesis and papers (secondary sources). Then was created a Professional Soccer Clubs Administration Degree, to measure how professionals are the administrations of the teams. Subsequently it was made a raise of data, made directly in the teams (primary sources) and in official publications (secondary sources) in the four studied teams to measure the management professionalism of them in accordance with de Degree previously created. With this there is the intention to show if the analyzed teams are or not professionally managed and, if they aren't, show what they need to do to professionalize their management.

Key words: Sports Administration. Soccer. Teams. Management. Professionalism.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma de uma Diretoria de Futebol Profissional	20
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Campeões Brasileiros (1993-2007).....	14
Tabela 2 - Modelo de remuneração por desempenho.....	28
Tabela 3 - Classificação da Gestão.....	52
Tabela 4 - Pontuação da Análise Estrutural.....	52
Tabela 5 - Pontuação da Qualidade do Elenco.....	54
Tabela 6 - Pontuação das Trocas dos Titulares.....	55
Tabela 7 - Pontuação de Remuneração por Desempenho.....	56
Tabela 8 - Índices Financeiros.....	59
Tabela 9 - Estrutura Administrativa do Palmeiras.....	61
Tabela 10 - Estrutura Administrativa do São Paulo.....	75
Tabela 11 - Estrutura Administrativa do Santos.....	81
Tabela 12 - Pontuações dos Clubes em cada Análise.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Ativo Circulante

AP – Ativo Permanente

APEA – Associação Paulista de Esportes Amadores

AT – Total do Ativo

BP – Balanço Patrimonial

CAP – Capitalização

CBD – Confederação Brasileira de Desportes

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

CCL – Capital Circulante Líquido

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

ELP – Exigível a Longo Prazo

FIFA – Fédération Internationale de Football Association

MSI – Media Sports Investment

PC – Passivo Circulante

PL – Patrimônio Líquido

R.H. – Recursos Humanos

RLP – Realizável a Longo Prazo

RPL – Retorno sobre o Patrimônio Líquido

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMÁTICA	11
1.2 OBJETIVO GERAL	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4 RELEVÂNCIA	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 O SUPERINTENDENTE DE FUTEBOL	20
2.2 O GERENTE FINANCEIRO	23
2.2.1 O Contador.....	25
2.3 O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	26
2.4 O GERENTE DE MARKETING	29
2.4.1 O Departamento de História.....	33
2.4.2 O Departamento de Patrimônio.....	33
2.4.3 A Assessoria de Imprensa	33
2.5 O GERENTE JURÍDICO.....	34
2.6 A COMISSÃO TÉCNICA	35
2.6.1 O Treinador	35
2.6.2 O Assistente Técnico	35
2.6.3 O Preparador Físico	36
2.6.4 O Preparador de Goleiros	36
2.6.5 O Nutricionista.....	37
2.6.6 O Psicólogo.....	37
2.6.7 O Biomecânico.....	38
2.6.8 O Assistente Social	38
2.6.9 O Fisioterapeuta.....	38
2.6.10 O Dentista	39
2.6.11 O Massagista	39
2.6.12 Os Médicos	39
2.7 OS CLUBES ESTUDADOS.....	40

2.7.1 Sociedade Esportiva Palmeiras	40
2.7.2 Sport Club Corinthians Paulista	42
2.7.3 São Paulo Futebol Clube	44
2.7.4 Santos Futebol Clube	46
3. METODOLOGIA.....	48
3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA	48
3.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	48
3.3 COLETA DE DADOS	49
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	49
3.5 AMOSTRA	50
4. GRAU DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL ..	51
4.1 ANÁLISE ESTRUTURAL	52
4.2 ANÁLISE DE PLANEJAMENTO DE ELENCO	53
4.3 ANÁLISE FINANCEIRA	57
5. PESQUISA E ANÁLISE DOS CLUBES	61
5.1 SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS.....	61
5.1.1 Análise Estrutural	61
5.1.2 Análise de Planejamento de Elenco.....	62
5.1.3 Análise Financeira.....	64
5.1.4 Profissionalização da Gestão.....	67
5.2 SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA	68
5.2.1 Análise Estrutural	68
5.2.2 Análise de Planejamento de Elenco.....	68
5.2.3 Análise Financeira.....	70
5.2.4 Profissionalização da Gestão.....	74
5.3 SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE.....	74
5.3.1 Análise Estrutural	74
5.3.2 Análise de Planejamento de Elenco.....	75
5.3.3 Análise Financeira.....	77
5.3.4 Profissionalização da Gestão.....	80
5.4 SANTOS FUTEBOL CLUBE.....	81

5.4.1 Análise Estrutural	81
5.4.2 Análise de Planejamento de Elenco.....	82
5.4.3 Análise Financeira.....	84
5.4.4 Profissionalização da Gestão.....	87
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
6.1 SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS.....	88
6.2 SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA	90
6.3 SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE.....	93
6.4 SANTOS FUTEBOL CLUBE.....	95
6.5 SITUAÇÃO GERAL DOS CLUBES	97
6.6 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	99
REFERÊNCIAS.....	101
ANEXOS	104
ANEXO A – OFÍCIOS FIFA E CBF – PALMEIRAS CAMPEÃO MUNDIAL	105
ANEXO B – QUESTIONÁRIOS	107
ANEXO C – BALANÇOS PATRIMONIAIS.....	Erro! Indicador não definido.
ANEXO D – LEI PELÉ.....	128

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

O Brasil é conhecido como “o país do futebol”, também é o país que possui o maior número de títulos mundiais entre seleções. Aqui facilmente se encontram pessoas jogando futebol e muitas das conversas informais são sobre esse tema.

Esse esporte, que hoje é o mais popular do mundo, no começo era considerado um esporte elitista, apenas as pessoas ricas o praticavam. Porém o futebol foi crescendo e chegou a todas as classes sociais, começaram a ser criados campeonatos e os jogadores passaram a receber para jogar e a ganhar prêmios por conquistar títulos, com isso começou o irreversível processo de profissionalização do futebol.

Hoje em dia o futebol não é mais apenas um passa-tempo, é um grande negócio, com um crescimento contínuo e movimenta recursos gigantescos, divulgados frequentemente por diversos meios de comunicação (LEONCINI, 2001). O futebol no Brasil movimenta anualmente bilhões de dólares e envolve milhões de pessoas. Quem conseguir atuar corretamente nesse mercado pode ganhar muito, tanto financeiramente quanto na divulgação de sua marca.

Atualmente está ocorrendo no futebol um fenômeno semelhante ao que aconteceu com os mais variados tipos de empresa após as Revoluções Industrial, do Carvão e da Eletricidade, assim como conta Gomes (2005), ao final deste período surgiu uma necessidade das empresas modernizarem sua administração, principalmente por causa de duas conseqüências da Revolução Industrial (século XVIII), o “crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação” e a “necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado”.

Fazendo um comparativo dos dois pontos-chave apontados por Gomes com o estado atual dos clubes de futebol, vê-se que os clubes também estão desorganizados visto os diversos problemas, principalmente financeiros e de regularidade que a maioria passa, e há uma grande competitividade nesse setor,

são diversos clubes disputando títulos e por isso há uma necessidade de maior eficiência na gestão destes, pois por causa dessa intensa concorrência, é preciso ser o melhor para conquistar títulos.

A ambigüidade do futebol brasileiro proporciona situações inusitadas. Enquanto nossa seleção é campeã do mundo, nossos clubes se dizem falidos e quebrados. Porém, estes mesmos clubes revelam uma excelente safra de craques, que poderá render milhões de dólares para os seus cofres. Pela sua importância, o futebol tornou-se muito mais que apenas um esporte no Brasil. Ele faz parte da nossa cultura e, apesar do fim dos campos de várzea e da concorrência de outros esportes ou atividades, ele continua tendo milhões de adeptos e torcedores. É principalmente por esta razão que o futebol mereceu uma atenção especial dos especialistas em marketing, que visualizaram na sua popularidade e potencialidade um excelente veículo para divulgação de marcas e produtos (FERNANDES, 2005).

Em qualquer lugar do país é fácil encontrar algumas pessoas jogando futebol, porém esse esporte que chegou aqui há mais de um século, apesar de toda sua organização mundial, não tem seus clubes administrados de forma profissional, apesar da legislação (Lei 9.615/98, conhecida como Lei Pelé, alterada em partes pela Lei 10.672/03) aconselhar os clubes a virarem empresa, conforme Art. 27, parágrafo 9º, que diz: “É facultado às entidades desportivas profissionais constituírem-se regularmente em sociedade empresária, segundo um dos tipos regulados nos arts. 1.039 a 1.092 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil.”

Além da facultativa transformação dos clubes em empresas, outras mudanças como a extinção do “passe” do jogador (conhecido hoje como Direitos Federativos) fazem com que um clube que queira estar em um alto nível de competitividade profissionalize também a sua gestão, do contrário o clube pode virar um mero coadjuvante em campeonatos, perdendo valiosos jogadores (o principal patrimônio dos clubes) algumas vezes até de graça.

Os clubes europeus estão muito à frente dos brasileiros no processo de modernização, com isso conseguem negociar melhores contratos de patrocínio, cotas de televisão, contratos com jogadores, dentre outras coisas. Brunoro e Afif (1997) fazem uma comparação com o valor recebido pelos Campeonatos Brasileiro e Inglês, apesar dos dados serem de mais de dez anos atrás, a proporção continua semelhante.

Se compararmos o grande negócio que se tornou na Europa, o futebol no Brasil está engatinhando, e ainda há muita coisa para ser explorada. Enquanto o campeonato nacional pode arrecadar 100 milhões de dólares, entre cotas de televisão e publicidade, na Inglaterra esse número ultrapassa os 800 milhões de dólares.

Constantemente são publicadas pesquisas sobre o número de torcedores dos clubes, mas todas com uma alta margem de erro, impossibilitando saber o número exato de pessoas que torcem para determinado clube. Porém com base em diversas pesquisas há o pressuposto de que o Flamengo tem cerca de 30 milhões de torcedores, o Corinthians 25 milhões e Palmeiras e São Paulo 15 milhões cada. Porém os times mais ricos do mundo, Real Madrid (Espanha) e Manchester United (Inglaterra), têm respectivamente pouco mais de 5 e 4 milhões de torcedores.

É claro que na Europa a renda *per-capta* é maior, fazendo com que os clubes consigam mais dinheiro, porém o clube mais rico do mundo tem cerca de seis vezes menos o número de torcedores do clube de maior torcida do Brasil, isso mostra a disparidade da geração de receitas entre os clubes do Brasil e da Europa, o que é condicionado à Administração dos mesmos. “Para combinar os vetores, a profissionalização da gestão apresenta-se como instrumento capaz de multiplicar receitas, controlar custos e lutar por títulos” (AIDAR, LEOCINI e OLIVEIRA, 2002).

Partindo do pressuposto que os clubes brasileiros não são geridos de forma profissional, este trabalho visa analisar o que seria uma Administração Profissional para um clube de futebol e o quanto os clubes estão perto de fazer uma gestão desse tipo.

Para a análise foram escolhidos os quatro grandes clubes do estado de São Paulo, a Sociedade Esportiva Palmeiras, o Sport Club Corinthians Paulista, o São Paulo Futebol Clube e o Santos Futebol Clube, que foram os clubes paulistas participantes da Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro de 2007 e são considerados grandes por serem os clubes do estado com maior tradição, torcida e títulos. O estado de São Paulo foi escolhido pelo retrospecto recente de seus clubes no Campeonato Brasileiro, desde 1993 ou o Campeão, ou o Vice-Campeão Brasileiro (ou ambos) é do estado de São Paulo, mostrando que nacionalmente os clubes paulistas são os que têm conseguido melhores resultados, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 1 - Campeões Brasileiros (1993-2007)

Ano	Campeão	Vice
1993	Palmeiras (SP)	Vitória (BA)
1994	Palmeiras (SP)	Corinthians (SP)
1995	Botafogo (RJ)	Santos (SP)
1996	Grêmio (RS)	Portuguesa (SP)
1997	Vasco (RJ)	Palmeiras (SP)
1998	Corinthians (SP)	Cruzeiro (MG)
1999	Corinthians (SP)	Atlético (MG)
2000	Vasco (RJ)	São Caetano (SP)
2001	Atlético (PR)	São Caetano (SP)
2002	Santos (SP)	Corinthians (SP)
2003	Cruzeiro (MG)	Santos (SP)
2004	Santos (SP)	Atlético (PR)
2005	Corinthians (SP)	Internacional (RS)
2006	São Paulo (SP)	Internacional (RS)
2007	São Paulo (SP)	Santos (SP)

Fonte: Confederação Brasileira de Futebol (CBF)

Diante do exposto, este trabalho tem por finalidade levantar: quanto os clubes analisados são Administrados Profissionalmente?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse trabalho está em analisar se os clubes analisados são administrados profissionalmente. Para isso serão analisados a administração dos quatro grandes clubes do estado de São Paulo, a Sociedade Esportiva Palmeiras, o Sport Club Corinthians Paulista, o São Paulo Futebol Clube e o Santos Futebol Clube, considerando a estrutura administrativa, o planejamento do elenco e a situação financeira dos mesmos.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Considerando o Objetivo Geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar o conceito de uma Administração Profissional em um clube de futebol segundo a literatura.
- Avaliar o quanto os clubes analisados são profissionais, criando para isso um Grau de Profissionalização da Gestão de Clubes de Futebol.
- Identificar quais os resultados financeiros, com base em relatórios anuais publicados no Diário Oficial do Estado de São Paulo e/ou nos sites oficiais dos clubes.

- Identificar as etapas de profissionalização dos clubes analisados, o que é preciso cada clube estudado fazer para ter uma Administração Profissional.

1.4 RELEVÂNCIA

Há a hipótese de que os clubes de futebol brasileiros não são administrados profissionalmente. Esse estudo servirá para comprovar ou negar essa afirmação, baseado nos clubes estudados, além de aumentar a literatura especializada na área.

Com este trabalho também é possível mostrar a discentes, docentes e profissionais que a Administração Esportiva é uma área de atuação que cresce cada vez mais, trazendo novas oportunidades de trabalho para os administradores. Este trabalho busca contribuir para a futura implantação de um Plano de Gestão nos clubes de futebol brasileiros.

Quem ganha com os resultados dessa pesquisa são os clubes de futebol, que podem ter um modelo de gestão profissional para adotar, os empresários que atuam com futebol, tanto para trabalharem nos clubes quanto para parcerias com marcas cada vez mais fortalecidas (os clubes) e estudantes de Administração, Educação Física e Esportes (e áreas relacionadas) que se interessem pelo assunto e queiram pesquisar futuramente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O futebol hoje em dia é o esporte mais popular do mundo, porém há controvérsias sobre sua origem. Aidar, Leocini e Oliveira (2002) contam que na China de 2.600 a.C., após as batalhas, havia um ritual de guerra em que a tribo vencedora jogava uma espécie de jogo (que se chamava *tsū tsū*), chutando as cabeças do líder e dos principais guerreiros derrotados como se fossem bolas. Mais tarde, na Itália, surgiu o *cálcio* (como até hoje é chamado o futebol por lá), que era um jogo muito menos violento, mas contava apenas com nobres e cerca de 25 a 30 pessoas em cada time. Segundo Fernandes (2005), o futebol moderno foi inventado pelos ingleses no século XVII, essa é a versão mais aceita para a invenção do futebol como é conhecido hoje.

Fernandes ainda diz que quem trouxe o futebol ao Brasil foi Charles Miller, paulistano descendente de ingleses e escoceses, que foi estudar na Inglaterra e em 1894 retornou ao Brasil trazendo duas bolas, calções, chuteiras, camisas e uma bomba para encher as bolas. Segundo Brunoro e Afif (1997), o primeiro jogo de futebol no país ocorreu um ano após a volta de Miller, em que o próprio atuou pelo time do *The São Paulo Railway Team* contra o *The Gaz Team*, onde o time de Miller venceu por 4 a 2.

Brunoro e Afif (1997) contam que no início o futebol era totalmente amador, os jogadores não recebiam salários e por isso eram obrigados a ter outras profissões. Porém alguns times pagavam aos jogadores prêmios após partidas, principalmente se a equipe vencesse ou conquistasse algum campeonato. Os organizadores e políticos da época perceberam que o futebol precisaria ser profissionalizado e em 1933 foi criada a Liga Carioca de Futebol, que foi o primeiro passo para o profissionalismo dos jogadores.

Com o passar dos anos o Futebol foi se desenvolvendo por todo o mundo, como conta Fernandes (2005) sobre um pouco da história do futebol mundial:

Em 1904, as federações da França, Espanha, Bélgica, Suíça, Holanda, Dinamarca e Suécia fundaram a Fédération Internationale de Football Association, a FIFA, com sede provisória em Paris. No ano de 1908, o futebol passou a fazer parte das Olimpíadas. (...) Finalmente, em 1929 acontecia o fato mais marcante na história do futebol: a FIFA decidia

realizar a primeira Copa do Mundo, disputada no Uruguai em 1930. Assim, o futebol afirmava-se como o esporte mais popular do mundo. A I Copa do Mundo aconteceu em 1930, no Uruguai, e sua realização só foi interrompida durante o período da II Guerra Mundial. A Copa do Mundo é, hoje, o evento que possui a maior audiência em todo o mundo.

O Brasil é hoje o país com maior número de títulos mundiais (cinco), seguido de Itália (quatro), Alemanha (três), Argentina e Uruguai (dois) e França e Inglaterra, com um título cada.

Porém apesar de ser o maior campeão mundial entre as seleções e de ser chamado de “o país do futebol”, o Brasil deixa muito a desejar na Administração de seus clubes e Federações. Capinussú (2002) alerta sobre a crise que os clubes de futebol brasileiros estão passando, ele faz uma ressalva dizendo que apesar da legislação (Decreto 3.199 art. 50) determinar que as funções de direção de entidades desportivas não podem ser remuneradas, se as pessoas que ocuparem esses cargos receberem a rotulação de supervisores, superintendentes, coordenadores ou gerentes, estes poderão ser assalariados.

Muito tem se tentado fazer para que os clubes profissionalizem também suas gestões para assim combater a crise que os assola. A melhor maneira para isso é a transformação do clube em empresa. Segundo Rezende (2000) após as publicações das Leis 8.672/93 (Lei Zico) e 9.615/98 (Lei Pelé) as entidades de práticas desportivas com atividade profissional deveriam obrigatoriamente se transformar em empresas até março de 2000, porém com a Lei 10.672/03 que alterou a Lei Pelé, a transformação de clubes em empresas se tornou facultativo.

Rezende ainda diz que havia três maneiras de um clube se transformar em empresa, como uma Sociedade Civil de Fins Econômicos, como uma Sociedade Comercial, podendo ser gerida por ela mesma ou contratada uma empresa terceirizada para gerir seu futebol, ou pela constituição pelo clube de uma sociedade comercial para gerir suas atividades profissionais desportivas.

Uma das formas mais utilizadas para a profissionalização da Gestão Desportiva dos clubes é a Co-Gestão, que ocorre no Brasil desde 1992, com seus dois casos de maior sucesso tendo como co-gestora a empresa italiana de laticínios Parmalat, primeiramente com a Sociedade Esportiva Palmeiras (SP) e mais tarde também com o Esporte Clube Juventude (RS), que foram parcerias onde a empresa italiana com gestores profissionais em Administração Esportiva, tendo como coordenador José Carlos Brunoro, fez o que mais se aproximou de uma

Administração Profissional de um clube de futebol no Brasil, conforme contam Lois e Carvalho (1998).

Segundo Ferreira Silva (2006) o esporte mundial movimenta cerca de US\$ 1 trilhão ao ano, sendo que o futebol é responsável por US\$ 250 bilhões. Destes, no Brasil movimenta-se cerca de 1%, o equivalente a US\$2,5 bilhões anuais. Além dessa cifra bilionária que envolve o futebol brasileiro, Leoncini e Silva (2005) mostram que o país contabiliza 300 (trezentos) mil empregos diretos, 30 (trinta) milhões de praticantes formais e não formais, 580 (quinhentos e oitenta) mil participantes em 13 (treze) mil clubes, 580 (quinhentos e oitenta) estádios com capacidade total para abrigar cerca de 5,5 (cinco e meio) milhões de pessoas, 500 (quinhentos) clubes profissionais e envolve um fornecimento anual de cerca de 9 (nove) milhões de chuteiras para futebol e futsal, 6 (seis) milhões de bolas e 32 (trinta e dois) milhões de camisas.

É por causa desses números que o futebol precisa ser bem administrado, pois envolve diretamente milhões de pessoas, dentre profissionais, amadores e torcedores, e movimenta bilhões de dólares anualmente.

Drucker (2002) diz que nenhuma entidade poderia funcionar sem administradores, pois para administrar é preciso ter conhecimentos específicos, assim como um médico ou um advogado os têm para o desenvolvimento de suas funções. Segundo Chiavenato (2003) a tarefa da Administração é, hoje, interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação organizacional, por meio de planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados por todas as áreas e níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos e garantir a competitividade em um mundo de negócios concorrencial e complexo.

Em síntese, pode-se dizer que os princípios básicos da Administração são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Rezende (2000) traz resumidamente o que seria cada um desses princípios:

Planejar é decidir antecipadamente o que se pretende fazer, antes da efetivação do trabalho, é enxergar de forma clara o futuro, prevendo cada ação necessária, os meios envolvidos e o tempo de execução para atingir os objetivos e é evitar o acaso, as intempéries, os tempos difíceis, diminuindo sobremaneira o risco de fracasso.

Organização consiste em estruturar e coordenar as diversas atividades necessárias para executar o planejamento, através da utilização de recursos humanos (pessoas) e não-humanos (materiais).

Direção é o processo que garante o funcionamento da empresa, está intimamente ligado a seus funcionários, visto que eles precisam estar empenhados para executarem seus deveres corretamente e assim ajudar a empresa a atingir seus objetivos. Para dirigir é necessário um bom grau de habilidade humana, pois é preciso exercer a autoridade e relacionar-se com os subordinados.

Controle, o último destes princípios administrativos, pode ser feito em nível global, departamental ou operacional (atividades específicas), representa um fechamento do ciclo do processo administrativo, através da avaliação do que foi planejado com o que está sendo executado.

A maioria dos clubes de futebol brasileiros já não utiliza os quatro princípios básicos da Administração, e os poucos que fazem um planejamento, o organizam, colocam em execução, o controlam e avaliam os resultados, geralmente se limitam a isso, não levando em conta as outras áreas que estão dentro da Administração.

Como os clubes de futebol movimentam altas cifras financeiras e geram um grande número de empregos, estes deveriam ser administrados como grandes empresas. Em grandes empresas há diversas diretorias, gerências e departamentos, das quais algumas também devem constar em clubes de futebol.

Para compor uma diretoria de Futebol Profissional de um clube seria necessário um Superintendente de Futebol (visto que o cargo não pode levar o nome de Diretor) e os seguintes gerentes: Financeiro, Marketing, Recursos Humanos (R.H.) e Jurídico. Há a divisão entre Futebol Profissional e Futebol Amador, o amador se refere às categorias de base, com jogadores que geralmente não recebem salários (na maioria das vezes recebem moradia, alimentação, estudos e ajuda de custo), o departamento de futebol amador deve contar com profissionais de mesmo cargo que o futebol profissional, porém neste trabalho será analisado apenas o futebol profissional dos clubes.

Algumas gerências precisariam de departamentos, como de Contabilidade (dentro de Finanças), de História, Patrimônio e Assessoria de Imprensa (dentro de Marketing). Além das funções administrativas os clubes necessitam de uma boa e estruturada comissão técnica (também subordinada ao

Superintendente) que, segundo Carravetta (2006), deve contar com treinador, assistente técnico, preparador físico, preparador de goleiros, nutricionista, psicólogo, biomecânico, assistente social, fisioterapeutas, dentista, massagista e médicos (clínico, ortopédico e fisiológico). Todas essas funções, administrativas ou não, devem ser exercidas por profissionais da área e remuneradas de acordo com a função e o merecimento do funcionário.

É claro que, para garantir a dedicação integral, presidentes e diretores dos clubes-empresa devem ser remunerados segundo valores de mercado. (...) Uma gestão que deve ser remunerada, em tempo integral, focada na maximização das receitas e redução dos custos, e na obtenção de títulos. A estrutura gerencial tem de ser semelhante à de uma empresa normal, sem nenhum traço de amadorismo (AIDAR, LEOCINI e OLIVEIRA, 2002).

Um modelo de organograma de uma Diretoria de Futebol Profissional seria:

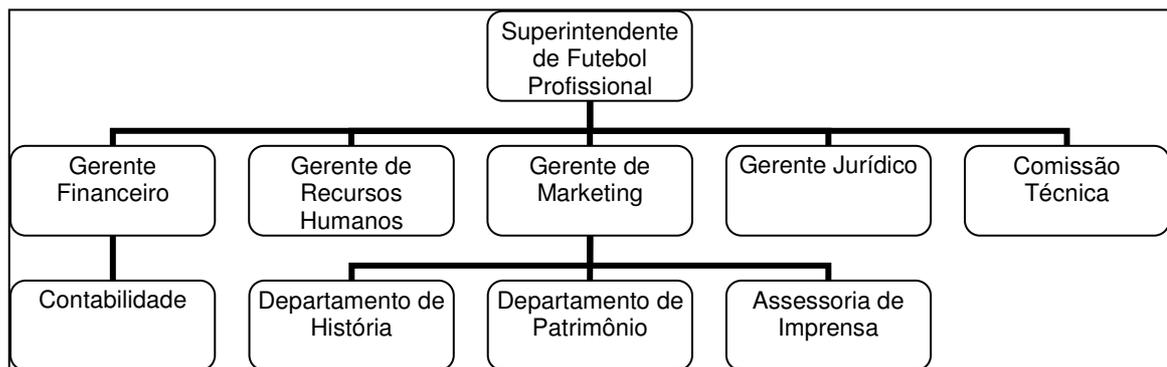


Figura 1 - Organograma de uma Diretoria de Futebol Profissional
Fonte: O autor

As gerências geralmente trabalham juntas, algumas funções envolvem duas ou mais gerências, como a compra de um jogador que envolve as Gerências Financeira e de Recursos Humanos e a Comissão Técnica.

Há de se ressaltar que alguns autores utilizam nomes diferentes para o mesmo cargo e essas nomenclaturas foram escolhidas por serem as que mais se aproximam do organograma de uma empresa. Abaixo será descrito um pouco sobre a atuação de cada setor dentro da Diretoria de Futebol Profissional.

2.1 O SUPERINTENDENTE DE FUTEBOL

Um Superintendente de Futebol é a pessoa que deve exercer o papel de principal administrador de toda a equipe de futebol profissional do clube,

sendo superior aos gerentes e à comissão técnica e subordinado apenas à presidência, aos conselheiros do clube e demais conselhos internos de acordo com o Estatuto do mesmo.

Brunoro e Afif (1997) explicam sobre a função do Superintendente do Futebol em dois cargos, o de Diretor Executivo e o Gerente de Futebol, porém com funções muito semelhantes e totalmente interligadas, que foram agrupadas para um só cargo neste trabalho. Considera-se, portanto, que o Superintendente de Futebol acumule as funções de Diretor Executivo e Gerente de Futebol, segundo as denominações destes dois autores.

O Superintendente tem de estar sempre junto com cada gerente, para saber o que cada área precisa e está fazendo. Para isso ele precisa conhecer ao menos um pouco sobre cada área (Finanças, R.H., Marketing, Legislação Desportiva e Planejamento Desportivo) e de preferência tenha uma formação em Administração Esportiva, ou ao menos em Administração de Empresas.

Por ser hierarquicamente superior aos demais da diretoria, o superintendente também é o que tem maior responsabilidade sobre os resultados, tanto dentro quanto fora de campo. Caso algum gerente não esteja desempenhando bem seu papel ele tem que analisar o caso e tomar as medidas necessárias, desde auxiliar o gerente até, se preciso, substituí-lo.

É também o Superintendente quem define a Comissão Técnica e, junto com ela, monta a equipe, verificando o elenco, quais jogadores precisam ser contratados, quais não serão mais utilizados e poderão ser vendidos, quais devem ser emprestados para adquirir experiência e também verificando a própria comissão técnica, se os profissionais estão fazendo um trabalho satisfatório e o que cada área necessita para melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho da equipe. Porém há um detalhe que é preciso ser levado em consideração no planejamento do elenco, que é a manutenção dos principais jogadores do time, aqueles mais identificados com a torcida, como dizem Aidar, Leocini e Oliveira (2002):

Difícilmente um cliente de uma grande empresa, digamos a Coca-Cola, vai se manifestar se a companhia decidir trocar seu executivo de vendas ou cientista mais talentoso. Mas a saída de um craque de uma equipe de massa pode valer manifestações agressivas, quase na fronteira da legalidade, por parte dos torcedores que são, na face negócio do esporte, os consumidores finais.

“O planejamento do departamento é executado entre o diretor, o gerente e a comissão técnica” (BRUNORO e AFIF, 1997). Nesta frase os autores se referem ao Diretor Executivo e ao Gerente de Futebol que, como explicado anteriormente, aqui estão em uma só função, a de Superintendente. O Planejamento do clube, dependendo da situação, pode ser para um ano ou para vários anos. Para se fazer o planejamento para um ano é preciso analisar as tabelas e o regulamento dos campeonatos que o time disputará, em qual período disputará mais ou menos jogos, quando serão os jogos mais importantes, qual é o objetivo do clube em cada competição (ser campeão, se classificar para uma outra competição ou divisão, se manter na atual divisão) e o que é preciso para que o clube alcance esse objetivo.

Outra necessidade é analisar os adversários, o que faz parte do planejamento do futebol, segundo Brunoro e Afif (1997). Os elencos dos clubes estão constantemente mudando, assim como seus times titulares, por isso é preciso ter uma base de dados com as características e informações de cada jogador e de cada time. Ao analisar os adversários é preciso verificar em quais esquemas táticos eles costumam atuar dentro e fora de casa, qual é o time titular, quais jogadores eles têm disponíveis para cada posição, quais os principais pontos fortes e pontos fracos de cada jogador e de cada time, qual o porcentual de acerto de chutes a gol, de passes, de faltas cometidas, cartões amarelos e vermelhos, individualmente e coletivamente de cada adversário.

Esse trabalho também tem de ser feito junto à Comissão Técnica, para que o Treinador possa preparar a equipe para enfrentar o próximo adversário já o conhecendo e tendo certa noção de como ele atuará. É importante salientar que essa mesma análise a ser feita dos adversários também deve ser feita da própria equipe, para averiguar quais os pontos fortes e fracos da mesma, o que precisa melhorar e o que já não está mais dando certo (as jogadas que os adversários perceberam e já estão anulando).

Essa análise dos adversários é definida por Kotler (2000) como a Coleta de Informações, dentro do Sistema de Inteligência Competitiva, onde o autor diz que muitas empresas divulgam metas e informações importantes para atrair clientes e estas informações estão também acessíveis aos concorrentes. Da mesma forma os clubes de futebol divulgam suas metas e é possível facilmente conseguir as informações descritas acima apenas analisando os jogos, elencos e históricos dos times e jogadores adversários.

Com essas informações é mais fácil para o treinador saber quais jogadores pode escalar em determinado jogo, considerando a importância deste, dos próximos, a qualidade do adversário, seu estilo de jogo, como anular seus pontos fortes e como atacar seus pontos fracos, assim como tentar explorar os pontos fortes e amenizar os pontos fracos do próprio time.

Antes do término de cada temporada é preciso fazer um balanço, ver o que deu certo e o que deu errado, em quais áreas o clube pode melhorar, dentro do elenco quais as posições que precisam ser reforçadas, como fazer para não cometer os mesmos erros dessa temporada e traçar os principais objetivos para a próxima.

Antes do término de cada campeonato, a diretoria precisa fazer uma análise da temporada para se preparar para a próxima competição. Esse procedimento deve ser executado independentemente dos resultados obtidos pelo grupo. É importante que a diretoria detecte logo suas necessidades de reforço para que o clube possa sair na frente dos demais. Se um time demorar muito para fazer o balanço do que aconteceu na temporada anterior ou para analisar as posições que precisam ser reforçadas, quando partir para as contratações o trabalho será muito mais difícil, porque é justamente no período de férias que o mercado de jogadores fica mais aquecido. Conseqüentemente, o número de atletas em disponibilidade estará reduzido e o preço ficará em patamar bem mais alto. Por isso, o ideal é montar a base da equipe com antecedência (BRUNORO e AFIF, 1997).

Alguns clubes contratam ex-ídeos aposentados para uma função semelhante à do Superintendente de Futebol, não que isto esteja errado, porém é preciso que o ex-jogador se prepare adequadamente para exercer esta nova função, pois do contrário o clube pode ser prejudicado com uma má administração nesse setor e a imagem do ex-ídolo pode ser desgastada. Para ocupar o cargo de Superintendente de Futebol é necessária uma graduação em Administração, de preferência com especialização em Administração Esportiva, ou em Educação Física ou Esportes, tendo obrigatoriamente a especialização em Administração Esportiva.

2.2 O GERENTE FINANCEIRO

O Gerente Financeiro é aquele que cuida das finanças do clube, verifica o quanto e como o clube arrecada e gasta, qual o retorno sobre seus investimentos, busca alternativas para aumentar a Receita e diminuir as Despesas. “Gestão eficaz de recursos no negócio do futebol só acontece se, no fim da

temporada, o resultado final for boa *performance* técnica e caixa equilibrado” (AIDAR, LEOCINI e OLIVEIRA, 2002).

O Gerente Financeiro tem que saber o quanto o clube pode gastar com salários e prêmios, para jogadores, comissão técnica e diretoria e repassar esse valor ao R.H. que fará sua distribuição, saber o quanto o clube precisa arrecadar com patrocínios e, junto com a Gerência de Marketing, negociar os mesmos.

O departamento financeiro controlará o fluxo de caixa do futebol. Os controles desse departamento serão feitos por relatórios de despesas e receitas, balancetes mensais e balanços anuais. As atividades desse departamento englobarão as mesmas que há em qualquer empresa estruturada. (...) As equipes de grande potencial econômico, nesse caso, precisam contar com os serviços de um profissional de alto nível para gerenciar a área (BRUNORO e AFIF, 1997).

Hoje em dia no Brasil a maioria dos clubes passa por problemas financeiros, em alguns os atrasos em salários são comuns, outros não têm dinheiro para fazer contratações ou melhorias estruturais necessárias. É função do Gerente Financeiro cuidar dessa área, fazendo um planejamento anual, estipulando o quanto o clube gastará com salários, encargos, premiação, transportes, alimentação, hospedagem, manutenção, entre outros e também o quanto arrecadará, com patrocínios, venda de produtos, receita de jogos, premiação, cotas de televisão e outras fontes de renda.

É importante saber esses números para que o clube não gaste mais do que arrecada e com isso tenha problemas financeiros, que afetam diretamente o rendimento do time. Mas é preciso lembrar que um clube de futebol não é como uma empresa normal, há várias pessoas torcendo e esperando que o clube seja Campeão, que tenha um bom time e os torcedores costumam não se importar com a situação financeira do clube, apenas com os resultados em campo. Por isso é preciso saber montar uma equipe competitiva com os recursos disponíveis no Orçamento do clube.

Outro fator importante de se lembrar é que quanto mais títulos o clube ganhar, mais competições importantes o clube disputar, maior exposição positiva tiver na mídia, maior será a arrecadação com prêmios e patrocínios e, com isso, poderá investir mais.

Porém é preciso investir de maneira correta, é preciso verificar quais as principais necessidades do clube, não apenas quanto a jogadores, mas também quanto à estrutura física, reformas no estádio, no departamento de fisioterapia, no Centro de Treinamentos e também quanto a todas as pessoas que trabalham no clube.

No Brasil a temporada do futebol tem o mesmo período do ano fiscal, de janeiro a dezembro, e ao final é preciso analisar os resultados financeiros, se o clube conseguiu ter lucro, se foi preciso a venda de algum(s) jogador(es) importante(s) do elenco para pagar todas as contas, se o clube poderá investir mais ou menos, se poderá na próxima temporada pagar maiores ou menores salários.

Quanto melhor o desempenho de um clube, mais este clube poderá conseguir com premiação, patrocínio e outras fontes de renda, com isso terá mais dinheiro para investir no próprio clube e, conseqüentemente, melhorar ainda mais seu desempenho, o que se tornará num ciclo.

A Gerência Financeira é uma das áreas mais importantes do clube, pois um clube que não tem condições de pagar suas dívidas acaba prejudicando muito sua imagem, o que faz com que acabe recebendo menores cotas de patrocínio e de televisão e também alguns jogadores podem rejeitar jogar no clube. Por isso é preciso que essa função seja exercida por um profissional competente da área, que no mínimo tenha alguma formação em Administração, com especialização em Finanças. Economistas e Contadores especializados na área também podem desempenhar essa função.

2.2.1 O Contador

Segundo dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a terceirização de serviços contábeis é cada vez maior em organizações estabelecidas no Brasil. A maioria das empresas terceiriza essa função, pois em alguns casos não compensa manter um funcionário registrado, pagando sempre seus salários e encargos, sendo que ele será mais exigido apenas em algumas épocas do ano, principalmente no término do exercício fiscal.

Pequenas e médias empresas contratam empresas de Consultoria Contábil para quando há necessidade de um Contador, apenas pagando pelo

período em que prestam serviços a elas. Grandes empresas geralmente têm necessidade maior de serviços de um Contador, por isso algumas possuem um profissional da área contratado próprio para ela.

Em um clube de futebol cabe ao Gerente Financeiro avaliar se há necessidade de contratar um profissional fixo para isso ou se é possível terceirizar essa função, levando em consideração a necessidade dos serviços de um contador e qual maneira seria melhor financeiramente ao clube.

2.3 O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos (R.H.) tem passado por várias mudanças ao longo dos últimos anos. Antigamente o R.H. servia apenas para contratar, demitir e pagar os salários, hoje os profissionais da área precisam fazer outras, e muito importantes, funções, como a de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, motivação e premiação por desempenho. Brunoro e Afif (1997) falam sobre a função do Gerente de Recursos Humanos:

É o responsável pela vida funcional do departamento técnico, desde a parte de registros até a criação de um programa de carreira para os funcionários, sempre de acordo com a política determinada pela diretoria do clube. Conforme os recursos do clube, também poderão ser criados planos de incentivo com o objetivo principal de premiar os atletas por sua produtividade. Os jogadores que chegarem à seleção brasileira ou forem promovidos das categorias de base para o elenco de profissionais também poderão ser contemplados com uma compensação financeira.

O Gerente de Recursos Humanos precisa antes de qualquer outra coisa saber que ele trabalha diretamente com pessoas e que as pessoas são diferentes. Essa diferença, segundo Chiavenato (2002), faz com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas atitudes, seus valores, suas aspirações, suas motivações, suas aptidões, etc. Segundo Mocsányi e Bastos (2005), “no caso das organizações esportivas, podemos considerar que o ativo mais importante é aquele composto pelos professores e técnicos”.

Em um clube de futebol o Gerente de R.H. não trabalha apenas com os jogadores, mas com todos os profissionais envolvidos. Para o clube ter uma boa estrutura precisa ter profissionais competentes em todas as áreas e é o Gerente de R.H. quem faz o recrutamento e a seleção de profissionais para cada área e também cria um Plano de Carreira para profissionais do clube, o que é uma forma de

incentivo aos trabalhadores. O plano de carreira pode determinar metas a serem cumpridas e promoções que o profissional pode conseguir se cumpridas essas metas.

É também o Gerente de R.H. quem negocia os salários com os jogadores e demais profissionais. O montante que pode ser gasto com salários é decidido pelo Gerente Financeiro que repassa essa informação ao Gerente de Recursos Humanos que fará o rateamento deste valor para todos os funcionários, de acordo com sua função.

Para melhor analisar e calcular os resultados do rateamento dos salários o ideal é separar o que é gasto pelo elenco de futebol e o que é gasto pelos demais profissionais, por exemplo, se o Gerente Financeiro permite que seja gasto R\$500.000,00 por mês com salários, o Gerente de R.H. deve calcular o montante relativo aos salários dos demais funcionários (excluindo jogadores e comissão técnica) e subtrair esse valor no inicial. Considerando que este clube gaste R\$100.000,00 mensais com os gerentes, superintendente e demais chefes de departamentos, resta-lhe R\$400.000,00 para ser gasto com os jogadores e comissão técnica.

A política salarial do clube deve ser decidida pelo Gerente de Recursos Humanos, obviamente sempre obedecendo a ordens superiores, porém ele deve ter autonomia para argumentar sobre essas ordens, se o Presidente do Clube deseja contratar determinado jogador e seu salário está fora do que o clube pode pagar, o Gerente de R.H. deve alertá-lo sobre isso.

O calcanhar-de-aquiles no futebol como negócio (...) é a administração dos gastos com os atletas – seja na contratação, seja no pagamento de salários –, sempre em espiral crescente muito próxima da evolução das receitas (AIDAR, LEOCINI e OLIVEIRA, 2002).

Os salários dos jogadores de futebol hoje em dia podem chegar a cifras astronômicas, porém nem sempre esses jogadores correspondem em campo ao que se espera deles, com isso o clube pode ter feito um alto investimento e conseguir um baixo retorno (esse retorno está ligado aos objetivos do clube). Uma maneira de se amenizar isso é adotar a remuneração por desempenho.

A remuneração por desempenho pode ser feita da seguinte maneira: o jogador tem um salário fixo, não muito alto, porém recebe uma premiação para

cada partida que realiza, proporcional ao tempo que participou da partida, também recebe prêmios por fazer aquilo que é esperado que ele faça (atacantes fazerem gols, laterais e meias darem assistências, volantes e zagueiros fazerem desarmes limpos, goleiro passar uma partida sem levar gol ou defender um pênalti, entre outros).

Também pode haver multas para o salário, como a por levar um cartão amarelo ou vermelho, fazer elevado número de faltas, ter comportamento indisciplinado, ou o que o clube achar pertinente. Uma tabela de remuneração por desempenho pode ser como a demonstrada abaixo, com valores hipotéticos:

Tabela 2 - Modelo de remuneração por desempenho

Posição	Goleiro	Zagueiro	Lateral	Volante	Meia	Atacante
Salário Fixo	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Presença – Jogo inteiro	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Presença – ½ Jogo	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Presença – ¼ Jogo	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Convocação para seleção nacional	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Gol	--	50,00	75,00	75,00	150,00	200,00
Assistência	--	50,00	200,00	75,00	200,00	100,00
Passe certo	10,00	10,00	30,00	20,00	30,00	20,00
Desarme	--	200,00	150,00	200,00	75,00	50,00
Jogo sem sofrer gols	200,00	--	--	--	--	--
Pênalti defendido	200,00	--	--	--	--	--
C. Amarelo	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 200,00
C. Vermelho	- 500,00	- 500,00	- 500,00	- 500,00	- 500,00	- 500,00
Indisciplina	- 1.000,00	- 1.000,00	- 1.000,00	- 1.000,00	- 1.000,00	- 1.000,00

Fonte: O autor

Dessa maneira receberia mais quem fizesse melhor a sua função, é óbvio que cada jogador pode ter sua tabela de remuneração, pois mesmo jogadores de mesma posição têm diferentes características e qualidades.

A remuneração variável pode ser também coletiva, de acordo com o desempenho do time, como prêmio por vitória, por vencer o maior rival, por conquistar títulos ou vaga para determinada competição, entre outros.

Outra atribuição ao Gerente de Recursos Humanos é a de Avaliação de Desempenho, principalmente dos demais funcionários (além dos jogadores e

comissão técnica), verificando se foram cumpridas as metas para cada setor, o que fazer para melhorar o ambiente de trabalho ou a motivação de cada funcionário.

O Gerente de R.H. deve conhecer cada pessoa que trabalha no clube e suas particularidades, saber em quais condições cada profissional trabalha melhor e tentar fazer com que este profissional esteja nas condições ideais para conseguir o melhor desempenho possível, para isso tem que se levar em conta os problemas pessoais da pessoa, as condições de trabalho, a pressão exercida, a capacidade de trabalhar sob pressão, a motivação e demais fatores relacionados.

A constituição do departamento de RH moderno deverá ser precedida de estudos de viabilização da melhor política a ser adotada pelo clube, o que não ocorre atualmente. Nas empresas organizadas, o RH ocupa posição de destaque, principalmente na motivação e atualização de funcionários. Nos clubes de futebol, o RH estará muito ligado ao departamento administrativo (BRUNORO e AFIF, 1997).

Essa é uma área que trabalha diretamente com pessoas e um trabalho mal feito pode acabar com o desempenho de um grande profissional, seja ele quem for, o que pode prejudicar diretamente o rendimento do time, além de atingir a pessoa, podendo causar grandes problemas pessoais a ela. Por isso é preciso muito cuidado na hora de se escolher o Gerente de Recursos Humanos de um clube de futebol, assim como o de qualquer empresa. O ideal é que a pessoa tenha formação em Administração com especialização em Recursos Humanos, alguma formação em Psicologia também é importante.

2.4 O GERENTE DE MARKETING

O marketing esportivo é uma das áreas mais rentáveis tanto para empresas patrocinadoras de clubes quanto para os próprios clubes. Conforme nos dizem Lois e Carvalho (1998), a Parmalat, multinacional italiana de produtos lácteos, sempre adotou estratégias relacionadas ao marketing esportivo para crescer e conseguiu ótimos resultados com isso.

Após investir em alguns clubes da Europa como o Parma da Itália e o Real Madrid da Espanha e também em outros esportes como Fórmula 1 e Esqui, a Parmalat ao chegar no Brasil já sabia que o jeito mais fácil de conquistar mercado seria investindo em futebol.

A empresa firmou alguns contratos de patrocínio, mas o principal deles foi com a Sociedade Esportiva Palmeiras (entre 1992 e 2000). O Palmeiras, um dos maiores e mais tradicionais times do Brasil, precisava de um patrocinador e sabia do valor de sua marca, a Parmalat precisava difundir sua marca no Brasil e sabia do valor do Palmeiras, então firmaram um acordo de Co-Gestão.

Além do patrocínio a Parmalat ajudaria na gestão do futebol do Palmeiras, tendo como diretor de futebol José Carlos Brunoro, ex-atleta e gestor esportivo profissional, com isso o clube conseguiu melhores resultados, conquistando 11 títulos importantes nesse período. Conseqüentemente a Parmalat conseguiu o que queria, entrar no mercado brasileiro com força, se tornando em pouco tempo a líder no setor.

Esse é apenas um exemplo da força do marketing de um clube de futebol, o profissional que trabalhar nessa área tem que saber o potencial que seu clube tem, o quanto pode pedir para um patrocínio principal e para patrocínios secundários.

Um patrocínio para um clube grande no Brasil pode superar os 15 milhões de reais anuais, mas as empresas patrocinadoras não se incomodam em investir tamanho montante, pois o retorno que têm com isso é muito maior. Uma prova disso é a fidelização de clientes/consumidores (torcedores) dos clubes de futebol.

Não se conhecem casos de torcedores que mudam de clube porque ele não conquista campeonatos ou foi relegado a divisões inferiores. Este fato, fidelidade a uma marca no futebol, é de suma importância para o seu marketing. Não há fidelidade a produtos ou serviços em nenhuma outra indústria na proporção que existe no futebol (AIDAR, LEOCINI e OLIVEIRA, 2002).

Para saber o valor da marca de um clube de futebol é preciso analisar o desempenho e a tradição do mesmo, o tamanho de sua torcida, se costuma disputar títulos e campeonatos importantes, se possui uma boa imagem na mídia, se tem jogadores famosos e queridos pelo público. Um time que disputa constantemente a Copa Libertadores da América, principal competição de clubes da América do Sul, tem uma marca que vale mais que um time que disputa apenas campeonatos nacionais. Assim como o clube em que joga o melhor jogador do

momento, ou o clube que está disputando um título, atrai mais atenção que os demais.

Décadas atrás, se um elenco era imbatível, ganhava, no máximo, mais dinheiro com mais ingressos porque mais gente estava interessada em ver os esquadões em ação. Hoje, quem faz mais gols e fatura mais partidas aparece mais na TV, que gera melhores contratos de patrocínio e *merchandising*. E mesmo a tradicional bilheteria dos estádios passou a valer mais, pois o torcedor que vê seu time ganhando não se contenta em pagar para ver os jogos ao vivo: ele quer, e pode, comprar centenas de produtos licenciados criados pelos departamentos de marketing dos novos clubes-empresa (AIDAR, LEOCINI e OLIVEIRA, 2002).

No ano de 2007 o ex-atacante Romário chegou ao seu gol de número mil. O então jogador do Clube de Regatas Vasco da Gama (RJ) conseguiu para o seu time um patrocínio por causa do milésimo gol. O Vasco até então não tinha patrocinador principal em sua camisa, mas o Banco BMG percebeu a atenção voltada aos jogos do time, pois todos queriam ver o gol de número mil de Romário, com isso seus jogos tinham um grande público, eram transmitidos para várias partes do país e, quando o esperado gol saísse sabiam que por muito tempo ficariam mostrando as imagens por todo o mundo.

Foi feito então um contrato de patrocínio que durou até a marcação do milésimo gol do artilheiro, onde com certeza o Vasco teve um bom ganho financeiro e o Banco BMG conseguiu uma enorme divulgação e sempre que alguém mostrar a imagem do lendário milésimo gol de Romário, lá estará estampada a logomarca do banco.

Uma outra estratégia de marketing recente no futebol foi feita pelo Cruzeiro Esporte Clube (MG). Em um clássico contra o maior rival, o Clube Atlético Mineiro, o jogador Kérlon fez uma jogada batizada de “drible da foca”, onde ele domina a bola com a cabeça e dribla seus adversários. Coelho, então lateral do Atlético, fez uma violenta falta em Kérlon para pará-lo, esse lance teve uma repercussão nacional por muito tempo. Percebendo a repercussão da polêmica, o Cruzeiro lançou um novo produto, uma foca de pelúcia, azul (cor do time), com uma bola de futebol no focinho e usando a camisa do clube.

Há três principais patrocínios para um clube de futebol, o patrocínio principal da camisa, o patrocínio secundário, geralmente colocado nas mangas das camisas e o patrocínio de fornecedor de material esportivo. Existem também outros patrocínios, como o de placas publicitárias no estádio.

O Gerente de Marketing de um clube, ao saber o potencial que sua marca tem, pode negociar com os candidatos a patrocinadores, mostrando a eles o quanto o clube deseja que eles invistam (esse valor pode ser definido junto com o Gerente Financeiro) e o porquê desse valor, qual retorno que a empresa patrocinadora pode ter ao investir essa quantia.

Um contrato de patrocínio pode incluir também bônus por desempenho da equipe, pois quanto melhor o desempenho da equipe, melhor e mais divulgada a imagem da mesma, com isso os patrocinadores ganham mais.

Porém é preciso saber trabalhar e valorizar a imagem do clube, além do desempenho em campo outras ações de marketing são necessárias, pois quanto melhor a imagem, mais o clube pode conseguir de patrocínio e torcedores, que são potenciais consumidores dos produtos licenciados do time.

Esse departamento também ficará encarregado de realizar promoções junto ao público, no estádio e pelos veículos de comunicação. As escolas poderão ser convidadas a levar seus alunos ao clube e aos treinamentos do time para que as crianças possam ter contato com os jogadores. Na época do Natal, por exemplo, os componentes do departamento poderão promover uma campanha de arrecadação de brinquedos para doações a orfanatos. Essas são apenas algumas iniciativas que, de um lado, trazem recursos para a equipe e, de outro, criam uma imagem excelente do clube (BRUNORO e AFIF, 1997).

O Gerente de Marketing tem que saber explorar ao máximo e favoravelmente ao clube tudo o que acontece, assim como promover e divulgar trabalhos de assistência social, doação de brinquedos para crianças carentes, de roupas, comida, etc.

Outra estratégia de marketing recente e muito simples, porém eficaz, foi feita pelo São Paulo Futebol Clube. Ao entrar em campo todos os jogadores costumavam entrar rodeados de crianças, que são chamados de “mascotes”, porém no Dia do Idoso em 2007, o São Paulo substituiu os “mascotes” por várias pessoas idosas vestindo a camisa do clube, o que conseguiu chamar a atenção da imprensa e passar para todos uma imagem simpática do clube.

As estratégias de marketing visam melhorar cada vez mais a imagem do clube, potencializar o que o clube tem de bom e amenizar os problemas, para cada vez mais conseguir um maior poder de barganha na hora de negociar patrocínios e também conseguir aumentar sua torcida.

Porém, se feitas de maneira errada as estratégias de marketing podem ter o efeito contrário, e é muito mais difícil apagar uma má imagem do que manter uma boa imagem. Por isso o Gerente de Marketing deve ser uma pessoa que conheça a área e o clube, deve ter uma formação em Marketing e Propaganda ou Administração, de preferência com ênfase em Marketing e uma especialização em Marketing Esportivo.

O marketing será liderado por um gerente com grande experiência no mercado empresarial, que por sua vez ficará encarregado de formar uma equipe de assessores para o trabalho de campo, com vistas a elevar e selecionar o número de empresas licenciadas que fabricarão produtos com a marca do time (BRUNORO e AFIF, 1997).

2.4.1 O Departamento de História

O Departamento de História de um clube de futebol é uma área muito importante, pois influi diretamente na imagem da equipe. Ao escolher uma equipe para torcer ou patrocinar, uma pessoa ou empresa deve levar em consideração o histórico do time.

O histórico do time deve ser preservado, sempre realçando os principais momentos. Esse trabalho tem que ser feito por alguém que conheça e goste da história do clube.

2.4.2 O Departamento de Patrimônio

O Departamento de Patrimônio de um clube de futebol é aquele que cuida da parte física do clube, quem cuida da Sala de Troféus, da manutenção do estádio, do Centro de Treinamentos. Quanto melhores as condições do estádio e do C.T. melhor será para a equipe.

2.4.3 A Assessoria de Imprensa

A mídia hoje exerce enorme poder sobre o que acontece. Em um clube de futebol pode ajudar a divulgar algo bom, mas também pode difundir uma informação que pode prejudicar a imagem do clube.

Um Assessor de Imprensa tem papel primordial nisso, é ele quem tem contato direto com os veículos de informação, que pode ajudar a divulgar as boas notícias sobre o clube. Algumas de suas principais funções são: a organização de coletivas, a preparação de jogadores e treinador antes de entrevistas, o envio de *release* contendo informações pertinentes para jornais e revistas e também para os torcedores, caso o clube tenha uma revista periódica ou um site é ele quem deve escrever suas matérias e assinar como jornalista responsável, deve esclarecer mal-entendidos que possam prejudicar a imagem do clube ou de determinado jogador, dentre outros.

Com relação ao futebol, o departamento de marketing cuidará da comunicação, estendendo sua abrangência à função de relações públicas. Além de captar recursos, esse departamento terá um setor de imprensa para a comunicação com o público em geral. (...) Ao assessor de imprensa do departamento, caberá a função de mostrar à mídia tudo aquilo que o marketing vem conseguindo para o clube e ainda preparar textos promocionais para envio aos torcedores que escreverem cartas e associados do clube (BRUNORO e AFIF, 1997).

Para essa função é necessário um jornalista, que saiba fazer todas as funções necessárias e que conheça a história do clube.

2.5 O GERENTE JURÍDICO

O Departamento Jurídico de um clube de futebol é de suma importância, o Gerente Jurídico deve conhecer a legislação esportiva e estar atento a toda e qualquer mudança que possa ocorrer nela.

É preciso saber quais procedimentos devem ser tomados na contratação de um jogador, para registrá-lo, ver se determinado jogador tem condições legais de jogo. Em caso de processos contra o clube ou algum jogador do clube é o Gerente Jurídico quem deve cuidar de sua defesa ou por ele próprio ou nomeando um advogado competente para tal, assim como se o clube deseja entrar com algum recurso é por intermédio deste Gerente que se deve fazer.

O profissional para atuar nessa área tem que ser no mínimo um Bacharel em Direito, preferencialmente com especialização em Direito Desportivo. Se ele for também exercer as funções de Advogado do clube, é preciso que faça parte da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), conforme previsto em Lei.

2.6 A COMISSÃO TÉCNICA

A Comissão Técnica de um clube de futebol é uma parte de suma importância, pois é o que está ligado diretamente aos interesses do time, que é o seu desempenho em campo. A importância de se manter uma Comissão Técnica permanente se dá pelo fato da necessidade em se formar uma equipe forte também fora de campo. As trocas constantes da Comissão Técnica podem prejudicar o planejamento do clube.

2.6.1 O Treinador

O treinador é a pessoa principal da Comissão, “é o especialista mais próximo dos jogadores e mais importante autoridade técnica do departamento de futebol” (CARRAVETTA, 2006). É um profissional que precisa conhecer sobre técnicas e táticas de futebol, motivação, liderança e algumas vezes um pouco de psicologia. É ele quem escala a equipe, determina quem joga em qual posição, comanda os treinamentos.

Há quem diga que treinador não ganha jogo, porém saber armar o time com um bom esquema tático ou fazer as alterações certas durante o jogo podem trazer a vitória, com totais méritos do treinador. Chega a ser um cargo ingrato, pois são constantemente chamados pelos torcedores de “burro” e em más fases de times são geralmente os primeiros a serem mandados embora. Porém é importante deixar que o treinador faça seu planejamento, conheça o time e a estrutura do clube e que a Diretoria traga os reforços que ele precisar.

2.6.2 O Assistente Técnico

O Assistente Técnico, ou Auxiliar Técnico, é aquele que auxilia o treinador. Quando por diversos motivos (suspensão, doença, etc.) o treinador não puder comandar a equipe, é o auxiliar quem deve assumir essa função. Para isso ele precisa ter as mesmas qualidades do treinador e é importante que ambos saibam trabalhar juntos.

Geralmente o Auxiliar Técnico é indicado pelo próprio Treinador, por ser alguém que ele já conheça e confie, e quando o treinador sai do clube costuma levar junto seu auxiliar. Em alguns casos, quando o assistente deseja virar treinador e este sai do clube, ele pode ser promovido para a função, pois já conhece a equipe e por ter aprendido com o antigo treinador, pode ter um estilo de trabalho parecido.

2.6.3 O Preparador Físico

Um time de futebol precisa ter no mínimo um profissional responsável pela área de preparação física, que pode contar com quantos assistentes ele achar necessário. É ele quem comanda o treinamento físico das equipes. É necessário ser alguém formado em Educação Física, que saiba dosar a intensidade do treinamento físico de acordo com a época do ano, com a forma dos jogadores e com os próximos jogos. Alguns treinadores gostam de indicar o Preparador Físico, mas é importante manter um (ou uma equipe) fixo do clube, para fazer um trabalho de longo prazo.

O objetivo da preparação física é dar condições aos jogadores de desempenhar qualquer tipo de função tática que o técnico determinar para a equipe. Isso ocorre pela programação de treinamentos, previamente estipulada pelo preparador físico. Um dos aspectos observados pelos profissionais da área é o cuidado com a dosagem da carga de treinamentos, pois é necessário que o time mantenha bom condicionamento físico até o final da temporada (BRUNORO e AFIF, 1997).

2.6.4 O Preparador de Goleiros

Infelizmente hoje a posição de goleiro ainda é a única que tem um treinador específico. Infelizmente, pois cada posição deveria ter seu treinador próprio, por causa das individualidades de cada uma. O Preparador de Goleiros geralmente é um ex-goleiro com uma formação para tal função, a importância em ser um ex-jogador da posição é conhecer todos os problemas e facilidades de se atuar debaixo das traves.

No interior das comissões técnicas, é especialista que exerce função de importância relevante, já que a vitória ou a derrota em muitos jogos depende diretamente da atuação de seus discípulos. (...) Entre as elaborações multidisciplinares que podem ser vistas sob uma variedade de

perspectivas teóricas, na relação dos treinadores de goleiros com os atletas, enfatizamos o fomento à auto-estima, o afeto, a orientação motivacional para a aprendizagem, as intenções táticas com variações – privilegiando a presteza perceptiva regulada progressivamente –, o incremento de exercícios acrobáticos e o desenvolvimento das qualidades físicas e morais. Tudo isso sem esquecer, em momento algum, a necessidade de manter respeito aos princípios da transparência, da ética e de atitudes irreprováveis (CARRAVETTA, 2006).

Um bom preparador de goleiros sabe fazer treinamentos específicos para os jogadores dessa posição melhorarem seus rendimentos, deve fazer um trabalho com todos os goleiros da equipe, inclusive com os das divisões de base, para que sempre que o goleiro titular não puder atuar, o reserva consiga manter o nível e assim o time não ser prejudicado.

2.6.5 O Nutricionista

Um nutricionista possui papel primordial na preparação de um time de futebol, segundo Carravetta (2006) esse profissional:

É um especialista em problemas de alimentação que integra o setor de saúde nos clubes de futebol. A tarefa principal do nutricionista é o desenvolvimento de programas de educação alimentar e o suprimento das necessidades nutricionais dos atletas, com atendimentos individualizados, visando ao elevado rendimento desportivo.

É necessário que seja um profissional especializado em Nutrição Esportiva devido às particularidades da área, sendo capaz de poder indicar complementos ou suplementos alimentares para cada atleta se preciso.

2.6.6 O Psicólogo

Muitas pessoas ainda têm preconceitos contra a contratação de um psicólogo em um clube de futebol, porém seu trabalho é de essencial importância, pois ele atua em uma área delicada, o psicológico dos jogadores. Por isso deve ser um profissional competente, com especialidade em Psicologia Esportiva.

O psicólogo esportivo orienta a conduta que deve ser empregada pelos integrantes das comissões técnicas e de apoio técnico para o caso de atletas que apresentam determinada predisposição a problemas

emocionais, com a finalidade de prevenir o aparecimento de distúrbios psicológicos e emocionais que possam interferir negativamente na execução das atividades do treinamento desportivo (CARRAVETTA, 2006).

2.6.7 O Biomecânico

A Biomecânica é uma área que está começando a ser inserida agora nos clubes de futebol, é pouco difundida e até mesmo conhecida. Segundo Carravetta (2006), um biomecânico trabalha junto com os fisioterapeutas, preparadores físicos e médicos do clube, podendo detectar as melhores maneiras de se prevenir lesões e também alguns pontos fortes e fracos de cada jogador, para melhorar seus rendimentos.

2.6.8 O Assistente Social

O assistente social contribui para a formação pessoal do jogador, desde pequeno, quando ainda nas categorias de base, até quando adulto, profissional. Também auxilia na adaptação de jogadores vindos de outros clubes, cidades ou países. É uma área que deve trabalhar junto com os psicólogos do clube.

O assistente social é um profissional que se propõe a conhecer, orientar e intervir nas relações sociais dos futebolistas em situações cotidianas. Deverá conhecer a cultura do departamento de futebol e principalmente o comportamento da cúpula diretiva e técnica. A contribuição mais efetiva dos assistentes sociais dá-se pelas potencialidades de mudanças dos jogadores de futebol e pelo acompanhamento continuado dos futebolistas integrados nas categorias de base (CARRAVETTA, 2006).

2.6.9 O Fisioterapeuta

O fisioterapeuta é o profissional responsável pela recuperação de jogadores lesionados. No futebol profissional são constantes as contusões e por isso quanto melhor a fisioterapia do clube (considerando a qualidade dos profissionais e a estrutura que o clube disponibiliza), melhor será a recuperação dos atletas.

Por ser o futebol um esporte de contato, são inúmeras as lesões que ocorrem nos futebolistas, gerando a necessidade da presença do fisioterapeuta, pois um elevado número de lesões produzidas no futebol pode ser evitado por uma ação preventiva e eficaz desse profissional (CARRAVETTA, 2006).

2.6.10 O Dentista

A importância de se ter um odontólogo no clube se dá devido ao elevado número de problemas bucais que os jogadores podem apresentar e que podem atrapalhar seus rendimentos (CARRAVETTA, 2006). Porém não é necessário que o clube contrate um profissional dessa área, pode fazer uma parceria com um consultório odontológico para tratar todos seus jogadores lá, diminuindo seus custos.

2.6.11 O Massagista

Segundo Carravetta (2006), o massagista é aquele que oferece o primeiro atendimento no caso de uma lesão muscular de um atleta. Também cuida da recuperação muscular pós-jogo de cada jogador, devido ao desgaste físico de uma partida. Deve trabalhar em conformidade com os médicos e fisioterapeutas do clube.

2.6.12 Os Médicos

A medicina esportiva é importante tanto para a prevenção quanto para o tratamento de lesões. Antes do início de cada temporada os atletas devem passar por exames médicos para saber como está a condição de cada um e se pode ter algum problema de saúde. Esses exames devem ser feitos periodicamente, devido a grande carga física e emocional que envolve o futebol.

O médico do clube deve acompanhar o desenvolvimento de cada jogador, tendo um histórico de doenças e lesões e sabendo das tendências que cada um tem. Com um bom trabalho dos médicos é possível prescrever treinamentos específicos para cada atleta melhorar seu rendimento esportivo.

Os médicos esportivos que integram as comissões de apoio ao futebol se classificam, segundo sua área de atuação, em três grandes categorias: clínica, ortopédica e fisiológica. O conhecimento elementar dos componentes socioculturais do futebol (...) é pré-requisito indispensável para o exercício profissional da especialidade médica no futebol. (...) Na área clínica, são analisados os problemas mais correntes que impedem o futebolista de participar dos treinamentos e jogos e são mantidos os cuidados necessários com a saúde dos atletas, favorecendo e mantendo o bem-estar fora do âmbito do futebol. (...) Na área ortopédica, o médico regula todos os tratamentos cirúrgicos e preventivos no que diz respeito aos ossos e às articulações. (...) Na área fisiológica, realiza o acompanhamento individual do desenvolvimento da performance dos futebolistas, analisa os efeitos agudos e crônicos da prática do treinamento nas estruturas e sistemas do corpo humano (CARRAVETTA, 2006).

2.7 OS CLUBES ESTUDADOS

Como já dito anteriormente, os clubes estudados no presente trabalho serão a Sociedade Esportiva Palmeiras, o Sport Club Corinthians Paulista, o São Paulo Futebol Clube e o Santos Futebol Clube. Abaixo será descrito um pouco sobre a história destes clubes, assim como algumas informações importantes e relevantes para a pesquisa.

2.7.1 Sociedade Esportiva Palmeiras

No ano de 1914, o imigrante italiano Luigi Servo, juntamente com seus amigos Vincenzo Ragnonetti, Ezequiel Simone e Luigi Emmanuele Marzo, têm a idéia de fundar um clube de futebol para reunir a colônia italiana, idéia essa impulsionada pela excursão dos clubes italianos Pro Vercelli e Torino ao Brasil na mesma época (FERNANDES, 2005).

Em 26 de agosto de 1914, após uma fracassada reunião na semana anterior, os italianos (até então única colônia que não tinha um clube próprio) fundaram o Palestra Itália. A primeira partida do clube foi em 24 de janeiro de 1915, uma vitória de 2 a 0 (gols de Bianco e Alegretti) sobre o Savóia, time com grande tradição na época, conforme consta no site oficial do clube (www.palmeiras.com.br).

No ano seguinte, o Palestra Itália entra para a APEA (Associação Paulista de Esportes Atléticos), que era quem organizava o Campeonato Paulista. Em 1917 acontece o primeiro clássico entre Palestra Itália e Corinthians, que hoje é o maior clássico paulista e considerado por muitos o maior clássico do país

(Palmeiras x Corinthians), que terminou com vitória de 3 a 0 para o Palestra. Porém, apenas em 1920 o Palestra Itália conquista seu primeiro título, o Campeonato Paulista, mesmo ano em que compra o Estádio Palestra Itália, também conhecido na época como Parque Antarctica (porque o terreno pertencia anteriormente à Antarctica).

Em 1942, em meio à II Guerra Mundial, a Itália era inimiga do Brasil, portanto os italianos que aqui viviam passaram a sofrer perseguições e o Palestra Itália foi obrigado a mudar seu nome, pois do contrário poderia perder todo seu patrimônio, inclusive o Estádio, que era cobiçado pelo São Paulo Futebol Clube. Primeiramente tentaram mudar o nome para Palestra de São Paulo, porém não foi aceito (apesar de Palestra ser uma palavra grega e a Grécia não estar envolvida com a Guerra) então, no dia 20 de setembro de 1942, o Palestra Itália passa a se chamar Sociedade Esportiva Palmeiras.

Mesmo mudando de nome, a filosofia vencedora do time continuava a mesma, tanto que o Palmeiras estreou com vitória de 3 a 1 no São Paulo, sagrando-se Campeão Paulista na ocasião, em 20 de setembro de 1942. No início, a paixão desta equipe era apenas de italianos que viviam em São Paulo, mas hoje, o Palmeiras se orgulha de ter torcedores de todas as raças, espalhados por todo país (FERNANDES, 2005).

Em 1951, o Palmeiras se tornou o Primeiro Campeão Mundial Interclubes, ao vencer a Copa Rio, competição organizada pela CBD (Confederação Brasileira de Desportos, atual CBF), com o aval da FIFA para que fosse considerada na época o Primeiro Mundial Interclubes. Nas duas décadas seguintes, 1960 e 1970, o Palmeiras viveu anos de glória. “Era a única equipe de São Paulo capaz de competir com o Santos de Pelé nos 60, e a melhor equipe do Brasil no início dos 70” (FERNANDES, 2005), neste período o Palmeiras montou dois grandes times, que ficaram conhecidos como a Academia e a Segunda Academia, ambas comandadas por Ademir da Guia, maior jogador da história do clube.

A fama da Academia era tanta, que teve a honra de representar e vestir a camisa da Seleção Brasileira na inauguração do Mineirão, em 1965. Era a primeira vez que um time tinha essa oportunidade, e o Palmeiras correspondeu plenamente, vencendo por 3 a 0 (FERNANDES, 2005).

Após o título Paulista de 1976 o Palmeiras só voltaria a conquistar um título de expressão em 1993, novamente um Campeonato Paulista, tendo assim o segundo menor “jejum de títulos” entre os grandes de São Paulo, 17 anos.

No ano de 1992, o Palmeiras firma parceria inédita no país, com a multinacional italiana de laticínios Parmalat, um contrato de Co-Gestão Esportiva, onde a empresa investiu um grande capital no clube e cuidava de sua gestão, com isso o clube conquistou diversos títulos no período da parceria (até 2000) e era considerado um modelo de gestão na época.

O Palmeiras da Parmalat com José Carlos Brunoro uma co-gestão que foi outra marca do pioneirismo do Palmeiras dentro do esporte brasileiro, revolucionou toda a filosofia e administração esportiva até então existente no país (FERNANDES, 2005).

Os títulos mais importantes da Sociedade Esportiva Palmeiras são: 1 Campeonato Mundial Interclubes (Copa Rio 1951), 1 Copa Libertadores da América, 1 Copa Mercosul, 4 Campeonatos Brasileiros, 2 Torneios Roberto Gomes Pedrosa (principal competição nacional antes da criação do Campeonato Brasileiro em 1971), 1 Copa do Brasil, 2 Taças Brasil (principal competição nacional antes do Roberto Gomes Pedrosa se tornar nacional), 1 Copa dos Campeões, 1 Campeonato Brasileiro da Segunda Divisão, 5 Torneios Rio-São Paulo e 22 Campeonatos Paulista (Adaptado do Site Oficial do clube).

2.7.2 Sport Club Corinthians Paulista

No ano de 1910, os operários Antônio Pereira, Carlos da Silva, Joaquim Ambrósio, Rafael Perrone e Anselmo Correia tiveram a idéia de criar um time de futebol. Foram convidando diversos jogadores de campos de várzea da época para montar o time, que teve sua idéia de fundação fortalecida com a vinda ao Brasil do time inglês Corinthian Football Club (nome em homenagem à cidade grega de Corinto), time este que foi a inspiração para o nome escolhido do clube, Corinthians (os nomes Santos Dumont e Carlos Gomes também foram sugeridos para ser o nome do clube). Então, em 1º de setembro daquele ano surgia o Sport Club Corinthians Paulista (FERNANDES, 2005).

Fernandes (2005) conta sobre o primeiro jogo do clube, que foi no dia 10 de setembro daquele ano, contra o União da Lapa, quando o time foi derrotado por 1 a 0. O primeiro gol (marcado por Luiz Fabi) e a primeira vitória vieram no jogo seguinte, 2 a 0 contra o Estrela Polar. O primeiro título corintiano foi o Campeonato Paulista de 1914.

Em 1917 o Corinthians arrendou da Prefeitura de São Paulo seu estádio, na Chácara da Floresta, porém hoje em dia o estádio corintiano (Parque São Jorge) não recebe jogos oficiais, a maioria dos jogos do clube são mandados no Estádio Municipal do Pacaembu.

O Corinthians é o grande paulista que teve o maior jejum de títulos, que durou 23 anos, entre 1954 e 1977, anos em que o clube conquistou o Campeonato Paulista.

Na década de 1980, mesmo período em que o Brasil saía da Ditadura Militar, os jogadores Sócrates, Casagrande e Vladimir, junto com o diretor de futebol e sociólogo Adílson Monteiro Alves, formaram a “Democracia Corinthiana”, que lutou desde contra o descaso do clube com os jogadores, que não eram devidamente valorizados, até por direitos políticos, chegando a entrar em campo com os dizeres “Democracia Já” e “Quero votar para Presidente” nas camisas (FERNANDES, 2005). Durante essa época, o Corinthians conquistou vários títulos, mas a maior conquista foi fora de campo, para todo o país.

“Conseguimos provar ao público que qualquer sociedade pode e deve ser igualitária. Que podemos abrir mão dos nossos poderes e privilégios em prol do bem comum. Que devemos estimular a que todos se reconheçam e que possam participar ativamente dos desígnios de suas vidas. Que a opressão não é imbatível. Que a união é fundamental para ultrapassar obstáculos indigestos. Que uma comunidade só frutifica se respeitar a vontade da maioria de seus integrantes. Que é possível se dar as mãos” (SÓCRATES, *Apud* FERNANDES, 2005).

Em abril de 1999, o Corinthians firmou parceria com a empresa de Marketing Esportivo norte-americana *Hicks Muse*, um contrato de licenciamento da marca, que deveria durar 10 anos, onde a empresa faria um aporte financeiro e teria retorno nos lucros do clube, além de poder explorar sua marca (AIDAR, LEOCINI e OLIVEIRA, 2002). Porém essa parceria acabou não dando certo e terminou antes do previsto em contrato, com a falência da parceira.

No ano de 2005 o Corinthians tentou nova parceria, desta vez com a recém-criada *Media Sports Investment* (MSI). De acordo com o contrato, a MSI teria controle sobre 51% do Futebol do Corinthians, negociaria todos seus contratos, e ficaria com sua Receita, repassando apenas um percentual ao clube. Inicialmente a parceria deu certo e o Corinthians conquistou o Campeonato Brasileiro daquele ano, apesar deste ser considerado o Campeonato mais suspeito da história (JARDIM e WESS FILHO, 2007). Porém, no ano seguinte, a suspeita de lavagem de dinheiro por parte da MSI na parceria, esta começou a ruir e terminou em meados de 2007.

Ao final do mesmo ano o Corinthians viu acontecer uma das piores partes de sua história, ao ser rebaixado para a Segunda Divisão do Campeonato Brasileiro. Em 2008 tenta voltar à Elite do Futebol Brasileiro, com uma total reestruturação, administrativa e técnica.

Os títulos mais importantes do Sport Clube Corinthians Paulista são: 1 Mundial de Clubes, 4 Campeonatos Brasileiros, 2 Copas do Brasil, 1 Supercopa do Brasil, 5 Torneios Rio-São Paulo e 25 Campeonatos Paulistas (Adaptado do Site Oficial do clube).

2.7.3 São Paulo Futebol Clube

A fundação do São Paulo Futebol Clube chega a ser um pouco confusa. No início do Século XX existia o Clube Atlético Paulistano, que abandonou o futebol por não querer adotar o profissionalismo. O mesmo aconteceu com a Associação Atlética das Palmeiras. Alguns dos membros dos dois clubes resolveram se juntar e em 1930 criaram o São Paulo da Floresta que foi Campeão Paulista em 1931, porém em 1933 o clube estava afundado em dívidas e teve que fazer uma fusão com o Tietê, passando a usar apenas uniformes e símbolos deste. Em 14 de maio de 1935 o São Paulo da Floresta foi extinto (FERNANDES, 2005), ficando apenas em atuação o Tietê.

Porém os sócios resolveram fundar um novo clube, no dia 4 de junho de 1935 foi fundado o Clube Atlético São Paulo, que em 16 de dezembro daquele ano passaria a se chamar São Paulo Futebol Clube, que não pode contar com o patrimônio e títulos do São Paulo da Floresta, pois estes eram pertencentes ao Tietê. Há quem diga que a fundação do clube deva ser considerada a de 1930,

porém considera-se oficialmente a do atual clube a de 1935, assim sendo o título Paulista de 1931 também não é computado ao São Paulo Futebol Clube.

Apesar da fundação do novo clube os problemas financeiros continuavam e em 1938, o Palestra Itália e o Corinthians fizeram um jogo para arrecadar fundos para livrar o São Paulo da falência, esse jogo foi conhecido como “jogo das barricadas”, pois nas entradas haviam barricadas para os torcedores depositarem suas doações para o clube.

O São Paulo precisava de um estádio e em 1942 pleiteava conseguir o Estádio Palestra Itália, pertencente ao Palestra Itália (que só não perdeu o estádio porque mudou de nome naquele ano), então após a fracassada tentativa o clube arrendou o estádio do Canindé (hoje pertencente à Associação Portuguesa de Desportos). Porém o São Paulo queria um estádio próprio e em 1952 iniciou a construção do Cícero Pompeu de Toledo (nome em homenagem ao são-paulino que iniciou a construção do estádio), mais conhecido como Morumbi, que só teve sua obra terminada em 1970.

Seu primeiro título veio apenas em 1945, o Campeonato Paulista daquele ano. Assim como os demais grandes de São Paulo, o São Paulo Futebol Clube passou por um “jejum de títulos”, que durou entre 1957 e 1970 (o menor tempo entre os grandes, 13 anos), anos em que o clube conquistou o Campeonato Paulista. Neste intervalo o time conquistou apenas taças sem muita importância.

Na década de 1980, o São Paulo montou um time jovem, porém muito forte, que ficou conhecido como os “Menudos do Morumbi”, que conquistaram diversos títulos no âmbito estadual e nacional (FERNANDES, 2005). Porém apenas no início da década de 1990, comandado por um dos maiores treinadores da história, Telê Santana, que o São Paulo passou a ter destaque em campeonatos internacionais, vencendo duas Libertadores e dois Mundiais consecutivos (1992 e 1993) e, doze anos depois, com o treinador Paulo Autuori, se tornou o primeiro brasileiro Tri-Campeão da Libertadores e Tri-Campeão Mundial Interclubes.

Muitos dizem que hoje o São Paulo Futebol Clube é o clube melhor administrado do país, porém é sabido que suas principais estratégias não são criadas pelo clube, mas é feito um *benchmarking* das idéias e estratégias de clubes ao redor do mundo. *Benchmarking* é definido por Kotler (2000) como “a arte de aprender com as empresas que apresentam um desempenho superior em algumas tarefas”. Isso não é uma prática errada, nem tampouco ilegal, visto que muitas

grandes empresas mundiais, como a Xerox e a Kodak, utilizam dessa técnica. Kotler ainda diz que “o objetivo é copiar ou aprimorar com base em ‘melhores práticas’”, o que é, de certa forma, algo racional a se fazer, pois se um clube faz algo que dá certo, outros podem seguir o exemplo deste e tentar fazer o mesmo.

Os principais títulos do São Paulo Futebol Clube são: 3 Mundiais Interclubes, 3 Libertadores da América, 1 Copa Conmebol, 5 Campeonatos Brasileiros, 1 Torneio Rio-São Paulo e 20 Campeonatos Paulista (Adaptado do Site Oficial do clube).

2.7.4 Santos Futebol Clube

Único dos chamados grandes paulistas que não é da capital, o Santos, da cidade de mesmo nome, foi fundado em 14 de abril de 1912, por iniciativa de Raymundo Marques, Mário Ferraz de Campos e Argemiro de Souza Júnior. Inicialmente chamado de Santos Foot-Ball Clube, fez seu primeiro jogo oficial em 15 de setembro daquele ano, quando venceu o Santos Athletic Club por 3 a 0, sendo que o primeiro gol da história do clube foi marcado por Arnaldo Silveira (FERNANDES, 2005).

Em 1913 o Santos conquistou o título de Campeão Santista, mas seu primeiro título importante veio apenas em 1935, com o Campeonato Paulista daquele ano. Em 1916 foi iniciada a construção do estádio Urbano Caldeira, mais conhecido como Vila Belmiro, que é onde o Santos ainda hoje manda seus jogos.

O Santos foi o único clube brasileiro em que jogou Edson Arantes do Nascimento, o Pelé, considerado o melhor jogador de todos os tempos. No período em que Pelé jogou no Santos, de meados da década de 1950 até o final da década de 1960, o Santos teve um dos considerados melhores times da história, conquistando todos os tipos de Campeonatos, incluindo dois títulos do Mundial Interclubes, se tornando o primeiro clube brasileiro Bi-Campeão Mundial.

Aquelas onze camisas brancas conquistaram tudo o que passava na sua frente durante aproximadamente 10 anos. E o mais incrível é que o clube não era considerado, até meados dos anos 50, um dos grandes de São Paulo, pois só tinha conquistado um título paulista, em 1935. (...) Foi na década de 60 que o Santos entraria pra história do futebol. De 1961 a 1965, a equipe seria pentacampeã da Taça Brasil, o principal campeonato do país. Em São Paulo, o único adversário capaz de rivalizar com o “Peixe” era a Academia do Palmeiras (FERNANDES, 2005).

Após a “Era Pelé”, o Santos teve alguns bons times, não chegou nem de perto a repetir o sucesso do time do melhor jogador de todos os tempos, porém conseguiu alguns títulos, como o Campeonato Paulista de 1978, com uma jovem equipe, que ficou conhecida como “Os Meninos da Vila”, comandados pelo jovem Pita, de 20 anos.

Entre os anos de 1984 (quando foi Campeão Paulista) e 2002 (quando foi Campeão Brasileiro) o Santos passou pelo seu segundo “jejum de títulos”, que foi apenas quebrado por uma equipe formada basicamente por jogadores vindos das categorias de base santistas, os chamados “Meninos da Vila II”, cujos principais jogadores eram Diego e Robinho, que tinham apenas 17 e 18 anos na época, respectivamente. Após isso o Santos passou a investir mais nas categorias de base, para conseguir descobrir novos talentos para seu time profissional.

Porém o clube não começou esse investimento nas divisões de base de forma planejada, em 2000 a diretoria tentou montar um supertime, contratando diversas estrelas, mas o time não teve o sucesso esperado. Então em 2002 contrataram o técnico Emerson Leão e o deram a condição obrigatória de trabalhar com jogadores da base, pois o clube estava muito endividado e não tinha condições de fazer contratações (FERNANDES, 2005).

Os principais títulos do Santos Futebol Clube são: 2 Mundiais Interclubes, 2 Libertadores da América, 1 Copa Conmebol, 2 Campeonatos Brasileiros, 1 Torneio Roberto Gomes Pedrosa (principal competição nacional antes da criação do Campeonato Brasileiro em 1971), 5 Taças Brasil (principal competição nacional antes do Roberto Gomes Pedrosa se tornar nacional), 5 Torneios Rio-São Paulo e 17 Campeonatos Paulista (Adaptado do Site Oficial do clube).

3. METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

O presente trabalho tem por objetivo principal analisar o quanto os clubes estudados são administrados profissionalmente. Este tema foi escolhido para confirmar ou negar a idéia de que os clubes de futebol no Brasil não são administrados profissionalmente.

Esse setor foi escolhido porque apesar de o Brasil ser considerado “o país do futebol”, seus clubes têm passado por diversos problemas nos últimos anos, tanto financeiros quanto de regularidade de desempenho.

Quanto aos meios, esta foi uma pesquisa de campo, uma investigação empírica no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo e também documental, através de documentos arquivados em órgãos públicos ou privados ou com pessoas, e bibliográfica, considerando que serão pesquisados livros, jornais e revistas sobre o assunto e incluirá estudos de caso, contemplando os quatro clubes estudados (VERGARA, 1997).

A pesquisa pode ser classificada como Aplicada, que tem como característica o interesse prático, quando se deseja que os resultados sejam aplicados ou utilizados para solução de problemas (ANDER-EGG, *Apud* MARCONI e LAKATOS, 2002), Experimental, que são levantamentos explicativos, avaliativos e interpretativos, que têm como objetivos a aplicação, e modificação e/ou mudança de uma situação (HYMMAN, *Apud* MARCONI e LAKATOS, 2002), Interdisciplinar, pois envolve as ciências da Administração e do Esporte, além de áreas relacionadas (PARDINAS, *Apud* MARCONI e LAKATOS, 2002).

É também uma pesquisa Qualitativa, pois foram analisadas as variáveis descritas abaixo de cada clube estudado.

3.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Para saber se os clubes de futebol estudados são ou não administrados de forma profissional é preciso que sejam levadas em consideração

algumas variáveis, como a estrutura dos departamentos (como já visto anteriormente, Finanças, Recursos Humanos, Marketing, Jurídico e Comissão Técnica), a formação e qualificação dos profissionais de cada área, se são remunerados, se há alguma premiação por desempenho, se o clube possui uma boa saúde financeira e se há um devido planejamento, principalmente do elenco do time principal do clube.

3.3 COLETA DE DADOS

Primeiramente fez-se um levantamento de dados, através de uma pesquisa bibliográfica na literatura especializada na área, para isso foram utilizadas fontes primárias, dados dos clubes, de campeonatos, registros no Diário Oficial do Estado de São Paulo e fontes secundárias, livros e imprensa especializada.

Avaliou-se o quanto os clubes estudados têm suas gestões profissionais, através de um Grau de Profissionalização da Gestão dos Clubes de Futebol, criado neste trabalho. Para isso, após a criação do devido grau, fez-se um Questionário Estruturado, que é um objeto de coleta de dados com perguntas específicas, abertas e/ou fechadas, feitas e assinaladas pelo pesquisador (VERGARA, 1997), aplicado nos clubes estudados (Palmeiras, Corinthians, São Paulo e Santos) a fim de se obter as informações necessárias para se medir o quanto estes clubes são geridos profissionalmente.

Posteriormente coletou-se dados sobre os times titulares dos clubes estudados no período de 2005 a 2008 e suas mudanças. Por último pesquisou-se os resultados financeiros dos clubes, através dos Balanços Patrimoniais (período entre 2003 e 2007) publicados no Diário Oficial do Estado de São Paulo e/ou no site oficial dos clubes.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Analisou-se os dados da pesquisa obtidos através de questionário estruturado, utilizados no instrumento para se medir o grau de profissionalização da gestão dos clubes estudados. Após analisados os dados e se chegar ao Grau de Profissionalização da Gestão de cada clube, comparou-se como deveria ser a Gestão Ideal, de acordo com a literatura especializada, com como realmente são os

clubes e, por último, considerações sobre o que o clube deveria fazer para melhorar sua gestão.

3.5 AMOSTRA

A presente pesquisa se delimita aos quatro grandes clubes de São Paulo, que foram os representantes do estado no Campeonato Brasileiro da Primeira Divisão de 2007. Como já explicado anteriormente o estado de São Paulo foi o escolhido pelo retrospecto recente de seus clubes no Campeonato Brasileiro da Primeira Divisão, onde desde 1993 ou o Campeão, ou o Vice, ou ambos pertence ao estado de São Paulo.

Além disso, os quatro clubes estudados, juntos possuem 72% dos títulos do Campeonato Paulista, 40,5% dos títulos do Campeonato Brasileiro pós 1971, 46% dos títulos da Copa Libertadores da América conquistados por brasileiros e 12,5% do total de Libertadores, 70% dos títulos do Mundial Interclubes conquistados por brasileiros, 27% dos Mundiais conquistados por sul-americanos e 13,75% do total de Mundiais.

4. GRAU DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL

Para o desenvolvimento do presente trabalho faz-se necessário a criação de um instrumento para medir o quanto os clubes de futebol analisados são geridos profissionalmente, para isso foi criado o Grau de Profissionalização da Gestão de Clubes de Futebol.

Este Grau de Profissionalização é uma criação própria do autor do trabalho, a partir de leitura especializada na área, análises de jogos e situações passadas por diversos clubes de futebol durante vários anos e do estudo de Administração de Empresas.

O Grau de Profissionalização leva em consideração as três partes principais para o desempenho de uma equipe de futebol relativas à Gestão, são elas a parte Estrutural, considerando os cargos Gerenciais e da Comissão Técnica, a parte do Planejamento de Elenco, que leva em consideração a qualidade do time titular em comparação ao tamanho do clube, se o clube mantém uma base ou se seu time titular sofre constantes mudanças, dentre outros fatores relevantes. A terceira parte é a parte Financeira, pois uma boa Gestão está aliada a um bom desempenho financeiro, além de que se o clube passar por dificuldades financeiras pode refletir no desempenho da equipe em campo.

Para cada uma dessas partes é feita uma análise, levando em consideração fatores específicos, os quais recebem uma pontuação. Soma-se a pontuação que o clube alcança em uma determinada análise, divide-se esse número pela pontuação máxima possível desta análise e multiplica-se o resultado por 100 (cem), tendo assim a porcentagem de pontos do clube na determinada análise. Após as três análises tem-se três números entre 0 (zero) e 100 (cem), então faz-se a média aritmética destes, somando os números e dividindo por três, chegando a um número final, também entre 0 (zero) e 100 (cem), o qual indicará a porcentagem da profissionalização da Gestão do clube analisado e sua classificação segundo a Tabela 3, a seguir.

Tabela 3 - Classificação da Gestão

Grau de Profissionalização	Classificação
0% a 39%	Administração Não Profissional
40% a 59%	Profissionalismo Baixo
60% a 74%	Profissionalismo Médio
75% a 89%	Administração Semi-Profissional
90% a 100%	Administração Profissional

Fonte: O autor

4.1 ANÁLISE ESTRUTURAL

A Análise Estrutural leva em consideração os cargos Gerenciais e a Comissão Técnica da Equipe, conforme demonstrado na Figura 1, no Capítulo 2. É preciso considerar se o clube possui um profissional remunerado para cada função necessária e se este profissional tem uma formação acadêmica na área em que atua. É importante realçar que aqui só se analisa os cargos e formações das pessoas que compõem a Estrutura Administrativa do Futebol do Clube, não levando em consideração a competência e a qualidade dos mesmos.

São 14 (quatorze) cargos analisados, sendo que o Superintendente de Futebol, por ser considerado o mais importante para a Gestão do Futebol do Clube, recebe 20 (vinte) pontos e os demais 10 (dez) pontos, se forem profissionais remunerados e da área. Caso sejam profissionais remunerados, porém com formação em outra área as pontuações são de 10 (dez) e 3 (três) pontos, respectivamente e, se a pessoa que exercer o cargo não for remunerada, o clube não leva pontos. O máximo que se pode chegar nesta análise é 150 (cento e cinqüenta) pontos, o que corresponde a 100%. A pontuação é demonstrada na Tabela 4:

Tabela 4 - Pontuação da Análise Estrutural

Cargo	Profissional da área	Profissional de outra área
Superintendente de Futebol	20 pontos	10 pontos
Gerente Financeiro	10 pontos	3 pontos
Gerente de Recursos Humanos	10 pontos	3 pontos
Gerente de Marketing	10 pontos	3 pontos
Gerente Jurídico	10 pontos	3 pontos
Nutricionista	10 pontos	3 pontos
Psicólogo	10 pontos	3 pontos
Fisioterapeuta	10 pontos	3 pontos
Assessoria de Imprensa	10 pontos	0 pontos
Assistente Social	10 pontos	0 pontos
Médico	10 pontos	0 pontos
Massagista	10 pontos	0 pontos
Preparador Físico	10 pontos	0 pontos
Preparador de Goleiros	10 pontos	0 pontos
Pontuação Máxima	150 pontos	

Fonte: O autor

O Nutricionista, o Psicólogo e o Fisioterapeuta são considerados como “da área” se tiverem especialização respectivamente em Nutrição Esportiva, Psicologia Esportiva e Fisioterapia Esportiva. Para os profissionais dos cargos de Assessoria de Imprensa, Assistente Social, Médico, Massagista, Preparador Físico e Preparador de Goleiros não é exigida nenhuma especialização, o clube pontua por apenas ter profissionais nessas áreas.

4.2 ANÁLISE DE PLANEJAMENTO DE ELENCO

A Análise de Planejamento de Elenco leva em consideração o time titular do clube analisado, se possui boa qualidade de acordo com a grandeza do clube, se o time titular não sofre muitas alterações, o que é sabido que prejudica o entrosamento e, conseqüentemente, o desempenho da equipe. Também é analisado se o clube possui ao menos um reserva para cada titular, para o caso do titular não puder jogar o time não perca tanto, tendo que improvisar algum jogador de outra posição.

Um time bem entrosado costuma ter um melhor desempenho e, para que um time mantenha entrosamento, é preciso manter uma base, sem trocar a maioria de seus titulares, apenas repondo eventuais perdas do elenco, por vendas, lesões, desempenho abaixo do esperado, dentre outros motivos. Por último é levado em consideração se o clube utiliza a Remuneração por Desempenho, que além de ser um motivador para o atleta também diminui os riscos do clube investir alto no salário de um jogador e este não ter o desempenho esperado.

Para a análise considera-se os times titulares da equipe de agora a três anos antes, analisando 3 (três) times para cada temporada, o do início, o do meio e do final da temporada, com isso se tem 10 (dez) times titulares analisados, 3 (três) para cada um dos 3 (três) anos anteriores, totalizando 9 (nove), mais o time titular atual. O time titular considerado são os 11 (onze) jogadores que mais iniciaram partidas, seguindo as posições do esquema tático mais utilizado e o treinador que mais dirigiu a equipe nestes jogos.

No Brasil considera-se o time titular dos Estaduais, que começam entre os meses de janeiro e fevereiro (início da temporada), o time titular do início do Campeonato Brasileiro, que costuma iniciar entre os meses de abril e maio (meio da

temporada) e o time titular do final do Campeonato Brasileiro, que geralmente é no final do mês de novembro (final da temporada).

Se a Análise for feita na Europa ou em qualquer local que adote o calendário europeu, cuja temporada se inicia no mês de agosto e termina no mês de junho do ano seguinte, são considerados o time titular do início do Campeonato Nacional, por volta de agosto (início da temporada), o time titular no início do ano seguinte, em janeiro (meio da temporada) e o time titular do final do Campeonato Nacional, geralmente entre os meses de maio ou junho (final da temporada). Porém, em qualquer momento é possível fazer essa análise, pegando o time titular atual e os 9 (nove) times titulares anteriores, levando em consideração o período de tempo descrito acima.

Para se medir a qualidade do elenco relativo à grandeza do clube, leva-se em consideração se o clube analisado é considerado pequeno, médio ou grande nacionalmente. Então é analisada a qualidade de cada jogador titular do clube, se for um jogador de alto nível, relativo ao tamanho do clube, ele recebe 2 (duas) estrelas, se for um jogador mediano, recebe 1 (uma) estrela e se for um jogador dispensável ao clube, não recebe estrela alguma. Para o presente trabalho os jogadores foram pontuados em nenhuma, uma ou duas estrelas após análise feita pelo autor dos jogos jogados no período de início de 2005 a início de 2008, pelos quatro clubes analisados. Após cada jogador titular (incluindo o treinador) ser analisado e receber determinado número de estrelas, soma-se as estrelas de todos os titulares para se chegar a uma pontuação, conforme a Tabela 5, abaixo:

Tabela 5 - Pontuação da Qualidade do Elenco

Número de Estrelas	Pontos
0 a 8	0
9 a 14	10
15 a 19	15
20 a 24	20

Fonte: O autor

Como serão 10 (dez) times analisados, a pontuação máxima nesta parte é de 200 (duzentos) pontos. Posteriormente se compara os times titulares analisados, o primeiro (do início de três temporadas antes à análise), considerado “time 1”, com o segundo (do meio de três temporadas antes à análise), considerado “time 2”, assim sucessivamente, totalizando 9 (nove) comparações.

A tabela de pontuação desta parte varia de acordo com a qualidade do “time 1”, se este estiver na faixa de 20 (vinte) a 24 (vinte e quatro) estrelas, considerada “faixa ideal” e o “time 2” se mantiver nessa faixa trocando até 3 (três) titulares o clube ganha 15 (quinze) pontos, se trocar 4 (quatro) ou 5 (cinco) titulares o clube ganha 10 pontos, se trocar 6 (seis) ou mais titulares, se mantendo na faixa de 20 (vinte) a 24 (vinte e quatro) estrelas (faixa ideal), ganha 5 (cinco) pontos, se o “time 2” tiver 19 (dezenove) estrelas ou menos, o clube perde 10 pontos. Se o “time 1” tiver até 19 (dezenove) estrelas, a pontuação segue a Tabela 6, abaixo:

Tabela 6 - Pontuação das Trocas dos Titulares

Troca de Titulares	Pontos
1 titular aumentando nível do time	5
2 titulares aumentando nível do time	10
3 titulares aumentando nível do time	15
4 ou mais aumentando nível do time	10
Até 2 titulares mantendo o nível do time	Número de estrelas
3 titulares mantendo o nível do time	0
4 ou 5 titulares mantendo o nível do time	-5
6 ou mais titulares mantendo o nível do time	-10
1 titular diminuindo o nível do time	-5
2 titulares diminuindo o nível do time	-10
3 titulares diminuindo o nível do time	-15
4 titulares ou mais diminuindo o nível do time	-20

Fonte: O autor

Porém, se o “time 1” tiver até 19 (dezenove) estrelas e o “time 2” estiver na faixa de 20 (vinte) a 24 (vinte e quatro) estrelas, ganha 15 pontos, independente do número de mudanças de titulares. Nesta pontuação é levado em consideração que se o clube trocar muitos titulares prejudica o entrosamento do time. A pontuação máxima por comparação é de 15 (quinze) pontos, como são 9 (nove) comparações a pontuação máxima desta parte é de 135 (cento e trinta e cinco) pontos.

A próxima parte da análise diz respeito aos reservas do time, considera-se apenas os 11 (onze) jogadores do time titular no momento da análise, considerando também o esquema tático utilizado, não são considerados os jogadores juniores e juvenis que são chamados ao time principal esporadicamente para suprir a falta de algum jogador de determinada posição. Cada jogador titular deve ter um reserva de sua mesma posição, por exemplo, se a o time titular atua com um goleiro, dois zagueiros, um lateral-direito, um lateral-esquerdo, dois volantes, dois meias e dois atacantes, o time reserva tem que ter no mínimo essa

quantidade de jogadores por posição. Cada reserva recebe 10 (dez) pontos, como são no máximo 11 (onze) jogadores, pode-se chegar a 110 (cento e dez) pontos, se houver mais reservas que o mínimo por posição o excedente não será considerado, nem se houver menos reservas em outras posições.

Para a parte referente à manutenção da base da equipe, leva-se em consideração o time titular atual e o de exatos dois anos antes, comparando apenas os nomes dos jogadores, se o clube manteve 5 (cinco) ou mais jogadores titulares, recebe 100 (cem) pontos, se manteve apenas 4 (quatro) jogadores, recebe 50 (cinquenta) pontos e se manteve menos ou nenhum não recebe pontuação.

A última parte desta Análise diz respeito à remuneração por desempenho, que para ser válida precisa ter ao menos quatro dos seguintes itens: Pagamento por partida jogada; pagamento por partida jogada vencida; pagamento por gol marcado; pagamento por assistência; prêmio por convocação à seleção nacional; multa por cartão amarelo ou vermelho; prêmio por pênalti defendido (apenas para goleiros). Considera-se, no elenco do momento da análise, o número de jogadores que recebem remuneração variável por produtividade, dividindo pelo número total de jogadores do elenco profissional e multiplicando por 100 (cem), depois é atribuída uma pontuação de acordo com o número resultante, conforme a Tabela 7, a seguir:

Tabela 7 - Pontuação de Remuneração por Desempenho

Remuneração por Desempenho	Pontos
0% do elenco	0
0,1% a 25% do elenco	25
25,1% a 50% do elenco	50
50,1% a 75% do elenco	75
75,1% a 100% do elenco	100

Fonte: O autor

Após analisadas todas as partes, soma-se a pontuação que o clube obteve em cada uma delas, sendo no máximo 200 (duzentos) pontos para o nível do time titular, 135 (cento e trinta e cinco) pelas trocas dos titulares, 110 (cento e dez) pelos reservas, 100 (cem) pela manutenção da base e 100 (cem) pela remuneração por desempenho, totalizando um máximo de 645 (seiscentos e quarenta e cinco) pontos na Análise de Planejamento de Elenco. Então se divide a pontuação do clube por este máximo de pontos possíveis e multiplica-se por 100 (cem), tendo a pontuação total do clube na Análise de Planejamento de Elenco.

4.3 ANÁLISE FINANCEIRA

A Análise Financeira leva em consideração os Resultados Financeiros obtidos pelo clube nos últimos 5 (cinco) anos, retirados estes do Balanço Patrimonial (BP) e da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Para se analisar a situação financeira dos clubes leva-se em consideração alguns Índices Financeiros, os de Estrutura e Liquidez, segundo Braga (2002). Como os clubes de futebol são instituições sem fins lucrativos e que não têm a compra e a venda de produtos como principal fonte de renda, os Índices de Atividades (Índices de Giro e de Prazo Médio) não serão considerados. Os índices considerados serão os descritos abaixo.

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RPL), que é o retorno obtido pelo Clube, ou empresa, em relação ao Capital Investido, chamado Patrimônio Líquido (PL). O Retorno sobre o Patrimônio Líquido é obtido dividindo-se o Lucro do ano pelo Patrimônio Líquido do mesmo ano, se o resultado for maior que 1 (um) significa que quem investiu dinheiro no clube está tendo um retorno financeiro, está ganhando dinheiro, assim sendo quando o RPL for maior que 1 (um) é considerado um índice positivo.

O Capital Circulante Líquido (CCL), que é o quanto o Clube, ou empresa, dispõe financeiramente no Curto Prazo, geralmente período de um ano. É obtido pela subtração do Ativo Circulante (AC), que são as contas que representam os Bens e Direitos do Clube, ou empresa, no curto prazo, pelo Passivo Circulante (PC), que são as obrigações de pagamento do Clube, ou empresa, no curto prazo. Se o resultado for superior a 0 (zero) significa que o clube tem condições de, no curto prazo, pagar suas dívidas e ainda conseguir uma folga financeira, portanto se $CCL > 0$, o índice é positivo.

Os próximos índices são os Índices de Estrutura, que medem a atual situação financeira do clube, ou empresa, mostrando as grandes linhas das decisões financeiras em termos de obtenção e aplicação de recursos. O primeiro deles é o de Capitalização (CAP), que mostra o quanto dos recursos do Patrimônio Líquido estão financiando o Ativo, que são os Bens e Direitos do Clube, ou empresa. É obtido pela divisão do Patrimônio Líquido pelo Ativo Total, sendo que se o índice for superior a 1 (um) é considerado bom para a empresa, portanto $CAP > 1$ é um índice positivo.

O Endividamento, que mostra a dependência do Clube, ou empresa, do Capital de Terceiros para o financiamento do seu Ativo, sendo que se for menor que 1 (um) representa que a menor parte dos Ativos é financiada por Terceiros. É obtido pela divisão da soma do Passivo Circulante (PC) e do Exigível a Longo Prazo (ELP) pelo total do Ativo (AT) e, se o resultado for inferior a 1 (um), é considerado um índice positivo.

A Participação de Capital de Terceiros, que mostra o quanto o Clube, ou empresa, possui de Dívidas em relação ao seu Patrimônio Líquido. É obtido pela divisão da soma do Passivo Circulante e do Exigível a Longo Prazo pelo Patrimônio Líquido, sendo que se o resultado for menor que 1 (um) é considerado um bom índice, portanto positivo.

A Imobilização do Patrimônio Líquido, que mostra o quanto do PL está investido em Ativos de maturação financeira longa, ou seja, que não podem ser convertidos em dinheiro imediatamente se necessário. É obtido pela divisão do Ativo Permanente (AP) pelo Patrimônio Líquido, sendo que se o resultado for menor que 1 (um) representa que a parcela do PL investida em Ativos que não podem ser convertidos em dinheiro imediatamente é pequena, portanto será um índice positivo.

Os próximos índices são os Índices de Liquidez, que medem a capacidade de pagamento das dívidas do Clube, ou empresa. Em todos se o resultado for maior que 1 (um) o Clube, ou empresa, é considerado Líquido, portanto tem condições de pagar suas dívidas, portanto para todos (Liquidez Geral, Liquidez Corrente e Liquidez Seca) se o resultado for maior que 1 (um) é considerado um índice positivo. O primeiro é o de Liquidez Geral, que mede a proporção de Bens e Direitos de Curto Prazo em relação às dívidas totais, é obtido através da divisão da soma do Ativo Circulante (AC) e do Realizável a Longo Prazo (RLP) pela soma do Passivo Circulante (PC) e do Exigível a Longo Prazo (ELP).

O índice de Liquidez Corrente mostra a capacidade de pagamento no Curto Prazo, representa o quanto de reais (ou qualquer outra unidade monetária) o Clube, ou empresa, tem para o pagamento de cada real de dívida, é obtido pela divisão do Ativo Circulante (AC) pelo Passivo Circulante (PC). O índice de Liquidez Seca mostra a efetiva capacidade de pagamento das dívidas com recursos de alta conversibilidade, é obtido pela divisão da subtração do Ativo Circulante (AC) e o total de Estoques pelo Passivo Circulante (PC).

O último índice financeiro é o Termômetro de Insolvência de Kanitz, que é uma fórmula desenvolvida por Kanitz, que nunca revelou como chegou a ela, para medir se a empresa analisada, no caso o Clube analisado, é Solvente, ou seja, tem uma boa saúde financeira, está na faixa de Penumbra, que é considerado uma faixa de alerta para a empresa, ou se é Insolvente, que significa que a empresa está em estado alarmante financeiramente, correndo risco de falência.

A fórmula do Termômetro de Kanitz utiliza o Retorno sobre o Patrimônio Líquido, a Liquidez Geral, a Liquidez Seca, a Liquidez Corrente e o Endividamento, sendo definida da seguinte forma: $0,05 \times RPL + 1,65 \times LG + 3,55 \times LS - 1,06 \times LC - 0,33 \times Endividamento$. Kanitz testou sua fórmula em mais de cem empresas diferentes e a maioria dos resultados variou entre 7 (sete) e -7 (menos sete), sendo que as empresas que obtinham seus resultados com valor maior que 0 (zero) eram as Solventes, as que tinham resultado entre 0 (zero) e -3 (menos três) estavam na faixa de Penumbra e as que tinham resultado inferior a -3 (menos três) eram as Insolventes. A faixa de Solvência é a considerada como positiva.

Para cada índice positivo o clube recebe 10 (dez) pontos, no caso do Termômetro de Kanitz se o clube estiver na faixa de Penumbra recebe 3 (três) pontos. Para cada ano o máximo possível é de 100 (cem) pontos, como são cinco anos analisados o máximo total é de 500 (quinhentos) pontos. Após somar os pontos obtidos pelo clube divide-se esse número por 500 (quinhentos) e multiplica por 100 (cem), o resultado é a pontuação do clube na Análise Financeira. A tabela de fórmulas dos índices descritos acima é a seguinte:

Tabela 8 - Índices Financeiros

Índice	Fórmula	Positivo
RPL	Lucro Líquido / PL Médio	Maior que 1
CCL	AC - PC	Maior que 0
CAP	PL / AT	Maior que 1
Endividamento	(PC + ELP) / AT	Menor que 1
Part. Cap. 3°	(PC + ELP) / PL	Menor que 1
Imobilização do PL	AP / PL	Menor que 1
LG	(AC + RLP) / (PC + ELP)	Maior que 1
LC	AC / PC	Maior que 1
LS	(AC - Estoques) / PC	Maior que 1
Kanitz	$0,05 \times RPL + 1,65 \times LG + 3,55 \times LS - 1,06 \times LC - 0,33 \times Endividamento$	Maior que 0

Fonte: O autor

Caso não seja possível contar com os dados dos últimos 5 (cinco) anos a Análise pode ser feita com pegando 4 (quatro) dos últimos 5 (cinco) anos e,

para o ano que faltar, analisa-se a pontuação de cada item nos outros anos, se recebeu os 10 (dez) pontos em ao menos 3 (três) anos, recebe também 10 (dez) pontos no ano que não tiver o Balanço, se algum índice tiver duas vezes a pontuação máxima, o clube recebe 5 (cinco) pontos neste índice no ano faltante. Na pontuação de Kanitz, que pode ter 3 (três) pontos, considera-se a pontuação mais constante nos outros anos, caso houver empate será considerada a maior pontuação.

5. PESQUISA E ANÁLISE DOS CLUBES

5.1 SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS

5.1.1 Análise Estrutural

Conforme informações obtidas através de Questionário Estruturado respondido por Gilberto Cipullo, Vice-Presidente de Futebol e Savério Orlandi, Diretor do Departamento de Futebol da Sociedade Esportiva Palmeiras. Como não há outro meio de conferi-las consideramos que as respostas tenham sido de boa fé e que os dados são verdadeiros.

Com isso é possível pontuar o clube na Análise Estrutural de acordo com a Tabela 4, mostrada anteriormente na explicação do Grau de Profissionalização da Gestão de Clubes de Futebol, como segue:

Tabela 9 - Estrutura Administrativa do Palmeiras

Cargo	Situação	Pontos
Superintendente de Futebol	Profissional da área	20
Gerente Financeiro	Profissional da área	10
Gerente de Recursos Humanos	Profissional da área	10
Gerente de Marketing	Profissional da área	10
Gerente Jurídico	Terceirizado	10
Nutricionista	Profissional Especializado	10
Psicólogo	Profissional Especializado	10
Fisioterapeuta	Profissional Especializado	10
Assessoria de Imprensa	Profissional da área	10
Assistente Social	Profissional	10
Médico	Profissional	10
Massagista	Profissional	10
Preparador Físico	Profissional	10
Preparador de Goleiros	Profissional	10
Pontuação Total		150

Fonte: O autor

O Palmeiras consegue, com isso, 150 (cento e cinquenta) pontos, representando 100% (cem por cento) dos pontos possíveis, assim sendo na Análise Estrutural fica com 100 (cem) pontos.

5.1.2 Análise de Planejamento de Elenco

No início de 2005 o Palmeiras contava com o seguinte time titular: Marcos^{**}; Correa*, Daniel*, Nen^{**} e Lúcio^{**}; Marcinho Guerreiro*, Magrão^{**}, Diego Souza* e Marcel; Warley* e Ricardinho, o técnico era Estavam Soares* (* significa 1 estrela e ** significa 2 estrelas). Com isso tem-se um total de 14 (quatorze) estrelas, o que equivale a 10 (dez) pontos para o nível do time titular. No meio do ano o time titular era: Marcos^{**}; Nen^{**}, Daniel* e Leonardo Silva; Correa*, Marcinho Guerreiro*, Alceu, Juninho Paulista^{**} e Lúcio^{**}; Marcinho^{**} e Washington*, o técnico era Paulo Bonamigo*, totalizando 15 (quinze) estrelas, o que equivale a 15 (quinze) pontos para o nível do time titular. O nível do time aumentou e houve seis mudanças dos jogadores, com isso o Palmeiras soma mais 10 (dez) pontos, na troca de titulares (parcial = 35 pontos).

No final de 2005 o time titular era: Marcos^{**}; André Cunha*, Daniel*, Gamarra^{**} e Michael*; Marcinho Guerreiro*, Correa*, Diego Souza* e Juninho Paulista^{**}; Marcinho^{**} e Washington*, sendo o treinador Émerson Leão^{**}, totalizando 17 (dezesete) estrelas, equivalente a 15 (quinze) pontos. Do time anterior para este foram trocados 5 (cinco) titulares, aumentando o nível do time, o que dá ao Palmeiras mais 10 pontos (parcial = 60 pontos).

No início de 2006, o time titular era composto por: Marcos^{**}; Paulo Baier^{**}, Daniel*, Gamarra^{**} e Lúcio^{**}; Marcinho Guerreiro*, Correa*, Marcinho^{**} e Edmundo^{**}; Enílton* e Washinton*, o técnico permanecia sendo Émerson Leão^{**}, o que dava um total de 19 (dezenove) estrelas, equivalente a 15 (quinze) pontos para nível de elenco, mais 10 (dez) pontos por ter feito 4 (quatro) trocas de titulares aumentando o nível do time. O time titular do meio de 2006 era: Sérgio*; Ilsinho^{**}, Thiago Gomes, Leonardo Silva e Márcio Careca; Wendel*, Correa*, Paulo Baier^{**} e Michael*; Edmundo^{**} e Washington*, sendo o técnico Tite^{**}, o que totalizava 13 (treze) estrelas, dando 10 (dez) pontos à equipe. Tendo sido trocados 8 (oito) titulares e diminuído o nível do time, a equipe perde 20 (vinte) pontos (parcial = 75 pontos).

No final do ano o Palmeiras contava com os seguintes jogadores como titulares: Diego Cavalieri^{**}; Paulo Baier^{**}, Nen^{**}, Dininho^{**} e Márcio Careca; Marcinho Guerreiro*, Francis, Juninho Paulista^{**} e Valdívia^{**}; Edmundo^{**} e Enílton*, sendo o treinador Jair Picerni*, totalizando 17 (dezesete) estrelas, equivalente a 15

(quinze) pontos. Como foram 10 (dez) trocas de titulares aumentando o nível do time, o Palmeiras ganha mais 10 (dez) pontos (parcial = 100 pontos).

No início de 2007 o time titular era: Diego Cavalieri^{**}; Wendel^{*}, Dininho^{**}, Edmílson^{*} e Michael^{*}; Pierre^{**}, Martinez^{**}, Marcelo Costa e Valdívia^{**}; Edmundo^{**} e Osmar^{*}, o técnico era Caio Júnior^{*}, dando um total de 17 (dezesete) estrelas, correspondendo a 15 (quinze) pontos, como foram 8 (oito) mudanças mantendo o nível do time, o Palmeiras perde 10 (dez) pontos. No meio de 2007 o time titular era: Diego Cavaleri^{**}; Paulo Sérgio^{*}, Nen^{**}, Gustavo^{**} e Leandro^{*}; Pierre^{**}, Martinez^{**}, Caio^{**} e Valdívia^{**}; Edmundo^{**} e Florentín^{*}, o técnico permanecendo Caio Júnior^{*}, dando um total de 20 (vinte) estrelas, o que equivale a 20 (vinte) pontos e entrou para a faixa ideal, ganhando mais 15 (quinze) pontos (parcial = 140 pontos).

No final do ano o time titular era: Diego Cavalieri^{**}; Paulo Sérgio^{*}, Dininho^{**}, Gustavo^{**} e Valmir; Pierre^{**}, Makelele, Valdívia^{**} e Edmundo^{**}; Luiz Henrique^{*} e Rodrigo^{*}, com o técnico permanecendo Caio Júnior^{*}, totalizando 16 (dezesesseis) estrelas, o que equivale a 15 (quinze) pontos e, por ter saído da faixa ideal, o time perdeu 10 (dez) pontos. No início de 2008, o time titular do Palmeiras era: Marcos^{**}; Élder Granja^{*}, Henrique^{**}, Gustavo^{**} e Leandro^{*}; Pierre^{**}, Léo Lima^{**}, Diego Souza^{**} e Valdívia^{**}; Kléber^{**} e Alex Mineiro^{*}, tendo como treinador Wanderley Luxemburgo^{**}, o que totaliza 21 (vinte e uma) estrelas, dando ao clube 20 (vinte) pontos para o nível do time, mais 15 (quinze) pontos por ter entrado na faixa ideal (parcial = 180 pontos).

Para analisar se o clube manteve a base, comparando o time atual (início de 2008) com o de 2 (dois) anos atrás (início de 2006), vê-se que apenas Marcos foi mantido, portanto o Palmeiras não pontua nesse quesito. Sobre os reservas, o atual time joga num esquema com goleiro, lateral-direito, dois zagueiros, lateral-esquerdo, 2 volantes, 2 meias e 2 atacantes, tendo para substituí-los jogadores nas posições de goleiro (Diego Cavalieri), lateral-direito (Wendel), dois zagueiros (Dininho e David), lateral-esquerdo (Valmir), dois volantes (Makelele e Martinez), apenas um meia (Deyvid Saconni) e dois atacantes (Denílson e Lenny), sendo assim 10 (dez) reservas, o que dá um total de 100 (cem) pontos (parcial = 280 pontos).

A remuneração variável do Palmeiras conta apenas com pagamentos e prêmios por partidas jogadas e convocações à seleção nacional, não

podendo ser pontuado no item “Remuneração Variável”. Somando-se os pontos, o Palmeiras consegue 280 (duzentos e oitenta) pontos, sendo o máximo possível 645 (seiscentos e quarenta e cinco) pontos, conclui-se que o Palmeiras consegue 43 (quarenta e três) pontos na Análise de Planejamento de Elenco.

5.1.3 Análise Financeira

Considerando o período analisado entre 2003 e 2007, o Patrimônio Líquido Médio nesses anos foi de R\$ 120.104.360,60. No ano de 2003 a Sociedade Esportiva Palmeiras teve os seguintes resultados financeiros:

- Ativo Circulante: R\$ 25.444.214,00
- Ativo Permanente: R\$ 234.564.659,00
- Ativo Total: R\$ 261.073.212,00
- Exigível a Longo Prazo: R\$ 117.868.880,00
- Prejuízo: R\$ (15.253.905,00)
- Passivo Circulante: R\$ 7.349.755,00
- Patrimônio Líquido: R\$ 135.854.577,00
- Realizável a Longo Prazo: R\$ 1.064.339,00
- Estoques: R\$ 427.867,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros, explicados anteriormente, e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno Sobre o Patrimônio Líquido = -0,13 = 0 pontos
- Capital Circulante Líquido = 18.094.459,00 = 10 pontos
- Capitalização = 0,52 = 0 pontos
- Endividamento = 0,48 = 10 pontos
- Participação de Capital de Terceiros = 0,92 = 10 pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = 1,73 = 0 pontos
- Liquidez Geral = 0,21 = 0 pontos
- Liquidez Corrente = 3,46 = 10 pontos
- Liquidez Seca = 3,40 = 10 pontos
- Kanitz = 8,60 = 10 pontos

A pontuação de 2003 foi de 60 (sessenta) pontos. Em 2004 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 39.301.204,00
- Ativo Permanente = R\$ 234.528.658,00
- Ativo Total = R\$ 275.099.303,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 118.623.910,00
- Lucro = R\$ 8.772.280,00
- Passivo Circulante = R\$ 11.848.536,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 144.626.857,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 1.269.441,00
- Estoques = R\$ 472.644,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = 0,07 = 0 pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ 27.452.668,00 = 10 pontos
- Capitalização = 0,53 = 0 pontos
- Endividamento = 0,47 = 10 pontos
- Participação de Capital de Terceiros = 0,90 = 10 pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = 1,62 = 0 pontos
- Liquidez Geral = 0,31 = 0 pontos
- Liquidez Corrente = 3,32 = 10 pontos
- Liquidez Seca = 3,28 = 10 pontos
- Kanitz = 8,48 = 10 pontos

A pontuação de 2004 foi de 60 (sessenta) pontos. Em 2005 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 25.422.203,00
- Ativo Permanente = R\$ 244.628.645,00
- Ativo Total = R\$ 282.117.956,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 124.814.746,00
- Prejuízo = R\$ (5.054.548,00)
- Passivo Circulante = R\$ 17.597.506,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 139.572.309,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 12.067.108,00
- Estoques = R\$ 369.764,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = $-0,04 = 0$ pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ 7.824.697,00 = 10 pontos
- Capitalização = $0,49 = 0$ pontos
- Endividamento = $0,50 = 10$ pontos
- Participação de Capital de Terceiros = $1,02 = 0$ pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = $1,75 = 0$ pontos
- Liquidez Geral = $0,26 = 0$ pontos
- Liquidez Corrente = $1,44 = 10$ pontos
- Liquidez Seca = $1,42 = 10$ pontos
- Kanitz = $3,79 = 10$ pontos

A pontuação de 2005 foi de 50 (cinquenta) pontos. Em 2006 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 14.148.267,00
- Ativo Permanente = R\$ 252.320.791,00
- Ativo Total = R\$ 268.576.113,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 129.945.444,00
- Prejuízo = R\$ (37.243.882,00)
- Passivo Circulante = R\$ 36.235.448,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 102.328.427,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 2.107.055,00
- Estoques = R\$ 516.524,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = $-0,31 = 0$ pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ (22.087.181,00) = 0 pontos
- Capitalização = $0,38 = 0$ pontos
- Endividamento = $0,62 = 10$ pontos
- Participação de Capital de Terceiros = $1,62 = 0$ pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = $2,47 = 0$ pontos
- Liquidez Geral = $0,10 = 0$ pontos
- Liquidez Corrente = $0,39 = 0$ pontos
- Liquidez Seca = $0,38 = 0$ pontos
- Kanitz = $0,86 = 10$ pontos

A pontuação de 2006 foi de 20 (vinte) pontos. Em 2007 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 12.356.105,00
- Ativo Permanente = R\$ 247.824.383,00
- Ativo Total = R\$ 263.557.410,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 142.633.381,00
- Prejuízo = R\$ (24.188.794,00)
- Passivo Circulante = R\$ 42.358.121,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 78.139.633,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 3.376.922,00
- Estoques = R\$ 299.806,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = $-0,20 = 0$ pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ (30.002.016,00) = 0 pontos
- Capitalização = $0,30 = 0$ pontos
- Endividamento = $0,70 = 10$ pontos
- Participação de Capital de Terceiros = $2,37 = 0$ pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = $3,17 = 0$ pontos
- Liquidez Geral = $0,09 = 0$ pontos
- Liquidez Corrente = $0,29 = 0$ pontos
- Liquidez Seca = $0,28 = 0$ pontos
- Kanitz = $0,60 = 10$ pontos

A pontuação de 2007 foi de 20 (vinte) pontos e a pontuação total do período foi de 210 (duzentos e dez) pontos, sendo que o máximo possível era de 500 (quinhentos) pontos, o Palmeiras faz 42 (quarenta e dois) pontos na Análise Financeira.

5.1.4 Profissionalização da Gestão

Na Análise Estrutural o Palmeiras conseguiu 100 (cem) pontos, na de Planejamento de Elenco 43 (quarenta e três) pontos e na Financeira 42 (quarenta e dois) pontos, sendo a média arredondada de 62 (sessenta e dois) pontos.

Segundo tabela de Classificação da Gestão (Tabela 3) pode-se dizer que a Administração da Sociedade Esportiva Palmeiras tem um Profissionalismo Médio.

5.2 SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

5.2.1 Análise Estrutural

Não foi possível fazer a Análise Estrutural no Sport Club Corinthians Paulista pois o Questionário enviado não foi respondido. Tentou-se por diversas vezes entrar em contato com diversas pessoas do clube, porém nenhuma pode passar as informações necessárias.

5.2.2 Análise de Planejamento de Elenco

No início de 2005 o Corinthians contava com o seguinte time titular: Fábio Costa^{**}; Wendell^{*}, Anderson^{**} e Betão^{*}; Coelho^{**}, Edson, Rosinei^{*}, Carlos Alberto^{**} e Fininho; Gil^{**} e Tévez^{**}, o técnico era Daniel Passarella^{**} (* significa 1 estrela e ** significa 2 estrelas). Com isso tem-se um total de 17 (dezessete) estrelas, o que equivale a 15 (quinze) pontos para o nível do time titular. No meio do ano o time titular era: Fábio Costa^{**}; Coelho^{**}, Anderson^{**}, Betão^{*} e Gustavo Nery^{**}; Marcelo Mattos^{*}, Rosinei^{*}, Carlos Alberto^{**} e Roger^{*}; Nilmar^{**} e Tévez^{**}, sendo o treinador Márcio Bittencourt, totalizando 19 (dezenove) estrelas, o que equivale a 15 (quinze) pontos para o nível do time titular. O nível do time aumentou e houve três mudanças dos jogadores, com isso o Corinthians soma mais 15 (quinze) pontos, na troca de titulares, totalizando uma parcial de 45 (quarenta e cinco) pontos.

No final de 2005 o time titular era: Fábio Costa^{**}; Wendell^{*}, Marinho^{*} e Betão^{*}; Eduardo Ratinho^{*}, Marcelo Mattos^{*}, Rosinei^{*}, Carlos Alberto^{**} e Gustavo Nery^{**}; Nilmar^{**} e Tévez^{**}, e o técnico era Antônio Lopes^{**}, totalizando 18 (dezoito) estrelas, equivalente a 15 (quinze) pontos. Do time anterior para este foram trocados 5 (cinco) titulares, diminuindo o nível do time, o que faz o Corinthians perder 20 (vinte) pontos (parcial = 40 pontos).

No início de 2006, o time titular era composto por: Macerlo; Wendell^{*}, Marcus Vinícius e Betão^{*}; Coelho^{**}, Marcelo Mattos^{*}, Rosinei^{*}, Carlos Alberto^{**} e Gustavo Nery^{**}; Nilmar^{**} e Rafael Moura^{*}, o técnico permanecia Antônio Lopes^{**}, o

que dava um total de 16 (dezesesseis) estrelas, equivalente a 15 (quinze) pontos para nível de elenco, menos 20 (vinte) pontos por ter feito 4 (quatro) trocas de titulares diminuindo o nível do time. O time titular do meio de 2006 era: Silvio Luiz*; Sebastián**, Marcus Vinícius e Betão*; Eduardo Ratinho*, Marcelo Mattos*, Rosinei*, Roger** e Gustavo Nery**; Nilmar** e Rafael Moura*, sendo o treinador Geninho*, o que totalizava 15 (quinze) estrelas, dando 15 (quinze) pontos à equipe. Tendo sido trocados 5 (cinco) titulares e diminuído o nível do time, a equipe perde 20 (vinte) pontos (parcial = 30 pontos).

No final do ano o Corinthians contava com os seguintes jogadores como titulares: Marcelo*; Rosinei*, Marinho*, Betão* e César*; Marcelo Mattos*, Magrão**, Renato* e Roger**; Amoroso** e Wilson, o técnico era Émerson Leão**, totalizando 15 (quinze) estrelas, equivalente a 15 (quinze) pontos. Como foram 8 (oito) trocas de titulares mantendo o nível do time, o Corinthians perde 10 (dez) pontos (parcial = 35 pontos).

No início de 2007 o time titular era: Marcelo*; Rosinei*, Marinho*, Betão* e Wellington; Marcelo Mattos*, Magrão**, Willian** e Roger**; Jaílson e Wilson, com o técnico permanecendo Émerson Leão**, dando um total de 13 (treze) estrelas, correspondendo a 10 (dez) pontos, como foram 3 (três) mudanças diminuindo o nível do time, o Corinthians perde 15 (quinze) pontos. No meio de 2007 o time titular era: Felipe**; Zelão, Betão* e Fábio Ferreira*; Edson, Marcelo Mattos*, Rosinei*, Marcelo Oliveira e Willian**; Everton Santos e Finazzi*, o treinador era Paulo César Carpegiani**, dando um total de 11 (onze) estrelas, o que equivale a 10 (dez) pontos, como foram 8 (oito) mudanças diminuindo o nível do time, perde 20 (vinte) pontos (parcial = 20 pontos).

No final do ano o time titular era: Felipe**; Zelão, Betão* e Fábio Ferreira*; Iran, Moradei, Carlos Alberto*, Lulinha* e Gustavo Nery**, Bruno Bonfim e Finazzi*, e o treinador Nelsinho Baptista**, totalizando 11 (onze) estrelas, o que equivale a 10 (dez) pontos e, por ter mantido o nível do time apesar de trocar 7 (sete) titulares, perde mais 10 (dez) pontos. No início de 2008, o time titular do Corinthians era: Felipe**; Chicão, Willian* e Carlão; Alessandro**, Perdigão*, Lulinha*, Diogo Rincón** e André Santos*; Dentinho* e Herrera*, com o técnico Mano Menezes**, o que totaliza 14 (quatorze) estrelas, dando ao clube 10 (dez) pontos para o nível do time, mais 10 (dez) pontos por ter aumentado o nível do time, com 10 (dez) trocas de titulares (parcial = 40 pontos).

Para analisar se o clube manteve a base, comparando o time atual (início de 2008) com o de 2 (dois) anos atrás (início de 2006), vê-se que nenhum jogador foi mantido, portanto o Corinthians não pontua nesse quesito. Sobre os reservas, o atual time joga num esquema com goleiro, três zagueiros, lateral-direito, volante, 2 meias, lateral-esquerdo e 2 atacantes, tendo para substituí-los jogadores nas posições de goleiro (Júlio César), 3 zagueiros (Cristián Suarez, Valença e Fábio Ferreira), volante (Bruno Octávio), dois meias (Marcel e Héverton), lateral-esquerdo (Éverton Ribeiro) e dois atacantes (Acosta e Finazzi), sendo assim 10 (dez) reservas, o que dá um total de 100 (cem) pontos (parcial = 140 pontos).

Não foi possível obter informações sobre a Remuneração Variável dos jogadores do Corinthians, como esta ainda não é uma prática comum no futebol brasileiro considera-se que o clube não adote esta remuneração da forma considerada, portanto o clube não pontua nesta parte. Somando-se os pontos, o Corinthians consegue 140 (cento e quarenta) pontos, sendo o máximo possível 645 (seiscentos e quarenta e cinco) pontos, conclui-se que o Corinthians consegue 22 (vinte e dois) pontos na Análise de Planejamento de Elenco.

5.2.3 Análise Financeira

Considerando o período analisado entre 2003 e 2007, o Patrimônio Líquido Médio nesses anos foi de R\$ 76.939,00. No ano de 2003 o Sport Club Corinthians Paulista teve os seguintes resultados financeiros (em milhares de reais):

- Ativo Circulante = R\$ 28.039,00
- Ativo Permanente = R\$ 114.370,00
- Ativo Total = R\$ 145.817,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 2.833,00
- Prejuízo = R\$ (10.474,00)
- Passivo Circulante = R\$ 52.899,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 90.085,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 3.408,00
- Estoques = R\$ 128,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros, explicados anteriormente, e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = $-0,14 = 0$ pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ (24.860,00) = 0 pontos
- Capitalização = $0,62 = 0$ pontos
- Endividamento = $0,38 = 10$ pontos
- Participação de Capital de Terceiros = $0,62 = 10$ pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = $1,27 = 0$ pontos
- Liquidez Geral = $0,56 = 0$ pontos
- Liquidez Corrente = $0,53 = 0$ pontos
- Liquidez Seca = $0,53 = 0$ pontos
- Kanitz = $2,11 = 10$ pontos

A pontuação de 2003 foi de 30 (trinta) pontos. Em 2004 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 62.006,00
- Ativo Permanente = R\$ 108.995,00
- Ativo Total = R\$ 171.928,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 21.736,00
- Lucro = R\$ 13.646,00
- Passivo Circulante = R\$ 46.461,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 103.731,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 927,00
- Estoques = R\$ 290,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = $0,18 = 0$ pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ 15.545,00 = 10 pontos
- Capitalização = $0,60 = 0$ pontos
- Endividamento = $0,40 = 10$ pontos
- Participação de Capital de Terceiros = $0,66 = 10$ pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = $1,05 = 0$ pontos
- Liquidez Geral = $0,92 = 0$ pontos
- Liquidez Corrente = $1,33 = 10$ pontos
- Liquidez Seca = $1,33 = 10$ pontos
- Kanitz = $4,70 = 10$ pontos

A pontuação de 2004 foi de 60 (sessenta) pontos. Em 2005 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 49.206,00
- Ativo Permanente = R\$ 112.472,00
- Ativo Total = R\$ 182.143,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 47.018,00
- Prejuízo = R\$ (1.097,00)
- Passivo Circulante = R\$ 48.335,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 86.790,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 20.465,00
- Estoques = R\$ 88,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = -0,01 = 0 pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ 871,00 = 10 pontos
- Capitalização = 0,48 = 0 pontos
- Endividamento = 0,52 = 10 pontos
- Participação de Capital de Terceiros = 1,10 = 0 pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = 1,30 = 0 pontos
- Liquidez Geral = 0,73 = 0 pontos
- Liquidez Corrente = 1,02 = 10 pontos
- Liquidez Seca = 1,02 = 10 pontos
- Kanitz = 3,56 = 10 pontos

A pontuação de 2005 foi de 50 (cinquenta) pontos. Em 2006 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 67.734,00
- Ativo Permanente = R\$ 115.936,00
- Ativo Total = R\$ 202.328,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 39.358,00
- Prejuízo = R\$ (24.326,00)
- Passivo Circulante = R\$ 100.506,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 62.464,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 18.658,00
- Estoques = R\$ 146,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = $-0,32 = 0$ pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ (32.772,00) = 0 pontos
- Capitalização = $0,31 = 0$ pontos
- Endividamento = $0,69 = 10$ pontos
- Participação de Capital de Terceiros = $2,24 = 0$ pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = $1,86 = 0$ pontos
- Liquidez Geral = $0,62 = 0$ pontos
- Liquidez Corrente = $0,67 = 0$ pontos
- Liquidez Seca = $0,67 = 0$ pontos
- Kanitz = $2,45 = 10$ pontos

A pontuação de 2006 foi de 20 (vinte) pontos. Em 2007 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 56.788,00
- Ativo Permanente = R\$ 143.169,00
- Ativo Total = R\$ 211.712,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 56.544,00
- Prejuízo = R\$ (148.000,00)
- Passivo Circulante = R\$ 113.543,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 41.625,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 11.755,00
- Estoques = R\$ 110,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = $-1,92 = 0$ pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ (56.755,00) = 0 pontos
- Capitalização = $0,20 = 0$ pontos
- Endividamento = $0,80 = 10$ pontos
- Participação de Capital de Terceiros = $4,09 = 0$ pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = $3,44 = 0$ pontos
- Liquidez Geral = $0,40 = 0$ pontos
- Liquidez Corrente = $0,50 = 0$ pontos
- Liquidez Seca = $0,50 = 0$ pontos

- Kanitz = 1,55 = 10 pontos

A pontuação de 2007 foi de 20 (vinte) pontos e a pontuação total do período foi de 180 (cento e oitenta) pontos, sendo que o máximo possível era de 500 (quinhentos) pontos, o Corinthians faz 36 (trinta e seis) pontos na Análise Financeira.

5.2.4 Profissionalização da Gestão

Na Análise do Planejamento de Elenco o Corinthians obteve 22 (vinte e dois) pontos, na Análise Financeira obteve 36 (trinta e seis) pontos. Não foi possível analisar a parte Estrutural do clube, pois as informações necessárias não foram conseguidas. Se forem consideradas apenas as Análises de Planejamento de Elenco e Financeira a média da pontuação seria de 29 (vinte e nove) pontos, o máximo que o Corinthians poderia chegar, caso obtivesse 100 (cem) pontos na Análise Estrutural seria de 53 (cinquenta e três) pontos, e o mínimo, caso obtivesse 0 (zero) pontos na Análise Estrutural, seria de 19 (dezenove) pontos. A média entre estas três pontuações possíveis é de 34 (trinta e quatro) pontos.

Para a Administração do Corinthians ser considerada de Profissionalismo Baixo seria necessário a pontuação mínima de 62 (sessenta e dois) na Análise Estrutural, porém não se pode afirmar se o clube atingiria ou não esta pontuação, portando a Administração do Futebol do Corinthians fica classificada entre Não Profissional e de Baixo Profissionalismo, não sendo possível afirmar exatamente sua classificação.

5.3 SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE

5.3.1 Análise Estrutural

Conforme informações obtidas através de Questionário Estruturado respondido por João Paulo de Jesus Lopes, Diretor de Futebol do São Paulo Futebol Clube. Como não há outro meio de conferi-las consideramos que as respostas tenham sido de boa fé e que os dados são verdadeiros.

Com isso é possível pontuar o clube na Análise Estrutural de acordo com a Tabela 4, mostrada anteriormente na explicação do Grau de Profissionalização da Gestão de Clubes de Futebol, como segue:

Tabela 10 - Estrutura Administrativa do São Paulo

Cargo	Situação	Pontos
Superintendente de Futebol	Profissional de outra área	10
Gerente Financeiro	Profissional da área	10
Gerente de Recursos Humanos	Profissional da área	10
Gerente de Marketing	Profissional da área	10
Gerente Jurídico	Profissional da área	10
Nutricionista	Profissional Especializado	10
Psicólogo	Não tem	0
Fisioterapeuta	Profissional Especializado	10
Assessoria de Imprensa	Profissional da área	10
Assistente Social	Profissional	10
Médico	Profissional	10
Massagista	Profissional	10
Preparador Físico	Profissional	10
Preparador de Goleiros	Profissional	10
Pontuação Total		130

Fonte: O autor

O São Paulo consegue, com isso, 130 (cento e trinta) pontos, sendo o máximo possível de 150 (cento e cinquenta) pontos, o São Paulo consegue um total de 87 (oitenta e sete) pontos na Análise Estrutural.

5.3.2 Análise de Planejamento de Elenco

No início de 2005 o São Paulo contava com o seguinte time titular: Rogério Ceni^{**}; Edcarlos^{*}, Fabão^{**} e Lugano^{**}; Cicinho^{**}, Josué^{**}, Mineiro^{**}, Danilo^{*} e Júnior^{**}; Grafite^{**} e Luizão^{**}, com Paulo Autuori^{**} de técnico (* significa 1 estrela e ** significa 2 estrelas). Com isso tem-se um total de 22 (vinte e duas) estrelas, o que equivale a 20 (vinte) pontos para o nível do time titular. No meio do ano o time titular era exatamente o mesmo, dando ao time mais 20 (vinte) pontos pelo nível do time e 15 (quinze) por manter o time na faixa ideal (parcial = 55 pontos)

No final de 2005 o time titular era: Rogério Ceni^{**}; Edcarlos^{*}, Fabão^{**} e Lugano^{**}; Cicinho^{**}, Josué^{**}, Mineiro^{**}, Danilo^{*} e Júnior^{**}; Amoroso^{**} e Christian^{**}, ainda com Paulo Autuori^{**} de técnico totalizando 22 (vinte e duas) estrelas, equivalente a 20 (vinte) pontos. Do time anterior para este foram trocados apenas 2 (dois) titulares, mantendo o nível do time, o que faz o São Paulo ganhar mais 15 (quinze) pontos (parcial = 90 pontos).

No início de 2006, o time titular era composto por: Rogério Ceni**; Edcarlos*, Fabão** e Lugano**; Souza*, Josué**, Mineiro**, Danilo* e Júnior**; Thiago* e Aloísio*, tendo Muricy Ramalho** como técnico, o que dava um total de 19 (dezenove) estrelas, equivalente a 15 (quinze) pontos para nível de elenco, menos 10 (dez) pontos por ter saído da faixa ideal. O time titular do meio de 2006 era: Rogério Ceni**; Fabão**, Lugano** e André Dias**; Souza*, Josué**, Mineiro**, Danilo* e Júnior**; Alex Dias* e Ricardo Oliveira**, com Muricy Ramalho** como técnico o que totalizava 21 (vinte e uma) estrelas, dando 20 (vinte) pontos à equipe, mais 15 (quinze) por ter entrado na faixa ideal (parcial = 130 pontos).

No final do ano o São Paulo contava com os seguintes jogadores como titulares: Rogério Ceni**; Fabão**, Miranda** e André Dias**; Iلسinho**, Josué**, Mineiro**, Danilo* e Souza*; Leandro* e Aloísio*, ainda com Muricy Ramalho** como técnico, totalizando 20 (vinte) estrelas, equivalente a 20 (vinte) pontos. Como foram 4 (quatro) trocas de titulares mantendo a faixa ideal, o São Paulo ganha 10 (dez) pontos (parcial = 160 pontos).

No início de 2007 o time titular era: Rogério Ceni**; Edcarlos*, Alex Silva* e Miranda**; Leandro*, Josué**, Hugo*, Souza* e Júnior**; Borges* e Aloísio*, mantendo Muricy Ramalho** como técnico, dando um total de 17 (dezessete) estrelas, correspondendo a 15 (quinze) pontos, como saiu da faixa ideal, o São Paulo perde 10 (dez) pontos. No meio de 2007 o time titular era: Rogério Ceni**; André Dias**, Alex Silva* e Miranda**; Iلسinho**, Josué**, Hernanes**, Richarlyson* e Jorge Wagner**; Dagoberto** e Aloísio*, com Muricy Ramalho** como técnico, dando um total de 21 (vinte e uma) estrelas, o que equivale a 20 (vinte) pontos, mais 15 (quinze) pontos por ter entrado na faixa ideal (parcial = 200 pontos).

No final do ano o time titular era: Rogério Ceni**; André Dias**, Breno** e Miranda**; Leandro*, Hernanes**, Richarlyson*, Jorge Wagner** e Júnior**; Dagoberto** e Aloísio*, ainda com Muricy Ramalho** como técnico, totalizando 21 (vinte e uma) estrelas, o que equivale a 20 (vinte) pontos e, por ter se mantido na faixa ideal, fazendo 3 (três) alterações no time titular, ganha mais 15 (quinze) pontos. No início de 2008, o time titular do São Paulo era: Rogério Ceni**, Joílson*, André Dias**, Miranda** e Richarlyson*; Fábio Santos*, Hernanes**, Carlos Alberto** e Jorge Wagner**; Borges* e Adriano**, mantendo Muricy Ramalho** como treinador, o que totaliza 20 (vinte) estrelas, dando ao clube 20 (vinte) pontos para o

nível do time, mais 10 (dez) pontos por ter se mantido na faixa ideal com 5 (cinco) alterações (parcial = 265 pontos).

Para analisar se o clube manteve a base, comparando o time atual (início de 2008) com o de 2 (dois) anos atrás (início de 2006), vê-se que apenas Rogério Ceni e Muricy Ramalho foram mantidos, portanto o São Paulo não pontua nesse quesito. Sobre os reservas, o atual time joga num esquema com goleiro, lateral-direito, dois zagueiros, lateral-esquerdo, 2 volantes, 2 meias e 2 atacantes, tento para substituí-los jogadores nas posições de goleiro (Bosco), lateral-direito (Jancarlos), 2 zagueiros (Alex Silva e Juninho), lateral-esquerdo (Júnior), apenas 1 volante (Zé Luis), dois meias (Hugo e Sérgio Motta) e dois atacantes (Dagoberto e Aloísio), sendo assim 10 (dez) reservas, o que dá um total de 100 (cem) pontos (parcial = 365 pontos).

A remuneração variável do São Paulo possui apenas premiação para Campeonato conquistado, sendo assim não é considerada “Remuneração Variável” para a Análise, portanto o clube não pontua nisto. Somando-se os pontos, o São Paulo consegue 365 (trezentos e sessenta e cinco) pontos, sendo o máximo possível 645 (seiscentos e quarenta e cinco) pontos, conclui-se que o São Paulo consegue 57 (cinquenta e sete) pontos na Análise de Planejamento de Elenco.

5.3.3 Análise Financeira

Considerando o período analisado entre 2004 e 2007, pois não foi possível conseguir os dados do Balanço Patrimonial do São Paulo Futebol Clube de 2003, o Patrimônio Líquido Médio nesses anos foi de R\$ R\$ 121.099,20. No ano de 2004 o São Paulo teve os seguintes resultados financeiros (em milhares de reais):

- Ativo Circulante = R\$ 14.489,00
- Ativo Permanente = R\$ 146.235,00
- Ativo Total = R\$ 178.068,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 24.314,00
- Prejuízo = R\$ (1.999,00)
- Passivo Circulante = R\$ 30.032,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 123.722,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 17.344,00

- Estoques = R\$ 616,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = -0,02 = 0 pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ (15.543,00) = 0 pontos
- Capitalização = 0,69 = 0 pontos
- Endividamento = 0,31 = 10 pontos
- Participação de Capital de Terceiros = 0,44 = 10 pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = 1,18 = 0 pontos
- Liquidez Geral = 0,59 = 0 pontos
- Liquidez Corrente = 0,48 = 0 pontos
- Liquidez Seca = 0,46 = 0 pontos
- Kanitz = 1,99 = 10 pontos

A pontuação de 2004 foi de 30 (trinta) pontos. Em 2005 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 26.690,00
- Ativo Permanente = R\$ 155.118,00
- Ativo Total = R\$ 196.802,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 23.424,00
- Lucro = R\$ 3.942,00
- Passivo Circulante = R\$ 45.303,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 128.075,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 14.994,00
- Estoques = R\$ 493,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = 0,03 = 0 pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ (18.613,00) = 0 pontos
- Capitalização = 0,65 = 0 pontos
- Endividamento = 0,35 = 10 pontos
- Participação de Capital de Terceiros = 0,54 = 10 pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = 1,21 = 0 pontos
- Liquidez Geral = 0,61 = 0 pontos
- Liquidez Corrente = 0,59 = 0 pontos

- Liquidez Seca = 0,58 = 0 pontos
- Kanitz = 2,32 = 10 pontos

A pontuação de 2005 foi de 30 (trinta) pontos. Em 2006 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 16.530,00
- Ativo Permanente = R\$ 170.829,00
- Ativo Total = R\$ 207.111,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 30.787,00
- Prejuízo = R\$ (9.954,00)
- Passivo Circulante = R\$ 45.097,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 131.227,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 19.752,00
- Estoques = R\$ 679,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = -0,08 = 0 pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ (28.567,00) = 0 pontos
- Capitalização = 0,63 = 0 pontos
- Endividamento = 0,37 = 10 pontos
- Participação de Capital de Terceiros = 0,58 = 10 pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = 1,30 = 0 pontos
- Liquidez Geral = 0,48 = 0 pontos
- Liquidez Corrente = 0,37 = 0 pontos
- Liquidez Seca = 0,35 = 0 pontos
- Kanitz = 1,52 = 10 pontos

A pontuação de 2006 foi de 30 (trinta) pontos. Em 2007 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 71.252,00
- Ativo Permanente = R\$ 274.054,00
- Ativo Total = R\$ 370.964,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 80.450,00
- Lucro = R\$ 3.848,00
- Passivo Circulante = R\$ 68.042,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 222.472,00

- Realizável a Longo Prazo = R\$ 25.658,00
- Estoques = R\$ 1.104,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = 0,03 = 0 pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ 3.210,00 = 10 pontos
- Capitalização = 0,60 = 0 pontos
- Endividamento = 0,40 = 10 pontos
- Participação de Capital de Terceiros = 0,67 = 10 pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = 1,23 = 0 pontos
- Liquidez Geral = 0,65 = 0 pontos
- Liquidez Corrente = 1,05 = 10 pontos
- Liquidez Seca = 1,03 = 10 pontos
- Kanitz = 3,50 = 10 pontos

A pontuação de 2007 foi de 60 (sessenta) pontos. Como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício do ano de 2003 não puderam ser conseguidos, para a pontuação deste ano faz-se um comparativo dos outros 4 (quatro) anos analisados, em cada índice.

No Retorno sobre o Patrimônio Líquido, o clube não pontuou em ano algum, portanto não pontua em 2003, assim como nos índices de Capitalização, Imobilização do Patrimônio Líquido e Liquidez Geral. O Capital Circulante Líquido, a Liquidez Corrente e a Liquidez Seca foram pontuados apenas em um dos quatro anos, sendo assim também não pontua em 2003. Apenas os índices Endividamento, Participação de Capital de Terceiros e o Termômetro de Kanitz foram pontuados em ao menos 3 (três) anos, portanto estes são pontuados em 2003, que fica com 30 (trinta) pontos.

Sendo assim, o São Paulo Futebol Clube consegue 180 (cento e oitenta) pontos no total, como o máximo possível é de 500 (quinhentos) pontos, o clube faz 36 (trinta e seis) pontos na Análise Financeira.

5.3.4 Profissionalização da Gestão

Na Análise Estrutural o São Paulo conseguiu 87 (oitenta e sete) pontos, na de Planejamento de Elenco 57 (cinquenta e sete) pontos e na Financeira

36 (trinta e seis) pontos, sendo a média de 60 (sessenta) pontos. Segundo Tabela de Classificação da Gestão (Tabela 3) pode-se dizer que a Administração do São Paulo Futebol Clube tem um Profissionalismo Médio.

5.4 SANTOS FUTEBOL CLUBE

5.4.1 Análise Estrutural

Para obter as seguintes informações foi feito um Formulário de Pesquisa respondido pela Diretoria do Santos Futebol Clube. Como não há outro meio de conferi-las consideramos que as respostas tenham sido de boa fé e que os dados são verdadeiros.

Com isso é possível pontuar o clube na Análise Estrutural de acordo com a Tabela 4, mostrada anteriormente na explicação do Grau de Profissionalização da Gestão de Clubes de Futebol, como segue:

Tabela 11 - Estrutura Administrativa do Santos

Cargo	Situação	Pontos
Superintendente de Futebol	Profissional da área	20
Gerente Financeiro	Profissional da área	10
Gerente de Recursos Humanos	Profissional de outra área	3
Gerente de Marketing	Profissional de outra área	3
Gerente Jurídico	Profissional da área	10
Nutricionista	Profissional não especializado	3
Psicólogo	Não possui	0
Fisioterapeuta	Profissional especializado	10
Assessoria de Imprensa	Profissional da área	10
Assistente Social	Não possui	0
Médico	Profissional	10
Massagista	Profissional	10
Preparador Físico	Profissional	10
Preparador de Goleiros	Profissional	10
Pontuação Total		109

Fonte: O autor

O Santos consegue, com isso, 109 (cento e nove) pontos, sendo o máximo possível de 150 (cento e cinquenta) pontos, o Santos consegue um total de 73 (setenta e três) pontos na Análise Estrutural.

5.4.2 Análise de Planejamento de Elenco

No início de 2005 o Santos contava com o seguinte time titular: Mauro*; Flávio, Ávalos*, Domingos* e Léo**; Bóvio, Fabinho*, Fábio Baiano* e Ricardinho**; Robinho** e Deivid**, com Oswaldo de Oliveira* de técnico (* significa 1 estrela e ** significa 2 estrelas). Com isso tem-se um total de 14 (quatroze) estrelas, o que equivale a 10 (dez) pontos para o nível do time titular. No meio do ano o time titular era: Mauro*; Paulo César**, Ávalos*, Hallison e Léo**; Bóvio, Fabinho*, Luciano Henrique e Ricardinho**; Robinho** e Deivid**, com Gallo* de técnico, totalizando 14 (quatorze) estrelas, dando ao time mais 10 (dez) pontos pelo nível do time e, por ter feito seis substituições mantendo o nível do elenco, perde 10 (dez) pontos (parcial = 10 pontos).

No final de 2005 o time titular era: Mauro*; Paulo César**, Rogério, Luiz Alberto* e Kléber**; Heleno, Fabinho*, Ricardinho** e Giovanni**; Basílio* e Geílson, com Nelsinho Baptista** de técnico totalizando 14 (quatroze) estrelas, equivalente a 10 (dez) pontos. Do time anterior para este foram trocados 8 (oito) titulares, mantendo o nível do time, o que faz o Santos perder 10 (dez) pontos (parcial = 10 pontos).

No início de 2006, o time titular era composto por: Fábio Costa**; Fabinho*, Manzur**, Luiz Alberto* e Kléber**; Maldonado**, Cléber Santana*, Wendell* e Rodrigo Tabata**; Reinaldo* e Jonas*, com Wanderley Luxemburgo** como técnico, o que dava um total de 18 (dezoito) estrelas, equivalente a 15 (quinze) pontos para nível de elenco, mais 10 (dez) pontos por ter aumentado o nível do time trocando 8 (oito) jogadores. O time titular do meio de 2006 era: Fábio Costa**; Neto*, Manzur**, Luiz Alberto* e Kléber**; Maldonado**, Cléber Santana*, Wendell* e Rodrigo Tabata**; Rodrigo Tiuí* e Wellington Paulista*, com Wanderley Luxemburgo** como técnico o que totalizava 18 (dezoito) estrelas, dando 15 (quinze) pontos à equipe. Como a equipe fez 3 (três) trocas mantendo o nível do time titular, não pontua na troca de titulares (parcial = 50 pontos).

No final do ano o Santos contava com os seguintes jogadores como titulares: Fábio Costa**; Ronaldo Guiaro, Manzur** e Luiz Alberto*; André Oliveira, Cléber Santana*, Zé Roberto**, Rodrigo Tabata** e Kléber**; Reinaldo* e Wellington Paulista*, ainda tendo Wanderley Luxemburgo** como técnico, totalizando 16 (dezesesseis) estrelas, equivalente a 15 (quinze) pontos. Como foram 4 (quatro) trocas

de titulares diminuindo o nível do time, o Santos perde 20 (vinte) pontos (parcial = 45 pontos).

No início de 2007 o time titular era: Fábio Costa**; Antônio Carlos**, Adailton* e Ávalos*; Pedro*, Maldonado**, Cléber Santana*, Zé Roberto** e Kléber**; Rodrigo Tabata** e Jonas*, mantendo Wanderley Luxemburgo** como técnico, dando um total de 19 (dezenove) estrelas, correspondendo a 15 (quinze) pontos, mais 10 (dez) pontos por ter aumentado o nível do elenco com 6 (seis) alterações. No meio de 2007 o time titular era: Fábio Costa**; Alessandro**, Adailton*, Domingos* e Carlinhos**; Rodrigo Souto**, Adriano, Pedrinho** e Rodrigo Tabata**; Renatinho* e Marcos Aurélio*, com Wanderley Luxemburgo** como técnico, dando um total de 18 (dezoito) estrelas, o que equivale a 15 (quinze) pontos, porém o Santos perde 20 (vinte) pontos por ter trocado 8 (oito) titulares diminuindo o nível do time (parcial = 65 pontos).

No final do ano o time titular era: Fábio Costa**; Alessandro**, Adailton*, Domingos* e Carlinhos**; Rodrigo Souto**, Maldonado**, Petkovic** e Rodrigo Tabata**; Marcos Aurélio* e Kléber Pereira**, mantendo Wanderley Luxemburgo** como técnico, totalizando 21 (vinte e uma) estrelas, o que equivale a 20 (vinte) pontos e, por ter entrado na faixa ideal ganha mais 15 (quinze) pontos. No início de 2008, o time titular do Santos era: Fábio Costa**; Denis*, Betão*, Domingos* e Kléber**; Marcinho Guerreiro*, Rodrigo Souto**, Molina** e Rodrigo Tabata**; Renatinho* e Kléber Pereira**, com Emerson Leão** como treinador, o que totaliza 19 (dezenove) estrelas, dando ao clube 15 (quinze) pontos para o nível do time, porém o Santos perde 10 (dez) pontos por ter saído da faixa ideal (parcial = 105 pontos).

Para analisar se o clube manteve a base, comparando o time atual (início de 2008) com o de 2 (dois) anos atrás (início de 2006), vê-se que apenas Fábio Costa, Kléber e Rodrigo Tabata foram mantidos, portanto o Santos não pontua nesse quesito. Sobre os reservas, o atual time joga num esquema com goleiro, lateral-direito, dois zagueiros, lateral-esquerdo, 2 volantes, 2 meias e 2 atacantes, tendo para substituí-los jogadores nas posições de goleiro (Felipe), lateral-direito Filipi Souza), 2 zagueiros (Adailton e Fabão), lateral-esquerdo (Carlinhos), 2 volantes (Adriano e Dionísio), dois meias (Vitor Júnior e Quiñonez) e dois atacantes (Wesley e Fabiano), sendo assim 11 (onze) reservas, o que dá um total de 110 (cento e dez) pontos (parcial = 215 pontos).

A remuneração variável do Santos conta apenas com pagamentos e prêmios por partidas jogadas, partidas jogadas vencidas e gols marcados, não podendo ser pontuado no item “Remuneração Variável”. Somando-se os pontos, o Santos consegue 215 (duzentos e quinze) pontos, sendo o máximo possível 645 (seiscentos e quarenta e cinco) pontos, conclui-se que o Santos consegue 33 (trinta e três) pontos na Análise de Planejamento de Elenco.

5.4.3 Análise Financeira

Considerando o período analisado entre 2003 e 2007, o Patrimônio Líquido Médio nesses anos foi de R\$ 104.179.950,40. No ano de 2003 o Santos Futebol Clube teve os seguintes resultados financeiros:

- Ativo Circulante = R\$ 794.312,00
- Ativo Permanente = R\$ 22.800.905,00
- Ativo Total = R\$ 243.763.042,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 83.445.672,00
- Lucro = R\$ 42.955.700,00
- Passivo Circulante = R\$ 22.404.172,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 137.913.198,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 220.167.825,00

O Santos Futebol Clube não traz a conta “Estoques” em seu Balanço Patrimonial, o que leva a crer que o Estoque do clube é de 0 (zero). Com isso, temos que os Índices Financeiros, explicados anteriormente, e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = 0,41 = 0 pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ (21.609.860,00) = 0 pontos
- Capitalização = 0,57 = 0 pontos
- Endividamento = 0,43 = 10 pontos
- Participação de Capital de Terceiros = 0,77 = 10 pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = 0,17 = 10 pontos
- Liquidez Geral = 2,09 = 10 pontos
- Liquidez Corrente = 0,04 = 0 pontos
- Liquidez Seca = 0,04 = 0 pontos
- Kanitz = 3,41 = 10 pontos

A pontuação de 2003 foi de 50 (cinquenta) pontos. Em 2004 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 10.915.687,00
- Ativo Permanente = R\$ 22.201.919,00
- Ativo Total = R\$ 213.431.690,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 82.222.381,00
- Lucro = R\$ 10.222.058,00
- Passivo Circulante = R\$ 23.074.053,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 108.135.256,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 180.314.084,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = 0,10 = 0 pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ (12.158.366,00) = 0 pontos
- Capitalização = 0,51 = 0 pontos
- Endividamento = 0,49 = 10 pontos
- Participação de Capital de Terceiros = 0,97 = 10 pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = 0,21 = 10 pontos
- Liquidez Geral = 1,82 = 10 pontos
- Liquidez Corrente = 0,47 = 0 pontos
- Liquidez Seca = 0,47 = 0 pontos
- Kanitz = 4,02 = 10 pontos

A pontuação de 2004 foi de 50 (cinquenta) pontos. Em 2005 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 28.294.877,00
- Ativo Permanente = R\$ 35.600.447,00
- Ativo Total = R\$ 214.041.631,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 53.238.035,00
- Lucro = R\$ 63.167.064,00
- Passivo Circulante = R\$ 29.501.276,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 131.302.320,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 150.146.307,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = 0,61 = 0 pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ (1.206.399,00) = 0 pontos
- Capitalização = 0,61 = 0 pontos
- Endividamento = 0,39 = 10 pontos
- Participação de Capital de Terceiros = 0,63 = 10 pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = 0,27 = 10 pontos
- Liquidez Geral = 2,16 = 10 pontos
- Liquidez Corrente = 0,96 = 0 pontos
- Liquidez Seca = 0,96 = 0 pontos
- Kanitz = 5,85 = 10 pontos

A pontuação de 2005 foi de 50 (cinquenta) pontos. Em 2006 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 35.472.858,00
- Ativo Permanente = R\$ 70.964.010,00
- Ativo Total = R\$ 219.387.939,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 39.207.505,00
- Prejuízo = R\$ (21.802.044,00)
- Passivo Circulante = R\$ 82.245.732,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 97.934.702,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 112.951.071,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = -0,21 = 0 pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ (46.772.874,00) = 0 pontos
- Capitalização = 0,45 = 0 pontos
- Endividamento = 0,55 = 10 pontos
- Participação de Capital de Terceiros = 1,24 = 0 pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = 0,72 = 10 pontos
- Liquidez Geral = 1,22 = 10 pontos
- Liquidez Corrente = 0,43 = 0 pontos
- Liquidez Seca = 0,43 = 0 pontos
- Kanitz = 2,90 = 10 pontos

A pontuação de 2006 foi de 40 (quarenta) pontos. Em 2007 os resultados financeiros foram:

- Ativo Circulante = R\$ 21.655.083,00
- Ativo Permanente = R\$ 66.941.636,00
- Ativo Total = R\$ 191.500.228,00
- Exigível a Longo Prazo = R\$ 81.277.074,00
- Prejuízo = R\$ (36.612.119,00)
- Passivo Circulante = R\$ 64.608.878,00
- Patrimônio Líquido = R\$ 45.614.276,00
- Realizável a Longo Prazo = R\$ 102.903.509,00

Com isso, temos que os Índices Financeiros e suas pontuações, conforme classificados como índice positivo ou negativo, foram os seguintes:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido = $-0,35 = 0$ pontos
- Capital Circulante Líquido = R\$ (42.953.795,00) = 0 pontos
- Capitalização = $0,24 = 0$ pontos
- Endividamento = $0,76 = 10$ pontos
- Participação de Capital de Terceiros = $3,20 = 0$ pontos
- Imobilização do Patrimônio Líquido = $1,47 = 0$ pontos
- Liquidez Geral = $0,85 = 0$ pontos
- Liquidez Corrente = $0,34 = 0$ pontos
- Liquidez Seca = $0,34 = 0$ pontos
- Kanitz = $1,97 = 10$ pontos

A pontuação de 2007 foi de 20 (vinte) pontos e a pontuação total do período foi de 210 (duzentos e dez) pontos, sendo que o máximo possível era de 500 (quinhentos) pontos, o Santos faz 42 (quarenta e dois) pontos na Análise Financeira.

5.4.4 Profissionalização da Gestão

Na Análise Estrutural o Santos conseguiu 73 (setenta e três) pontos, na de Planejamento de Elenco 33 (trinta e três) pontos e na Financeira 42 (quarenta e dois) pontos, sendo a média arredondada de 49 (quarenta e nove) pontos. Segundo Tabela de Classificação da Gestão (Tabela 3) pode-se dizer que a Administração do Santos Futebol Clube tem um Profissionalismo Baixo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS

A Administração da Sociedade Esportiva Palmeiras foi avaliada como sendo de Médio Profissionalismo, ainda um pouco distante do ideal, mas para o que se supõe da realidade brasileira está bem, porém há muito o que melhorar ainda.

Quanto à parte da estrutura administrativa, o Palmeiras surpreendentemente conseguiu a pontuação máxima, o que mostra que o clube tem profissionais capacitados e remunerados em todas as áreas necessárias. Porém um alerta deve ser feito, não se pode deixar acomodar, esses profissionais devem sempre estar se aperfeiçoando para melhor trabalhar em suas respectivas áreas.

Quanto ao Planejamento de Elenco, o Palmeiras teve um resultado muito insatisfatório, com diversas mudanças em seu time titular, algumas delas também condicionadas a trocas de treinadores. Porém no início de 2008 o time titular entrou na considerada “faixa ideal”, ou seja, o time titular está de acordo com o que o clube pode ter, considerando também a atual realidade brasileira. O nível do time ainda pode melhorar e há necessidade de contratação de reservas, principalmente para a posição de meia ofensivo.

O que se recomenda é que mantenham a base do atual time titular trocando no máximo 3 (três) jogadores a cada período (lembrando que os períodos considerados no Brasil são: início da temporada, início do Campeonato Brasileiro e final da temporada), sem diminuir o nível do time, além da manutenção de reservas, de preferência com nível equivalente aos titulares. Um fator importante que melhoraria o Planejamento de Elenco e a situação Financeira do clube é a adoção de remuneração variável para a maioria do elenco principal, contanto que essa remuneração inclua premiação por desempenho e rendimentos esperados.

Já quanto à situação financeira do clube, que também não teve um resultado muito bom, no período analisado (2003 a 2007) o Palmeiras só teve lucro no ano de 2004 e nos dois últimos anos seus índices financeiros foram muito ruins, porém a arrecadação de receitas do último ano foi a maior do período analisado,

considera-se que os investimentos feitos também foram altos, por isso o prejuízo no exercício.

Analisando índice por índice, o Palmeiras em nenhum período teve um Retorno sobre o Patrimônio Líquido satisfatório, para melhorá-lo precisa aumentar seu Lucro, ou aumentando a Receita ou diminuindo as Despesas. Em 2008 o clube já foi Campeão Paulista, conseguindo prêmios da Federação Paulista de Futebol e do patrocinador, o que provavelmente fará sua Receita aumentar, porém houve um alto investimento em jogadores e comissão técnica, aumentando também as despesas. Como clubes de Futebol não são como empresas comuns, para o Palmeiras ter Lucro é necessário esperar o retorno do investimento feito agora e continuar investindo, de maneira correta, para sempre ter algum retorno.

O Capital Circulante Líquido nos dois últimos anos foi negativo, para melhorá-lo é preciso aumentar o Ativo Circulante ou diminuir o Passivo Circulante. No ano de 2007 as maiores contas do PC foram referentes a Débitos Diversos, Empréstimos e Financiamentos, Débitos de Atividade Desportiva Profissional e Recebimento Antecipado. Portanto o que o clube precisa, também para melhorar seu CCL, é aumentar seu Lucro, neste caso é imprescindível aumentar o faturamento, seja com prêmios, ações de marketing, venda de produtos licenciados ou até mesmo venda de jogadores.

A Capitalização é outro índice insatisfatório por todo o período analisado. Para melhorá-lo seria necessário aumentar o seu Ativo Circulante ou diminuir o Realizável a Longo Prazo e o Ativo Permanente. Porém um clube de futebol necessita de boa estrutura física para melhorar seus rendimentos em campo, portanto o Palmeiras deve se concentrar no AC, para aumentá-lo a melhor maneira também se refere ao aumento de seu faturamento.

O Endividamento é um dos únicos índices que foi satisfatório em todos os Exercícios analisados, porém vem aumentando nos últimos anos e o clube precisa tomar cuidado para não ficar com um Endividamento muito alto. Para melhorar esse índice o melhor a fazer, considerando a situação atual do clube, é diminuir o Passivo Circulante, principalmente no que se refere ao pagamento de Empréstimos e Dívidas.

A Participação de Capital de Terceiros foi satisfatória apenas nos anos de 2003 e 2004, sendo ruim nos demais anos e tendo aumentado nestes, o

que deve ser revertido. Para reverter essa situação é necessário diminuir o Passivo Circulante e aumentar o Patrimônio Líquido, aumentando o Lucro do time.

A Imobilização do Patrimônio Líquido nunca foi satisfatória, porém um clube de futebol necessita de uma boa estrutura física (contabilizada no Ativo Permanente), portanto, para melhorar esse índice também é necessário aumentar o Patrimônio Líquido, aumentando o Lucro do clube no Exercício.

Os índices de Liquidez (Geral, Corrente e Seca) foram insatisfatórios nos últimos dois anos e se mostram numa descendente. Para melhorar esses índices o Palmeiras deve aumentar suas contas do Ativo e diminuir suas contas do Passivo, de maneiras já ditas anteriormente.

O índice medido pelo Termômetro de Kanitz foi outro que conseguiu ser satisfatório por todo o período analisado, porém também está em preocupante descendente, o clube se mostra Solvente, mas caminhando para a faixa de Penúmbra. Melhorando os demais índices automaticamente o Termômetro de Kanitz também será melhorado.

No geral a situação financeira do Palmeiras, apesar de não ter apresentado bons resultados nos últimos dois anos, não está tão ruim. O que mais precisa ser feito é aumentar a Receita, controlando as Despesas, para assim aumentar o Lucro.

6.2 SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

A Administração do Sport Club Corinthians Paulista foi avaliada como sendo ou Não Profissional ou de Profissionalismo Baixo, não sendo possível afirmar com exatidão qual o Grau de Profissionalismo da Gestão do clube, porém qualquer dos possíveis resultados é muito distante do ideal, havendo muito o que melhorar para que possa ter uma Administração Profissional. A parte da estrutura administrativa não pode ser analisada devido ao não recebimento das respostas do Questionário enviado ao clube, conforme dito anteriormente.

Quanto ao planejamento do elenco o resultado foi muito insatisfatório, o clube que nos anos analisados chegou a trocar 10 titulares de um período a outro (lembrando que no Brasil os períodos são início da temporada, início do Campeonato Brasileiro e término da temporada), ficou longe de manter uma base. O nível atual do time é muito baixo em relação ao que pode ter, por isso

precisa urgentemente reforçar o seu elenco, em especial o time titular, além da contratação de reservas principalmente nas posições mais carentes, como a lateral-direita.

Feito isso será necessário manter uma base, trocando no máximo 3 (três) jogadores a cada período, sem diminuir o nível do time titular. Um fator importante que melhoraria o Planejamento de Elenco e a situação Financeira do clube é a adoção de remuneração variável para a maioria do elenco principal, contanto que essa remuneração inclua premiação por desempenho e rendimentos esperados.

A situação financeira também está muito ruim, com o clube tendo conseguido péssimos resultados nos dois últimos anos. No período analisado (2003 a 2007) o clube teve Lucro apenas no ano de 2004 e terminou o ano de 2007 com prejuízo de cerca de R\$ 148.000,00 (cento e quarenta e oito mil reais), apesar de ter tido a maior arrecadação do período analisado, muito graças a venda de jogadores, que representaram mais de 58% (cinquenta e oito por cento) da Receita.

Analisando índice por índice, o Corinthians em nenhum dos anos analisados teve um Retorno sobre o Patrimônio Líquido satisfatório e está em grande escala decrescente. É preciso fazer algo rápido para evitar que a situação fique ainda pior. Para melhorar esse índice é necessário aumentar o Lucro, aumentando sua Receita ou diminuindo suas Despesas. Na Demonstração do Resultado do Exercício de 2007 há uma conta designada “Provisão para Contingência”, que não havia na de 2006, que apresentou uma Despesa de quase 41 (quarenta e um) milhões de reais, esta conta foi a maior responsável pelo aumento exuberante das Despesas.

O Capital Circulante Líquido foi positivo em duas ocasiões, porém nos dois últimos anos mostrou enormes quedas. Para melhorar este índice é preciso aumentar o Ativo Circulante e/ou diminuir o Passivo Circulante. Em 2007 as maiores contas do PC foram referentes a “Receitas a Realizar” e a “Obrigações e Encargos Sociais”, por isso recomenda-se que o clube reveja sua política salarial e sobre a cobrança do que tem a receber, ou a forma de pagamento. Quanto ao AC, a melhor forma de aumentá-lo é aumentando o dinheiro disponível em caixa, para isso é preciso aumentar o Lucro.

A Capitalização é outro índice insatisfatório por todo o período analisado. Para melhorá-lo seria necessário aumentar o seu Ativo Circulante ou

diminuir o Realizável a Longo Prazo e o Ativo Permanente. Porém um clube de futebol necessita de boa estrutura física para melhorar seus rendimentos em campo, portanto o Corinthians deve se concentrar no AC, para aumentá-lo a melhor maneira também se refere ao aumento de sua Receita.

O Endividamento é um índice que foi positivo em todos os Exercícios analisados, porém está aumentando e perto do máximo possível para ser positivo. Portanto é preciso controlar o crescimento das contas do Passivo Circulante e do Exigível a Longo Prazo, além de sempre tentar aumentar seu Lucro.

A Participação de Capital de Terceiros foi satisfatória apenas nos dois primeiros períodos analisados, porém insatisfatória nos últimos três, chegando a um índice alarmante em 2007, mais de 4 (quatro) vezes pior do que deveria ser. Para melhorar este índice é necessário urgentemente aumentar o Patrimônio Líquido do clube, conseguindo Lucro no exercício e diminuindo gradativamente o Prejuízo acumulado.

A Imobilização do Patrimônio Líquido nunca foi satisfatória, porém um clube de futebol necessita de uma boa estrutura física (contabilizada no Ativo Permanente), portanto, para melhorar esse índice também é necessário aumentar o Patrimônio Líquido, aumentando o Lucro do clube no Exercício e diminuindo o Déficit Acumulado.

Os índices de Liquidez (Geral, Corrente e Seca) foram insatisfatórios nos últimos dois anos e se mostram numa descendente. Para melhorar esses índices o Corinthians deve aumentar suas contas do Ativo e diminuir suas contas do Passivo, de maneiras já ditas anteriormente.

O índice medido pelo Termômetro de Kanitz foi outro que conseguiu ser satisfatório por todo o período analisado, porém também está em preocupante descendente, o clube se mostra Solvente, mas caminhando para a faixa de Penumbra. Melhorando os demais índices automaticamente o Termômetro de Kanitz também será melhorado.

No geral a situação financeira do Corinthians está ruim, o que é confirmado pelos baixos índices financeiros, altas despesas e a dependência da venda de jogadores. O que se recomenda para o clube é que busque outras fontes de renda, seja na venda de produtos licenciados, negociando melhores e mais contratos de patrocínio, além de tentar diminuir as Despesas, revendo todas, principalmente a política salarial do clube.

6.3 SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE

A Administração do São Paulo Futebol Clube foi avaliada como sendo de Médio Profissionalismo, ainda um pouco distante do ideal, mas para o que se supõe da realidade brasileira está bem, porém há muito o que melhorar ainda.

Quanto à parte da estrutura administrativa o São Paulo só apresenta falhas em relação ao Superintendente de Futebol e ao Psicólogo. O Superintendente é formado em Medicina e não tem especialização em Gestão Esportiva, portanto não tem formação específica para atuar nesta área, o profissional deve ser conduzido à algum curso de Gestão Esportiva ou deve ser contratado alguém especializado para a função. O clube também não possui um Psicólogo, portanto devem contratar um profissional desta área com especialização em Psicologia Esportiva.

Quanto ao Planejamento de Elenco o São Paulo teve o melhor desempenho entre os clubes analisados, porém cometeu alguns erros durante o período analisado, que fez com que o resultado não fosse o ideal. O nível atual do time titular está dentro da considerada “faixa ideal”, mas ainda pode melhorar, por isso o clube deve tentar aumentar o nível do time titular, ou ao menos não diminuí-lo.

Há a necessidade também da contratação de reservas, como um volante, o São Paulo costuma utilizar vários jogadores das Divisões de Base do clube quando necessário por causa do baixo número de reservas, mas apesar do bom nível de alguns desses, eles não pertencem ao elenco profissional, geralmente treinam pouco com o time principal e a pouca idade e maturidade pode ser um fator de preocupação em jogos decisivos.

Além de reforçar o elenco o São Paulo precisa manter uma base, fazendo trocas de no máximo três titulares a cada período (início da temporada, início do Brasileirão e término da temporada), sem diminuir o nível do time. Um fator importante que melhoraria o Planejamento de Elenco e a situação Financeira do clube é a adoção de remuneração variável para a maioria do elenco principal, contanto que essa remuneração incluía premiação por desempenho e rendimentos esperados.

Já a situação financeira do clube nos quatro períodos analisados (o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício de 2003 do São Paulo Futebol Clube não foram encontrados) não foi muito boa, porém houve uma considerável melhora no ano de 2007. Nos quatro anos, em dois o clube obteve

Lucro e em dois Prejuízo, tendo aumentado em mais de seis vezes a arrecadação de 2004 para 2007.

Analisando índice por índice o São Paulo em nenhum dos períodos teve um Retorno sobre o Patrimônio Líquido satisfatório, mantendo sempre índices próximos de 0 (zero), quando o ideal é ser superior a 1 (um). Para melhorar esse índice é necessário aumentar o Lucro, como já vêm aumentando sua Receita é preciso diminuir sua Despesa. A maior conta das Despesas é a de “Pessoal”, portanto seria aconselhável o clube rever sua política salarial.

O Capital Circulante Líquido foi negativo nos três primeiros períodos, mas positivo no último, é preciso mantê-lo positivo e, se possível, melhorá-lo. Para isso o clube precisa tomar cuidado com os empréstimos que toma de instituições financeiras.

A Capitalização é um índice que não foi satisfatório em nenhum dos períodos analisados e vêm tendo uma leve queda a cada ano. Para melhorá-lo precisa reduzir o seu Realizável a Longo Prazo, principalmente no que se refere a “Contas a Receber”, recomenda-se que o clube negocie contratos para receber mais no Curto Prazo.

O Endividamento é um índice que foi satisfatório por todo o período analisado, mostra que seu Ativo é pouco financiado por terceiros, sua maior parte vem do Capital Próprio. É preciso apenas controlar as contas do Passivo Circulante e do Exigível a Longo Prazo para que não aumentem muito.

A Participação de Capital de Terceiros também foi satisfatória em todos os períodos analisados, porém está lentamente chegando ao seu limite máximo. A situação ainda não é preocupante, mas o São Paulo deve cuidar para que se mantenha assim ou melhore, para isso é preciso aumentar o Lucro e, conseqüentemente, o Patrimônio Líquido.

A Imobilização do Patrimônio Líquido não foi satisfatória em nenhum dos períodos analisados, porém um clube de futebol necessita de uma boa estrutura física (contabilizada no Ativo Permanente), portanto, para melhorar esse índice também é necessário aumentar o Patrimônio Líquido, aumentando o Lucro do clube no Exercício.

Os índices de Liquidez (Geral, Corrente e Seca) foram insatisfatórios nos três primeiros anos e as Liquidez Corrente e Seca foram satisfatórias no ano de 2007. Para melhorar é preciso diminuir o Exigível a Longo Prazo que tem em

“Obrigações tributárias parceladas” sua maior conta. Com o início da Timemania em 2008, nova Loteria Federal que foi criada para ajudar os clubes de futebol no pagamento de suas dívidas fiscais, essa situação pode melhorar.

O índice medido pelo Termômetro de Kanitz foi outro satisfatório em todos os períodos analisados e apresentou um considerável crescimento de 2006 para 2007. Melhorando os demais índices este automaticamente também será melhorado.

No geral a situação financeira do São Paulo está boa, porém ainda pode melhorar. As melhoras apresentadas em 2007 em relação a 2006 foram otimistas, mas é preciso principalmente cuidar das Despesas e buscar outras fontes de Receita, visto que a venda de jogadores foi a responsável por 52% (cinquenta e dois por cento) da arrecadação do clube no ano de 2007.

6.4 SANTOS FUTEBOL CLUBE

A Administração do Santos Futebol Clube foi avaliada como sendo de Baixo Profissionalismo, distante do ideal, tendo muito o que melhorar ainda para conseguir uma Administração realmente profissional.

Quanto à parte da estrutura administrativa, o Santos possui pessoal remunerado e capacitado nas áreas de Superintendente de Futebol, Gerente Financeiro, Gerente Jurídico, Assessoria de Imprensa e nos cargos da Comissão Técnica. As pessoas que ocupam as Gerências de Recursos Humanos e Marketing não são destas áreas, é necessário ou a formação das mesmas nestas áreas ou a contratação de profissionais de R.H. e Marketing para ocuparem estes cargos.

O Nutricionista do clube não possui especialização em Nutrição Esportiva, como trabalhar com atletas de alto nível é muito diferente de se trabalhar com outras pessoas, a alimentação também deve ser diferente, além da Suplementação, dependendo do caso, por isso é necessário que o profissional se especialize nessa área. Além disso o clube precisa contratar um Psicólogo, com especialização em Psicologia Esportiva e um Assistente Social.

Quanto ao Planejamento de Elenco, o clube teve um resultado muito ruim, principalmente devido às constantes trocas de titulares, com uma média superior a 6 (seis) trocas de titulares a cada time analisado. O nível do atual time titular está abaixo da considerada “faixa ideal”, mas muito próxima a ela, é preciso

poucos reforços, aumentando o nível do time, e que se mantenha uma base trocando no máximo 3 (três) jogadores a cada período de análise (início da temporada, início do Brasileirão e final da temporada). Em relação aos reservas o Santos foi o único clube que apresentou reservas em todas as posições, sem contar os jogadores das divisões de base que esporadicamente jogam no time titular.

Quanto à situação financeira do clube, o Santos não está muito bem, mas aparenta ter uma situação tranqüila em relação aos demais analisados. O clube teve lucro nos três primeiros anos analisados e prejuízo nos dois últimos, o maior faturamento do clube foi no ano de 2005, seguido pelo ano de 2004, nos dois últimos se manteve quase estável em cerca de 40% (quarenta por cento) o maior faturamento do período analisado.

Analisando índice por índice, o Santos em nenhum dos períodos analisados teve um Retorno Sobre o Patrimônio Líquido satisfatório, terminando o último ano com um resultado muito baixo. Para melhorar este índice é necessário aumentar o Lucro, aumentando a Receita, com melhores patrocínios ou outras fontes de renda, ou diminuir a Despesa, principalmente no que se refere a “Gastos com pessoal” e “Direito de imagem e de arena”.

O Capital Circulante Líquido também não foi satisfatório em nenhum dos períodos analisados, para melhorá-lo é preciso aumentar o Ativo Circulante ou diminuir o Passivo Circulante. Para aumentar o AC precisa aumentar o faturamento, no PC a maior conta se refere a Empréstimos, o clube precisa achar uma maneira de quitar esses empréstimos e conseguir fontes de receita para que não tenha que recorrer mais a altos empréstimos.

A Capitalização também foi insatisfatória em todos os períodos analisados e tem piorado ainda mais. Para melhorar este índice é preciso aumentar o Patrimônio Líquido, aumentando o Lucro acumulado, seja aumentando a Receita ou diminuindo as Despesas.

O Endividamento foi satisfatório em todos os períodos analisados, mostrando que o clube não depende muito de Terceiros para financiar seu Ativo. Porém o índice tem crescido e pode logo chegar a um patamar preocupante, por isso o clube precisa buscar diminuir seu Passivo Circulante, principalmente no que se refere a Empréstimos, e seu Exigível a Longo Prazo, cuja maior conta é a de “Parcelamento de obrigações sociais e tributárias”, que segundo as notas

explicativas serão pagas através da Timemania, nova Loteria Federal que iniciou em 2008 para pagamento das dívidas fiscais dos clubes brasileiros.

Porém a Participação de Capital de Terceiros no último ano foi muito ruim, sendo mais de três vezes pior do que o máximo possível. Em 2006 este índice também foi insatisfatório, mas nos outros anos o clube teve um bom resultado nisto. Para melhorá-lo é preciso diminuir o Passivo Circulante e o Exigível a Longo Prazo.

A Imobilização do Patrimônio Líquido foi insatisfatória apenas no último ano, tendo bons resultados nos outros anos analisados. Como um clube de futebol necessita de uma boa estrutura física (contabilizada no Ativo Permanente), para melhorar esse índice é necessário aumentar o Patrimônio Líquido, aumentando o Lucro do clube no Exercício.

Os índices de Liquidez Corrente e Liquidez Seca foram insatisfatórios em todos os períodos analisados, já o de Liquidez Geral foi insatisfatório apenas no último ano. Percebe-se que o Realizável a Longo Prazo é muito alto, cerca de 4,75 vezes o Ativo Circulante, por isso o clube necessita negociar melhor seus contratos para receber mais a Curto Prazo. Além disso deve diminuir suas contas do Passivo, de maneiras já ditas anteriormente.

O índice medido pelo Termômetro de Kanitz foi positivo em todos os períodos analisados, mostrando que o clube é Solvente, mas o Santos não pode se despreocupar, pois do contrário este índice poderá ser piorado. Melhorando os demais índices automaticamente este também será melhorado.

No geral a situação financeira do Santos não é muito boa, mas consegue ser uma das melhores entre os analisados. Porém o último ano foi muito ruim financeiramente ao clube, por isso os responsáveis pelo setor Financeiro do Santos precisam tomar cuidado para não deixar a situação piorar ainda mais.

6.5 SITUAÇÃO GERAL DOS CLUBES

Dos quatro clubes analisados, a melhor Gestão foi considerada como de Médio Profissionalismo, muito abaixo de como deveria ser. Os clubes devem perceber suas necessidades e fazer o possível para supri-las e melhorar o profissionalismo de sua Administração.

Quanto à parte da Estrutura Administrativa, os clubes precisam perceber a importância de poder contar com profissionais capacitados nas áreas

descritas anteriormente, assim como a importância de cada uma dessas áreas para a gestão e para o desempenho do clube.

Sobre o Planejamento de Elenco os clubes precisam perceber a necessidade de se manter uma base no time titular, os benefícios que isso pode trazer, como o entrosamento do time, além de regularidade. Mas primeiro os clubes precisam montar um time titular com nível condizente à sua estrutura, grandeza e pretensões nas competições (os quatro clubes analisados por serem considerados grandes clubes nacionalmente devem sempre entrar nas competições com o objetivo de ser Campeão).

Também é preciso contar com reservas suficientes e com qualidade para substituir os titulares em eventuais ausências dos mesmos, seja por lesão, suspensão ou convocação para seleção nacional, ou qualquer outro motivo. Considerando que no Brasil há um grande número de jogos, com os times jogando muitas vezes duas vezes por semana, há um desgaste natural dos jogadores.

Feito isso é preciso ficar atento às transferências, pois os times europeus costumam sempre querer comprar os jogadores que se destacam no Brasil. É preciso tentar segurar os principais jogadores o máximo possível e, caso venda algum jogador, há que buscar um substituto sem deixar o nível do time cair. Também não se deve vender ou contratar muitos jogadores titulares ao mesmo tempo, pois prejudica o entrosamento da equipe.

Já a situação financeira dos clubes é muito mais crítica. Os times brasileiros costumam depender muito da venda de jogadores para conseguir pagar suas dívidas e é muito difícil terminarem um ano com Lucro. Para melhorar essa situação precisam buscar novas fontes de renda, com ações de marketing, venda de produtos licenciados, além de negociar mais e melhores contratos de patrocínio e publicidade, considerando também as cotas de televisão, visto que se os clubes se unissem mais quanto a isso poderiam conseguir maiores cotas.

Nenhum clube conseguiu ter os índices de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido e Capitalização positivos, 60% dos índices de Participação de Capital de Terceiros foram satisfatórios, apenas 30% das contas de Capital Circulante Líquido, Liquidez Corrente e Liquidez Seca foram satisfatórias, 20% de Imobilização do Patrimônio Líquido e Liquidez Geral foram considerados índices positivos.

Apenas o Endividamento e o índice medido pelo Termômetro de Kanitz foram satisfatórios para todos os clubes em todos os anos analisados. Isso mostra que os clubes costumam ter muito mais Prejuízo do que Lucro, havendo a necessidade de se rever as políticas financeiras dos mesmos, em alguns casos é preciso encontrar mais fontes de Receita, em outros é preciso controlar as Despesas. Nos Balanços Patrimoniais percebe-se que os clubes costumam pedir muitos empréstimos ou adiantamentos, que junto com as dívida tributárias costumam ser as maiores contas do Passivo.

A Tabela 12, abaixo, faz um comparativo das pontuações dos quatro clubes estudados em cada uma das Análises (Estrutural, Planejamento de Elenco, Financeira e o Total), com o Grau de Profissionalismo da Gestão dos mesmos.

Tabela 12 - Pontuações dos Clubes em cada Análise

Clube	Estrutural	Planejamento de Elenco	Financeira	Total	Grau de Profissionalismo
Palmeiras	100	42	43	62	Médio
Corinthians	--	36	22	19 – 53	Não Profissional - Baixo
São Paulo	87	36	57	60	Médio
Santos	73	42	33	49	Baixo

Fonte: O Autor

Os clubes brasileiros ainda estão longe do ideal para uma Administração Profissional, muitos sequer sabem como fazer uma. Mas a tendência é de que nos próximos anos essa situação seja revertida, com os clubes percebendo a importância de se profissionalizar a gestão.

6.6 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O presente trabalho buscou mostrar como deveria ser uma Administração Profissional para um Clube de Futebol e analisou a Gestão dos quatro grandes times de Futebol do estado de São Paulo, usando para isso um Grau de Profissionalização da Gestão de Clubes de Futebol criado no próprio trabalho.

Porém há muito ainda o que se estudar sobre esse assunto, como fazer uma análise de mais clubes, os principais clubes do Brasil, depois aumentando o número de clubes de forma a conseguir analisar a maior parte dos times que disputam o Campeonato Brasileiro, Séries A, B, C e futuramente D (que a Confederação Brasileira de Futebol pretende criar a partir de 2009). É importante

ressaltar que essa análise deve ser feita anualmente, pois os clubes podem mudar suas estruturas administrativas e é preciso considerar as mudanças no time titular e os novos Balanços Patrimoniais publicados anualmente.

Outra sugestão é a que se refere a analisar o quanto uma Administração Profissional influi nos resultados dos clubes, para isso é preciso a cada ano medir o Grau de Profissionalização da Gestão dos clubes e comparar com seu desempenho nos jogos, levando em conta a regularidade de Profissionalização e de Desempenho durante um período de tempo.

Com isso há a intenção de contribuir para que os clubes de futebol do Brasil percebam a importância de se ter uma Administração Profissional e assim profissionalizem suas Gestões.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Antonio Carlos Kfourri, LEOCINI, Marvio Pereira e OLIVEIRA, João José de (Orgs). **A nova gestão do futebol**. 2 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2002.

BECHARA, Marco Antonio. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro, 2001.

_____. Proposta alternativa de organização e estrutura para os clubes brasileiros. **Revista Artus**, Rio de Janeiro, 18/19, jun. 1987.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 15a Tiragem. Atlas, 2002.

BRUNORO, José Carlos, AFFIF, Antonio. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CARRAVETTA, Elio. **Modernização da Gestão no Futebol Brasileiro: Perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo**. Porto Alegre. AGE, 2006.

CAPINUSSÚ, José Maurício. A organização desportiva integrada aos princípios gerais de administração. **Revista Artus**, 17. Rio de Janeiro, jul. 1986.

_____. **Administração Desportiva Moderna**. São Paulo: Ibrasa, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.

_____. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

EKELUND, Peter. **A Rentabilidade das Associações de times de Futebol: os exemplos das ligas de Futebol da Itália e da Inglaterra**. Texto apresentado no 1o. Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes organizado pela Fundação Getúlio Vargas, 1998.

FERNANDES, Ernani Maurício. **Brasil País do Futebol Penta Campeão Mundial. Charles Miller ao Robinho. História do Futebol e da Política Brasileira**. SP Rio, Editoria Informal, 2005.

FERREIRA SILVA, Cláudio Vicente di Gioia. **Administração Esportiva: uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o futebol europeu (G-5), utilizando métodos quantitativos**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro.

GOMES, Lucinda Pimentel. **História da Administração**. Texto publicado no Informativo Mensal do CRA/CE, CRA em Ação, Ano 1, n. 07. ago./set. 2005.

JARDIM, Andrade e WEISS FILHO, Edson Oliveira. **Dossiê Corinthians – Da "máfia do apito" ao tetracampeonato do Alvinegro Paulista**. São Paulo: Pillares, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o Negócio do Futebol: Um estudo sobre a transformação do Modelo de Gestão Estratégica nos clubes de futebol**. 2001 Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____ e SILVA, Márcia Terra da. Entendendo o Futebol como um Negócio: Um Estudo Exploratório. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.12, n.1, p.11-23, jan.-abr. 2005

LOBATO, Paulo Lanes. VITORINO, Everton de Castro. O Perfil Administrativo adequado a uma Instituição Desportiva em relação aos Princípios Teóricos Da Administração. **MOTRIZ**, Volume 3, Número 2, dez. 1997.

LOIS, Nicolas Caballero, CARVALHO, Sérgio. **A Co-Gestão Esportiva no Futebol. O caso Juventude-Parmalat**. Passo Fundo: Ediupf, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOCSÁNYI, Vinícius e BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, ano 4, n. 4, p.55-69, 2005.

NETO, Francisco Paulo de Melo. Por que o evento esportivo é um bom negócio. **Revista Artus**, Rio de Janeiro, 17, p.46-17, 1985.

REZENDE, José Ricardo. **Organização e Administração no Esporte**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

ROCHE, Fernando París. **Gestão desportiva: planejamento estratégico nas organizações desportivas**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SILVA, Mariana Soto. O estudo do Marketing Esportivo e seu impacto sobre a sociedade. 11 Simpósio de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. **Anais...** Ribeirão Preto, 2006.

TEITELBAUM, Ilton. **Marketing Esportivo: Um Estudo Exploratório**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXOS

ANEXO A – OFÍCIOS FIFA E CBF – PALMEIRAS CAMPEÃO MUNDIAL

CBF FAX :5521 35359613 29 MAR. 2007 16:45 Pág. 2
 09/03 2007 JRE 15:06 FAX +41 043 222 78 78 FIFA 001/001

100 YEARS FIFA 1904 - 2004

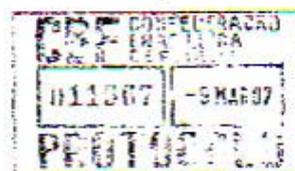


FIFA

For the Good of the Game

Confederação Brasileira de Futebol
 Sr. Ricardo Teixeira
 Presidente
 Rua Victor Civita 66
 Bloco 1 – Edifício 5 – 5 Andar
 Barra da Tijuca
 22775-040 Rio de Janeiro
 Brazil

By fax:
 +55 21/35359611



Zurich, 9 March 2007
 nie

Copa Rio 1951

Dear Mr Teixeira,

We refer to the our previous correspondence between FIFA, CBF and the Sociedade Esportiva Palmeiras concerning the recognition of the Copa Rio 1951 as the First Club World Cup.

After a detailed research we have the pleasure to announce that FIFA agrees with your proposal and accepts the Copa Rio 1951 as the first official Club World Cup. Furthermore, we agree to officially designate this event as such and we would therefore like to ask the CBF to organise this designation directly with the Sociedade Esportiva Palmeiras.

We remain at your disposal for any additional queries you might have.

Kind regards,

Urs Linsi
 General Secretary

A/C 6310 - Jornal Casa Branca
de Gaspar Puglia

DE: CBF

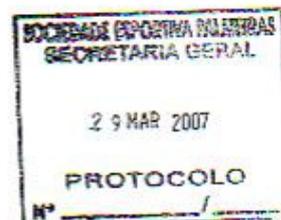
FAX: 5521 35359613

29 MAR. 2007 15:45 Pág. 1

PRESIDÊNCIA

Rio de Janeiro, 29 de março de 2007.

Ilmo. Sr.
Affonso Della Mônica Neto,
Presidente da
Sociedade Esportiva Palmeiras
SÃO PAULO - SP



Senhor Presidente,

Tenho a grata satisfação em informar ao ilustre Presidente de que a FIFA, após detalhada pesquisa, concordou com a proposta encaminhada pela CBF, de que a Copa Rio, realizada em 1951, fosse a Primeira Copa Mundial de Clubes.

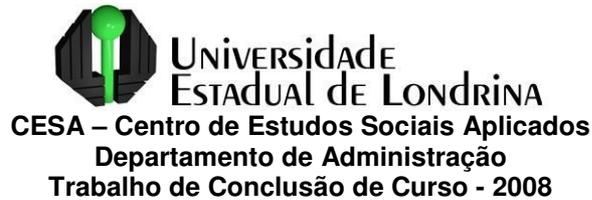
Em vista do acima exposto, cumprimento a Sociedade Esportiva Palmeiras, na pessoa do ilustre Presidente, pela conquista da importante competição que intitula o Palmeiras como o Primeiro Campeão da Copa Mundial de Clubes e que, consequentemente, engrandece o futebol brasileiro, mais uma vez, no contexto mundial.

Aproveito o ensejo para renovar a V.Sa. meus protestos de elevada estima e distinta consideração.

Atenciosamente,

Ricardo Leite Teixeira
Presidente

ANEXO B – QUESTIONÁRIOS

**Formulário de Pesquisa**

Clube: _____

1- O Clube possui um profissional remunerado para cuidar exclusivamente do Futebol? Qual sua formação acadêmica?

() Sim () Não

Formação: _____

2- O Clube possui um Diretor ou Gerente Financeiro remunerado para gerenciar as finanças do futebol? Qual sua formação acadêmica?

() Sim () Não

Formação: _____

3- O Clube possui um Diretor ou Gerente de Recursos Humanos remunerado para a área de Futebol? Qual sua formação acadêmica?

() Sim () Não

Formação: _____

4- O Clube possui um Diretor ou Gerente de Marketing remunerado para a área de Futebol? Qual sua formação acadêmica?

() Sim () Não

Formação: _____

5- O Clube possui um Diretor ou Gerente Jurídico remunerado para a área de Futebol? Qual sua formação acadêmica?

() Sim () Não

Formação: _____

6- O Clube possui uma Assessoria de Imprensa?

() Sim () Não

7- O Clube possui um(a) Nutricionista? Ele(a) possui especialização em Nutrição Esportiva?

() Sim () Não () Possui () Não Possui

8- O Clube possui um(a) Psicólogo(a)? Ele(a) possui especialização em Psicologia Esportiva?
 Sim Não Possui Não Possui

9- O Clube possui um(a) Fisioterapeuta? Ele(a) possui especialização em Fisioterapia Esportiva?
 Sim Não Possui Não Possui

10- O Clube possui um Assistente Social?
 Sim Não

11- O Clube possui um médico próprio?
 Sim Não

12- A Comissão Técnica de Futebol contém um Massagista?
 Sim Não

13- A Comissão Técnica de Futebol contém um Preparador de Goleiros?
 Sim Não

14- A Comissão Técnica de Futebol contém um Preparador Físico?
 Sim Não

15- Qual o número de jogadores no elenco profissional de futebol do clube?

16- Destes, quantos recebem remuneração variável, por desempenho?

17- A remuneração por desempenho inclui:

Pagamento por partida jogada <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	Pagamento por gol marcado <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	Pagamento por assistência <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Prêmio por convocação para seleção <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	Multa por cartão amarelo ou vermelho <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	Pênalti defendido (para goleiros) <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Pagamento por partida jogada vencida <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO		

Formulário de Pesquisa

Clube: Sociedade Esportiva Palmeiras

1- O Clube possui um profissional remunerado para cuidar exclusivamente do Futebol? Qual sua formação acadêmica?

(X) Sim () Não

Formação: Nível superior

2- O Clube possui um Diretor ou Gerente Financeiro remunerado para gerenciar as finanças do futebol? Qual sua formação acadêmica?

(X) Sim () Não

Formação: O clube possui um controller para, entre outras coisas, cuidar das finanças do futebol, além do fluxo de caixa do clube. Seu nível é superior.

3- O Clube possui um Diretor ou Gerente de Recursos Humanos remunerado para a área de Futebol? Qual sua formação acadêmica?

(X) Sim () Não

Formação: O clube possui um departamento de recursos humanos que trata de todas as questões de pessoal, nelas incluídas aquelas pertinentes ao futebol, bem como profissional lotado no departamento de futebol

4- O Clube possui um Diretor ou Gerente de Marketing remunerado para a área de Futebol? Qual sua formação acadêmica?

(X) Sim () Não

Formação: O clube possui um Diretor de Marketing Estatutário e um gerente com remuneração de mercado para atendimento à diretoria de futebol com nível superior.

5- O Clube possui um Diretor ou Gerente Jurídico remunerado para a área de Futebol? Qual sua formação acadêmica?

(X) Sim () Não

Formação: O clube possui um Diretor Jurídico Estatutário e assessoria jurídica terceirizada com remuneração de mercado para atendimento à diretoria de futebol com nível superior

6- O Clube possui uma Assessoria de Imprensa?

(x) Sim () Não

7- O Clube possui um(a) Nutricionista? Ele(a) possui especialização em Nutrição Esportiva?

(x) Sim () Não (x) Possui () Não Possui

8- O Clube possui um(a) Psicólogo(a)? Ele(a) possui especialização em Psicologia Esportiva?

(X) Sim () Não (X) Possui () Não Possui

9- O Clube possui um(a) Fisioterapeuta? Ele(a) possui especialização em Fisioterapia Esportiva?

(X) Sim () Não (X) Possui () Não Possui

10- O Clube possui um Assistente Social?

(X) Sim () Não

11- O Clube possui um médico próprio?

(X) Sim () Não

12- A Comissão Técnica de Futebol contém um Massagista?

(X) Sim () Não

13- A Comissão Técnica de Futebol contém um Preparador de Goleiros?

(X) Sim () Não

14- A Comissão Técnica de Futebol contém um Preparador Físico?

(X) Sim () Não

15- Qual o número de jogadores no elenco profissional de futebol do clube? Cerca de 50 atletas, entre a equipe principal e atletas recém profissionalizados, assim entendido jogadores que firmaram contrato profissional há menos de 02 anos.

16- Destes, quantos recebem remuneração variável, por desempenho?

Menos de 5% dos atletas

17- A remuneração por desempenho inclui:

Pagamento por partida jogada (x) SIM () NÃO	Pagamento por gol marcado () SIM (x) NÃO	Pagamento por assistência () SIM (x) NÃO
Prêmio por convocação para seleção (x) SIM () NÃO	Multa por cartão amarelo ou vermelho () SIM (x) NÃO	Pênalti defendido (para goleiros) () SIM () NÃO
Pagamento por partida jogada vencida () SIM (x) NÃO		



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA
CESA – Centro de Estudos Sociais Aplicados
Departamento de Administração
Trabalho de Conclusão de Curso - 2008

Formulário de Pesquisa

Clube: São Paulo Futebol Clube

1- O Clube possui um profissional remunerado para cuidar exclusivamente do Futebol? Qual sua formação acadêmica?

() Sim () Não

Formação: **Médico**

2- O Clube possui um Diretor ou Gerente Financeiro remunerado para gerenciar as finanças do futebol? Qual sua formação acadêmica?

() Sim () Não

Formação: **Economista / Contador**

3- O Clube possui um Diretor ou Gerente de Recursos Humanos remunerado para a área de Futebol? Qual sua formação acadêmica?

() Sim () Não

Formação: **Administrador**

4- O Clube possui um Diretor ou Gerente de Marketing remunerado para a área de Futebol? Qual sua formação acadêmica?

() Sim () Não

Formação: **Administrador**

5- O Clube possui um Diretor ou Gerente Jurídico remunerado para a área de Futebol? Qual sua formação acadêmica?

() Sim () Não

Formação: **Advogado**

6- O Clube possui uma Assessoria de Imprensa?

() Sim () Não

7- O Clube possui um(a) Nutricionista? Ele(a) possui especialização em Nutrição Esportiva?

() Sim () Não () Possui () Não Possui

8- O Clube possui um(a) Psicólogo(a)? Ele(a) possui especialização em Psicologia Esportiva?

() Sim () Não () Possui () Não Possui

9- O Clube possui um(a) Fisioterapeuta? Ele(a) possui especialização em Fisioterapia Esportiva?

(**X**) Sim () Não (**X**) Possui () Não Possui

10- O Clube possui um Assistente Social?

(**X**) Sim () Não

11- O Clube possui um médico próprio?

(**X**) Sim () Não

12- A Comissão Técnica de Futebol contém um Massagista?

(**X**) Sim () Não

13- A Comissão Técnica de Futebol contém um Preparador de Goleiros?

(**X**) Sim () Não

14- A Comissão Técnica de Futebol contém um Preparador Físico?

(**X**) Sim () Não

15- Qual o número de jogadores no elenco profissional de futebol do clube?

45 (quarenta e cinco)

16- Destes, quantos recebem remuneração variável, por desempenho?

Todos recebem premiação por objetivo atingido

17- A remuneração por desempenho inclui:

Pagamento por partida jogada () SIM (X) NÃO	Pagamento por gol marcado () SIM (X) NÃO	Pagamento por assistência () SIM (X) NÃO
Prêmio por convocação para seleção () SIM (X) NÃO	Multa por cartão amarelo ou vermelho () SIM (X) NÃO	Pênalti defendido (para goleiros) () SIM (X) NÃO
<u>Pagamento por partida jogada</u> Campeonato vencida vencido (X) SIM () NÃO		

9- O Clube possui um(a) Fisioterapeuta? Ele(a) possui especialização em Fisioterapia Esportiva?

Sim Não Possui Não Possui

10- O Clube possui um Assistente Social?

Sim Não

11- O Clube possui um médico próprio?

Sim Não

12- A Comissão Técnica de Futebol contém um Massagista?

Sim Não

13- A Comissão Técnica de Futebol contém um Preparador de Goleiros?

Sim Não

14- A Comissão Técnica de Futebol contém um Preparador Físico?

Sim Não

15- Qual o número de jogadores no elenco profissional de futebol do clube? 36

16- Destes, quantos recebem remuneração variável, por desempenho? 22

17- A remuneração por desempenho inclui:

Pagamento por partida jogada <input checked="" type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	Pagamento por gol marcado <input checked="" type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	Pagamento por assistência <input type="checkbox"/> SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO
Prêmio por convocação para seleção <input type="checkbox"/> SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO	Multa por cartão amarelo ou vermelho <input type="checkbox"/> SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO	Pênalti defendido (para goleiros) <input type="checkbox"/> SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO
Pagamento por partida jogada vencida <input checked="" type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO		

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS

CNPJ Nº 61.750.345/0001-57

Relatório da Diretoria

Senhores Conselheiros, Em cumprimento às determinações legais e estatutárias, apresentamos as demonstrações contábeis da Sociedade Esportiva Palmeiras, relativas ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2004, acompanhadas das respectivas Notas Explicativas e do parecer dos auditores independentes. São Paulo, 09 de janeiro de 2005. A Diretoria

Balço Patrimonial Encerrado em 31 de Dezembro de 2004 e de 2003 - Em Reais			
	2004	2003	
ATIVO			PASSIVO
CIRCULANTE	39.301.204	25.444.214	CIRCULANTE
Disponível	399.615	390.766	11.848.536
Aplicações Financeiras	17.699.072	9.268.040	Empréstimos de Instituições Financeiras
Títulos a Receber	12.570.310	6.244.060	Fornecedores
Créditos a Receber	4.980.369	7.137.834	Obrigações Sociais
Mensalidades Associativas a Receber	1.213.397	1.383.064	Obrigações Fiscais
Estoque	472.644	427.867	Títulos a Pagar
Despesas Antecipadas	17.252	18.534	Provisão de Férias
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	1.269.441	1.064.339	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO
Títulos e Créditos a Receber	830.181	830.181	Palmeiras Futebol S/A
Difusos	439.260	234.158	REFIS II
PERMANENTE	234.528.658	234.564.659	Provisão para Contingências
Investimentos	110.755.907	110.798.385	UNIAO SÃO JOÃO ESPORTE CLUBE
Imobilizado	123.772.751	123.766.274	AVAI FUTEBOL CLUBE
TOTAL DO ATIVO	275.099.303	261.073.212	TOTAL DO PASSIVO
			275.099.303

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido do Exercício Encerrado em 31 de Dezembro de 2004 e 2003 - Em Reais			
Descrição	Patrimônio Social	Superávit/Déficit Acumulados	Total
Saldos em 31.12.2002	162.921.386	(11.719.031)	151.202.355
Transferência para Patrimônio Social	(11.719.031)	-	(11.719.031)
Ajustes de Exercícios Anteriores	(93.873)	-	(93.873)
Déficit do Exercício	-	(15.253.905)	(15.253.905)
Saldos em 31.12.2003	151.108.482	(15.253.905)	135.854.577
Transferência para Patrimônio Social	(15.253.905)	15.253.905	-
Superávit do Exercício	-	8.772.280	8.772.280
Saldos em 31.12.2004	135.854.577	8.772.280	144.626.857

As Notas Explicativas complementam estas Demonstrações Contábeis, sendo assim parte integrante das mesmas.

Notas Explicativas - Em Reais

NOTA 1 - CONTEXTO OPERACIONAL: O Clube é uma entidade civil de caráter desportivo, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, constituída na forma de Lei, mediante o exercício de livre associação, tendo como finalidade promover, difundir e aperfeiçoar a prática da educação física, de desportos em geral, bem como intensificar a cultura moral e cívica dos sócios que a compõem.

NOTA 2 - APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS: Em setembro de 2004, o CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC expediu a Resolução CFC nº 1.005/2004 que trata dos aspectos contábeis específicos em entidades desportivas profissionais. Essa Resolução entra em vigor a partir de 10 de janeiro de 2005, sendo recomendada sua adoção antecipada já no exercício de 2004. O Clube vinha acompanhando os entendimentos gerados em debates promovidos pelos órgãos responsáveis pela normalização de critérios contábeis no Brasil já adotando quase em sua totalidade os critérios e procedimentos contábeis contidos na Resolução CFC nº 1.005/2004. As Demonstrações Contábeis do exercício findo em 31 de dezembro de 2004 foram elaboradas de acordo com a Lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações), e com a Resolução CFC nº 1.005/2004, do CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC, aplicando-se subsidiariamente as normas que disciplinam a elaboração e publicação de Demonstrações Contábeis das Companhias Abertas, como prevê a Lei nº 10.672/2003, e da Resolução CFC nº 1.005/2004, sendo apresentadas de forma comparativa ao exercício findo em 31 de dezembro de 2003. O Clube não elabora as Demonstrações Contábeis pela correção monetária integral a partir de 31 de dezembro de 1995, não estando obrigado a tal pela legislação vigente.

NOTA 3 - PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS ADOPTADAS: 3.1) **Receitas, Custos e Despesas:** são, no geral, reconhecidas pelo regime de competência mensal dos fatos geradores. **Do Desporto Profissional** - As multas contratuais recebidas pelas liberações dos Atletas Profissionais e as demais multas impostas são registradas no resultado do exercício na conta "Negociação de Direitos Contratuais - Multa Indenizatória". As receitas de arrecadação de bilheteria são reconhecidas no resultado do exercício quando da realização dos eventos esportivos respectivos. As receitas com Contratos de publicidade, patrocínio e direitos de transmissão e imagem são registradas no resultado do exercício em função do prazo dos Contratos. O valor líquido referente aos gastos na contratação e renovação do atleta profissional é lançado em conta do resultado do exercício por ocasião da rescisão do contrato. Os gastos com formação do atleta, "Futebol Amador", quando não houver sua recuperação econômico-financeira, são mantidos no resultado do exercício, caso contrário, o valor de recuperação esperada ficará em conta do imobilizado. **Demais atividades Esportivas** - A receita de mensalidades associativas é reconhecida quando da sua emissão. As mensalidades não recebidas com prazo superior a 12 (doze) meses são baixadas contabilmente como mensalidades canceladas. 3.2) **Estoque:** são avaliados pelo custo de aquisição. 3.3) **Despesas Antecipadas:** referem-se aos pagamentos de prêmios de seguros de competência do exercício subsequente, amortizado com base na vigência da cobertura da apólice de seguro. 3.4) **Imobilizado:** está registrado ao custo contábil anterior, acrescido dos efeitos da Reavaliação dos Imóveis e Beneficentias em Imóveis de Terceiros, realizada em 2003. Os gastos com contratação e renovação de Contratos de Atletas Profissionais ("passo" do Atleta Profissional e direito ao recebimento de Cláusula Penal), sem considerar ressarcimentos, são reconhecidos pelos valores efetivamente pagos/incorridos, amortizados de acordo com o prazo contratual que os Atletas estiverem à disposição do Clube. Quando constituída, a provisão para perda tem como base a avaliação da recuperação econômica financeira do valor contábil, total ou parcial, de cada Atleta Profissional (Nota Explicativa nº 13, item b). 3.5) **Investimento Permanente:** está registrado pelo valor original, acrescido ou diminuído pelo resultado da equivalência patrimonial. 3.6) **Realizável e Exigível a Longo Prazo:** estão representados pelos valores realizáveis ou exigíveis posteriormente ao próximo exercício social. 3.7) **Passivo Circulante e o Exigível a Longo Prazo:** são demonstrados por valores conhecidos ou calculáveis, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e variações monetárias e cambiais incorridas.

NOTA 4 - DISPONÍVEL: O Disponível está composto da seguinte forma:

Descrição	2004	2003
Caixa	49.194	18.016
Bancos	350.421	372.750
Total	399.615	390.766

NOTA 5 - APLICAÇÕES FINANCEIRAS: As Aplicações Financeiras estão reconhecidas pelo custo de aquisição, acrescidas dos rendimentos incorridos. Os títulos de renda variável possuem taxa média de remuneração de 97% da taxa CDI.

NOTA 6 - TÍTULOS A RECEBER: Os Títulos a Receber correspondem aos créditos pendentes de recebimento provenientes das transações com terceiros, envolvendo os Atletas Profissionais, compostos da seguinte forma:

Descrição	2004	2003
ALBIREX NIGATA - JAPÃO	7.950.000	-
FLUMINENSE FUTEBOL CLUBE	1.300.000	1.300.000
GRÊMIO FOOTBALL PORTO ALEGRENSE	1.500.000	1.500.000
CLUBE DE REGATAS VASCO DA GAMA	994.560	994.560
CHIAPAS FUTEBOL CLUB - MÉXICO	357.750	-
QUARANI FUTEBOL CLUBE	150.000	150.000
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE DESPORTOS	100.000	100.000
GOIÁS ESPORTE CLUBE	90.000	90.000
CHENGDU FOOTBALL CLUB - CHINA	53.000	-
CLUBE ATLÉTICO MINEIRO	30.000	30.000
SPORT CLUB INTERNAZIONALE	25.000	25.000
FIGUEREENSE FUTEBOL CLUBE	20.000	20.000
AEK FC - ATLAS S/A GRÉCIA	-	1.725.529
ESPORTE CLUBE VITÓRIA	-	50.000
CLUBE DESPORTIVO NACIONAL - PORTUGAL	-	288.971
Total	12.570.310	6.244.060

Os Títulos a Receber em moeda estrangeira estão compostos da seguinte forma:

Descrição	Moeda	Estrangeira	Valor Em RS
ALBIREX NIGATA - JAPÃO	Us\$	3.000.000	7.950.000
CHIAPAS FUTEBOL CLUB - MÉXICO	Us\$	135.000	357.750
CHENGDU FOOTBALL CLUB - CHINA	Us\$	20.000	53.000
Total		8.360.750	

NOTA 7 - CRÉDITOS A RECEBER: Os Créditos a Receber referem-se a outras transações do Clube não diretamente relacionados à negociação de Atletas Profissionais e estão representados da seguinte forma:

Descrição	2004	2003
CARITAL BRASIL LTDA.	3.155.551	3.200.000
DISPORT DO BRASIL LTDA.	943.280	1.600.000
TV GLOBO LTDA.	700.000	2.000.000
PALMEIRAS FUTEBOL S/A	121.538	80.834
UNIAO SÃO JOÃO ESPORTE CLUBE	60.000	226.000
AVAI FUTEBOL CLUBE	-	25.000
SC INTERNACIONAL PORTO ALEGRE	-	25.000
Total	4.980.369	7.137.834

Os Créditos a Receber são compostos em sua totalidade por direitos realizáveis em moeda corrente, não existindo quaisquer direitos em moeda estrangeira.

NOTA 8 - MENSALIDADES ASSOCIATIVAS A RECEBER: Referem-se às contribuições de sócios pendentes de recebimento.

NOTA 9 - ESTOQUES: Os Estoques estão demonstrados a seguir:

Descrição	2004	2003
Estoque Almoço	394.942	359.639
Estoque Bares / Restaurantes	77.702	68.228
Total	472.644	427.867

NOTA 10 - OUTROS CRÉDITOS: Estão compostos da seguinte forma:

Descrição	2004	2003
TÍTULOS E CRÉDITOS A RECEBER	159.389	162.966
DEVEDORES DÍVIDOSOS	1.789.156	411.082
Departamento de Futebol	294.450	-
Adiantamento Férias/Férias Antecipadas	806.620	-
Adiantamento P/Despesas Diversas	120.738	80.735
Adiantamento/Empréstimo Futebol	564.348	330.347
Total	1.948.545	574.048

NOTA 11 - REALIZÁVEL A LONGO PRAZO: Está composto da seguinte forma:

Descrição	2004	2003
Títulos e Créditos a Receber	830.181	830.181
BANCO LAVRA S/A	830.181	830.181
Outros Créditos	439.260	234.158
Depósitos Judiciais	439.260	234.158
Total	1.269.441	1.064.339

O crédito junto ao BANCO LAVRA S/A, se refere ao saldo de aplicação, vencido e ainda não honrado pela instituição financeira em virtude do Processo de "Auto-Liquidação" em trâmite junto ao BANCO CENTRAL. Não foi constituída qualquer provisão para fazer face a possível perda no recebimento desse crédito.

NOTA 12 - INVESTIMENTOS: Representa o valor atual do investimento na empresa PALMEIRAS FUTEBOL S/A, e envolve os seguintes valores:

Descrição	2004	2003
Capital Social	44.702.023	44.702.023
Patrimônio Líquido	110.755.910	110.798.389
Resultado do Exercício	(42.480)	(40.740)
Participação	99.999	99.999
Resultado da Equivalência Patrimonial	(42.478)	(40.740)
Investimentos	110.755.907	110.798.385
Créditos de Mútuo (Nota nº 19.1)	110.870.832	110.619.582

As Demonstrações Contábeis da Controlada dos exercícios de 2004 e de 2003 que serviram de base para o cálculo da equivalência patrimonial, foram auditadas por Auditores Independentes.

NOTA 13 - IMOBILIZADO: O Ativo Imobilizado está demonstrado da seguinte forma:

Descrição	Taxa de Deprec.	Líquido 2004	Líquido 2003
Terreno (a)	-	77.396.702	76.170.580
Edificações (a)	4%	30.492.989	32.865.545
Beneficentias em Terceiros	4%	1.849.104	1.849.104
Móveis e Utensílios	10%	1.706.086	1.416.841
Obras em andamento	10%	6.199.925	1.847.912
Veículos	20%	102.750	102.750
Bens Imóveis e Móveis		117.747.556	114.252.732
Gastos com Contratação de Atletas Profissionais (b)		6.025.195	9.513.542
Total		123.772.751	123.766.274

(a) A entidade procedeu à Reavaliação dos seus Imóveis em 2002. (b) Referem-se aos gastos com a contratação de Atletas Profissionais, amortizáveis de acordo com o prazo contratual que o atleta estiver à disposição do Clube. O prazo médio de realização desses gastos tem como base o número total de Contratos vigentes e o prazo de término dos mesmos.

NOTA 14 - EMPRÉSTIMOS DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: Tais empréstimos estão representados por conta garantida, com os seus encargos pactuados às taxas praticadas no mercado.

NOTA 15 - OBRIGAÇÕES SOCIAIS: Referem-se às obrigações sociais, as quais estão demonstradas da seguinte forma:

Descrição	2004	2003
Ordenados a Pagar	340.949	251.153
FGTS a Recolher	173.146	199.849
INSS a Recolher	141.002	149.389
PIIS	25.744	29.132
Indenizações Trabalhistas	100.669	761.350
Outros	3.475	32
Total	784.985	1.390.905

Demonstração do Superávit/Déficit do Exercício Encerrado em 31 de Dezembro de 2004 e de 2003 - Em Reais

	2004	2003
DO DESPORTO PROFISSIONAL		
Receitas	61.812.190	38.699.753
Custos	(48.033.861)	(41.725.690)
RESULTADO OPERACIONAL DO DESPORTO PROFISSIONAL	13.778.329	(3.025.937)
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS DAS DEMAIS ATIVIDADES ESPORTIVAS/ RECREATIVAS/SOCIAIS	(4.704.433)	(5.696.280)
Arrecadação Social	8.705.246	8.781.050
Concessionárias	285.922	270.941
DESPESAS GERAIS	(9.088.906)	(8.326.785)
Administrativas	(6.295.814)	(5.512.095)
Com Terceiros	(1.145.143)	(1.071.716)
Tributárias	(234.038)	(315.836)
Depreciação	(1.371.433)	(1.350.398)
Resultado da Equivalência Patrimonial	(42.478)	(40.740)
Transferência do Circulante para o Exigível	(774.126)	(1.188.960)
RECEITAS/DESPESAS EXTRAORDINARIAS		(6.904.412)
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS OPERACIONAIS	570.248	836.478
SUPERÁVIT/DÉFICIT DO EXERCÍCIO	8.772.280	(15.253.905)

As Notas Explicativas complementam estas Demonstrações Contábeis, sendo assim parte integrante das mesmas.

Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos do Exercício Encerrado em 31 de Dezembro de 2004 e 2003 - Em Reais

	2004	2003
ORIGENS DE RECURSOS DAS OPERAÇÕES		
Superávit do Exercício	8.772.280	-
Depreciação	1.371.433	1.350.398
Amortização - Gastos com Atleta Profissional	6.916.334	8.777.602
Ajuste de Exercícios Anteriores	-	(93.873)
Resultado da Equivalência Patrimonial	42.478	40.740
Variação Monetária - REFIS - Exig. L. Prazo	575.527	-
Baixa de Bens	97.501	27.900
Transferência do Imobilizado para o Circulante	26.963	47.181
Aumento no Exigível a Longo Prazo	1.431.778	7.249.298
- Transferência do Circulante para o Exigível	(251.250)	-
- REFIS	176.480	6.481.298
- Constituição da Provisão P/ Contingência	1.004.048	768.000
TOTAL DAS ORIGENS	19.234.294	19.329.246

APLICAÇÕES DE RECURSOS DAS OPERAÇÕES

	2004	2003
Déficit do Exercício	-	15.253.905
Aumento no Imobilizado	8.418.708	3.610.206
- Em Bens e Imóveis	4.990.721	1.100.525
- Em Gastos c/ Atletas Profissionais	3.427.987	2.509.681
Depósitos Judiciais - Realizável a L. Prazo	205.102	95.831
Amortização Parcela REFIS - Exig. a L. Prazo	1.252.275	-
TOTAL DAS APLICAÇÕES	9.676.085	18.959.942
CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO	9.358.209	(1.606.696)

Demonstração do Capital Circulante Líquido - Em Reais

	2004	2003	Varição
Ativo Circulante	39.301.204	25.444.214	13.856.990
Passivo Circulante	11.848.536	7.349.755	4.498.781
Varição	27.452.668	18.094.459	9.358.209

As Notas Explicativas complementam estas Demonstrações Contábeis, sendo assim parte integrante das mesmas.

NOTA 16 - OBRIGAÇÕES FISCAIS: Referem-se às obrigações fiscais, as quais estão demonstradas da seguinte forma:

Descrição	2004	2003
IRRF Sobre Folha de Pagamento	78.043	154.296
Impostos de Terceiros	22.832	5.663
Impostos	15.658	6.465
Total	116.533	166.424

NOTA 17 - TÍTULOS A PAGAR: Os Títulos a Pagar correspondem às obrigações pendentes de pagamento provenientes das transações com terceiros envolvendo os Atletas Profissionais, compostos da seguinte forma:

Descrição	2004	2003
IKO EVENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA	2.650.000	-
PALMITAL SERVIÇOS TEC. PART. LTDA	594.775	594.775
ITUANO S/C FUTEBOL LTDA	305.000	40.000
ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA PONTE PRETA	95.700	-
GOIÁS ESPORTE CLUBE	60.000	60.000
ETTI JUNDIAI FUTEBOL LTDA	251.250	-
SMS ADVOCACIA E CONTAB. S/C LTDA	-	382

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS

DOF nº 11.708.11.00021-07

Do Livro de Balancô

Resumo das Demonstrações Financeiras Consolidadas da Sociedade Esportiva Palmeiras S.A. relativas ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2016, comparadas às demonstrações financeiras consolidadas da mesma entidade independentemente.

Balance Patrimonial consolidado em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 - Em R\$ mil

Demonstração do Resultado Econômico consolidado em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 - Em R\$ mil

Demonstração do Resultado Econômico consolidado em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 - Em R\$ mil

Demonstração do Resultado Econômico consolidado em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 - Em R\$ mil

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO CONSOLIDADO DE 01/01/2016 A 31/12/2016

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO CONSOLIDADO DE 01/01/2016 A 31/12/2016

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO CONSOLIDADO DE 01/01/2016 A 31/12/2016

Nota Explicativa - Em R\$ mil

1) Receita Operacional - O clube é uma entidade sem fins lucrativos, portanto, não possui lucro ou prejuízo. O resultado líquido do exercício é destinado para o desenvolvimento das atividades esportivas e sociais da entidade.

Demonstração do Resultado Econômico consolidado em 31 de dezembro de 2016 e de 2015 - Em R\$ mil

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

Balanco Patrimonial
Período 01/01/2007 a 31/12/2007
Em Milhares de Reais



	2007	2006	2007	2006
ATIVO				
CIRCULANTE	56.788	67.734	113.543	100.506
Disponibilidades	2.342	712	13.189	15.043
Contas a Receber	52.062	59.241	4.431	2.484
Direito de Uso de Imagem	1.979	7.360	2.910	9.324
Outras Contas a Receber	383	204	27.910	15.485
Estoques	110	146	1.408	2.137
Despesas do Exercício Seguinte	12	71	4.072	11.184
			338	373
			1.305	405
			19.021	-
			38.958	44.071
NÃO CIRCULANTE	154.924	134.594	56.544	39.358
REALIZAVEL A LONGO PRAZO	11.755	18.658	56.544	39.358
Depósitos Judiciais	2.461	2.432	3.279	3.495
Contas a Receber	7.068	10.986	7.578	2.475
Direito de Uso de Imagem	2.226	5.240	2.261	5.240
			5.239	10.000
			38.187	18.148
PERMANENTE	143.169	115.936	41.625	62.464
Imobilizado Líquido - Tangível	135.028	110.868	1	1
Imobilizado Líquido - Intangível	7.426	2.659	104.074	82.072
Imobilizado em Andamento	715	2.409	30	-
			(39.215)	4.717
			(23.264)	(24.328)
TOTAL DO ATIVO	211.712	202.328	211.712	202.328
PASSIVO				
CIRCULANTE	113.543	67.734	113.543	100.506
Empréstimos e Financiamentos	13.189	712	13.189	15.043
Fornecedores	4.431	59.241	4.431	2.484
Outras Obrigações	2.910	7.360	2.910	9.324
Obrigações e Encargos Sociais	27.910	204	27.910	15.485
Provisão para Férias e Encargos	1.408	146	1.408	2.137
Exploração de Imagem a Pagar	4.072	71	4.072	11.184
Parcelamento - Paes	338		338	373
Parcelamentos Diversos	1.305		1.305	405
Acordos e Decisões Judiciais	19.021		19.021	-
Receitas a Realizar	38.958		38.958	44.071
NÃO CIRCULANTE	56.544	134.594	56.544	39.358
EXIGIVEL A LONGO PRAZO	56.544	18.658	56.544	39.358
Paes	3.279	2.432	3.279	3.495
Parcelamentos	7.578	10.986	7.578	2.475
Exploração de Imagem a pagar	2.261	5.240	2.261	5.240
Receitas a Realizar	5.239		5.239	10.000
Provisão para Contingências	38.187		38.187	18.148
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	41.625	115.936	41.625	62.464
Patrimônio Social	1		1	1
Reserva de Reavaliação	104.074	110.868	104.074	82.072
Reserva de Capital	30	2.659	30	-
(Déficit) / Superávit Acumulado	(39.215)	715	(39.215)	4.717
(Déficit) / Superávit do Exercício	(23.264)		(23.264)	(24.328)
TOTAL DO PASSIVO	211.712	202.328	211.712	202.328

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

Balanco Patrimonial do Período
01/01/2007 a 31/12/2007
Em Milhares de Reais



FUTEBOL		2007	2006
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA DO FUTEBOL		119.990	82078
Direitos de Transmissão de TV		23.361	22.354
Patrocínios e Publicidades		19.122	19.512
Patrocínios - MSI		-	9.600
Licenciamentos e Franquias		-	521
Ano-cadastrados de Jogos		8.393	9.290
Outras Receitas		29	1.698
Venda / Empréstimos / Cota Solidária de Atletas		71.392	20.611
TOTAL DAS RECEITAS		122.297	84.295
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA		(2.308)	(2.288)
Impostos e Contribuições		(2.308)	(2.288)
DESPESAS		(114.585)	(78.253)
Pessoal		(40.183)	(36.320)
Serviços de Terceiros		(13.993)	(21.227)
Provisão para Contingências		(40.957)	-
Gerais e Administrativas		(13.917)	(10.526)
Futebol		(5.516)	(7.171)
DÉFICIT OPERACIONAL DO FUTEBOL ANTES DAS DESPESAS FINANCEIRAS		5.425	5.765
Despesas Financeiras Líquidas		(5.591)	(5.645)
RESULTADO NÃO OPERACIONAL		17	-
SUPERÁVIT / DÉFICIT DO FUTEBOL NO EXERCÍCIO		(1.48)	129
CLUBE SOCIAL E ESPORTES AMADORES			
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA DO CLUBE SOCIAL E ESPORTES AMADORES		11.175	10591
Contribuições dos Sócios		4.647	3.661
Exploração Comercial		6.249	5.600
Parceiras		-	330
Licenciamento e Franquias		214	240
Outras Receitas		927	1.179
TOTAL DAS RECEITAS		12.037	10619
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA		(81)	(38)
Impostos e Contribuições		(81)	(38)
TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS		(91.958)	(31.274)
Pessoal		(11.140)	(10.777)
Serviços de Terceiros		(4.562)	(6.279)
Gerais e Administrativas		(13.618)	(12.044)
Esportes Amadores		(362)	(1.377)
Provisão para Contingências		(2.286)	(798)
DÉFICIT OPERACIONAL DO CLUBE SOCIAL E ESPORTES AMADORES ANTES DAS DESPESAS FINANCEIRAS		(19.992)	(20.694)
Despesas Financeiras Líquidas		(3.399)	(3.752)
RESULTADO NÃO OPERACIONAL		275	-
SUPERÁVIT / (DÉFICIT) DO CLUBE SOCIAL E ESPORTES AMADORES		(23.116)	(24.446)
SUPERÁVIT / (DÉFICIT) DO EXERCÍCIO		(23.264)	(24.326)



Relatório de Atividades

Este relatório apresenta o balanço financeiro do clube em 2007, com o objetivo de informar a todos os interessados sobre a situação financeira da entidade. O balanço foi elaborado de acordo com as normas contábeis vigentes e reflete a realidade econômica do clube durante o período em questão.

Os dados apresentados neste relatório foram extraídos dos livros contábeis do clube, que foram auditados por uma firma independente de auditoria. A auditoria confirmou a veracidade e a confiabilidade das informações apresentadas.

O balanço financeiro do clube em 2007 demonstra uma situação financeira estável, com recursos suficientes para cobrir as despesas operacionais e investir em melhorias no clube. A gestão financeira foi conduzida com transparência e responsabilidade.

Balanço Patrimonial em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (em milhares de reais)

Ativo	2007	2006
Ativo Circulante	10.120	10.120
Ativo Não Circulante	10.120	10.120
Total do Ativo	20.240	20.240
Passivo Circulante	10.120	10.120
Passivo Não Circulante	10.120	10.120
Total do Passivo	20.240	20.240

Comparações de Equilíbrio em milhões de reais em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (em milhares de reais)

Item	2007	2006
Ativo Circulante	10.120	10.120
Ativo Não Circulante	10.120	10.120
Total do Ativo	20.240	20.240
Passivo Circulante	10.120	10.120
Passivo Não Circulante	10.120	10.120
Total do Passivo	20.240	20.240

Comparações de Fluxo de Caixa em milhões de reais em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (em milhares de reais)

Item	2007	2006
Atividade Operacional	10.120	10.120
Atividade Investimentos	10.120	10.120
Atividade Financeira	10.120	10.120
Total	30.360	30.360

Comparações de Balanço Patrimonial em milhões de reais em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (em milhares de reais)

Item	2007	2006
Ativo Circulante	10.120	10.120
Ativo Não Circulante	10.120	10.120
Total do Ativo	20.240	20.240
Passivo Circulante	10.120	10.120
Passivo Não Circulante	10.120	10.120
Total do Passivo	20.240	20.240

Comparações de Fluxo de Caixa em milhões de reais em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (em milhares de reais)

Item	2007	2006
Atividade Operacional	10.120	10.120
Atividade Investimentos	10.120	10.120
Atividade Financeira	10.120	10.120
Total	30.360	30.360

Comparações de Balanço Patrimonial em milhões de reais em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (em milhares de reais)

Item	2007	2006
Ativo Circulante	10.120	10.120
Ativo Não Circulante	10.120	10.120
Total do Ativo	20.240	20.240
Passivo Circulante	10.120	10.120
Passivo Não Circulante	10.120	10.120
Total do Passivo	20.240	20.240

Comparações de Fluxo de Caixa em milhões de reais em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (em milhares de reais)

Item	2007	2006
Atividade Operacional	10.120	10.120
Atividade Investimentos	10.120	10.120
Atividade Financeira	10.120	10.120
Total	30.360	30.360

Comparações de Balanço Patrimonial em milhões de reais em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (em milhares de reais)

Item	2007	2006
Ativo Circulante	10.120	10.120
Ativo Não Circulante	10.120	10.120
Total do Ativo	20.240	20.240
Passivo Circulante	10.120	10.120
Passivo Não Circulante	10.120	10.120
Total do Passivo	20.240	20.240

Comparações de Fluxo de Caixa em milhões de reais em 31 de dezembro de 2007 e 2006 (em milhares de reais)

Item	2007	2006
Atividade Operacional	10.120	10.120
Atividade Investimentos	10.120	10.120
Atividade Financeira	10.120	10.120
Total	30.360	30.360

1. Balanço Patrimonial
O balanço patrimonial do clube em 31 de dezembro de 2007 demonstra uma situação financeira estável, com recursos suficientes para cobrir as despesas operacionais e investir em melhorias no clube. A gestão financeira foi conduzida com transparência e responsabilidade.

2. Fluxo de Caixa
O fluxo de caixa do clube em 2007 demonstra uma situação financeira estável, com recursos suficientes para cobrir as despesas operacionais e investir em melhorias no clube. A gestão financeira foi conduzida com transparência e responsabilidade.

3. Balanço Patrimonial
O balanço patrimonial do clube em 31 de dezembro de 2006 demonstra uma situação financeira estável, com recursos suficientes para cobrir as despesas operacionais e investir em melhorias no clube. A gestão financeira foi conduzida com transparência e responsabilidade.

4. Fluxo de Caixa
O fluxo de caixa do clube em 2006 demonstra uma situação financeira estável, com recursos suficientes para cobrir as despesas operacionais e investir em melhorias no clube. A gestão financeira foi conduzida com transparência e responsabilidade.

5. Balanço Patrimonial
O balanço patrimonial do clube em 31 de dezembro de 2006 demonstra uma situação financeira estável, com recursos suficientes para cobrir as despesas operacionais e investir em melhorias no clube. A gestão financeira foi conduzida com transparência e responsabilidade.

6. Fluxo de Caixa
O fluxo de caixa do clube em 2006 demonstra uma situação financeira estável, com recursos suficientes para cobrir as despesas operacionais e investir em melhorias no clube. A gestão financeira foi conduzida com transparência e responsabilidade.



Santos Futebol Clube
CNPJ Nº 06.183.000/1-20
Futebol Clube de São Paulo

Declaração de Contas

A Administração do Santos Futebol Clube, em conformidade com as disposições estatutárias, submeteu a prestação de contas do balanço patrimonial referente ao período em 31 de dezembro de 2009 e 2010, ao Conselho de Administração do clube, das seguintes informações: das receitas e aplicações de recursos, das despesas e demonstrações complementares requeridas nos estatutos dentro dos prazos legais. Para maiores informações, consulte o balanço patrimonial.

Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2009 e 2010 (R\$ Milhares)			Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2009 e 2010 (R\$ Milhares)		
	2009	2010		2009	2010
Ativo			Passivo		
Ativo Circulante			Ativo Circulante		
Caixa e equivalentes	258.878	84.957	Emprestimos e Financiamentos	8.047.424	3.318.430
Previdência para atletas	8.882.848	1.124.708	Passivo Circulante	888.284	1.321.218
Ativo financeiro líquido	(7.988.814)	(1.124.708)	Contas a pagar	348.223	888.223
Adiantamentos	438.428	888.884	Obrigações e instituições financeiras	8.008.880	8.128.227
Outros direitos	3.884.881	188.718	Obrigações com instituições financeiras	887.888	1.478.888
Total do Ativo Circulante	13.884.884	1.184.714	Obrigações fiscais	3.888.881	888.888
Ativo Não Circulante			Obrigações com instituições financeiras	884.888	3.348.198
Outros direitos e valores em processamento	178.278.888	318.278.888	Outros valores a pagar	888.788	78.278
Depósitos em nome do clube	4.288.888	3.888.888	Total do Ativo Circulante	13.884.884	1.184.714
Total do Ativo Não Circulante	182.567.776	322.167.776	Total do Ativo	276.452.660	133.352.428
Total do Ativo	296.452.660	133.352.428			

Declaração referente ao período de prestação de contas referente ao período em 31 de dezembro de 2009 e 2010, ao Conselho de Administração do clube, das seguintes informações: das receitas e aplicações de recursos, das despesas e demonstrações complementares requeridas nos estatutos dentro dos prazos legais. Para maiores informações, consulte o balanço patrimonial.

Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2009 e 2010 (R\$ Milhares)			Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2009 e 2010 (R\$ Milhares)		
	2009	2010		2009	2010
Ativo			Passivo		
Ativo Circulante			Ativo Circulante		
Caixa e equivalentes	258.878	84.957	Emprestimos e Financiamentos	8.047.424	3.318.430
Previdência para atletas	8.882.848	1.124.708	Passivo Circulante	888.284	1.321.218
Ativo financeiro líquido	(7.988.814)	(1.124.708)	Contas a pagar	348.223	888.223
Adiantamentos	438.428	888.884	Obrigações e instituições financeiras	8.008.880	8.128.227
Outros direitos	3.884.881	188.718	Obrigações com instituições financeiras	887.888	1.478.888
Total do Ativo Circulante	13.884.884	1.184.714	Obrigações fiscais	3.888.881	888.888
Ativo Não Circulante			Obrigações com instituições financeiras	884.888	3.348.198
Outros direitos e valores em processamento	178.278.888	318.278.888	Outros valores a pagar	888.788	78.278
Depósitos em nome do clube	4.288.888	3.888.888	Total do Ativo Circulante	13.884.884	1.184.714
Total do Ativo Não Circulante	182.567.776	322.167.776	Total do Ativo	276.452.660	133.352.428
Total do Ativo	296.452.660	133.352.428			

Declaração referente ao período de prestação de contas referente ao período em 31 de dezembro de 2009 e 2010, ao Conselho de Administração do clube, das seguintes informações: das receitas e aplicações de recursos, das despesas e demonstrações complementares requeridas nos estatutos dentro dos prazos legais. Para maiores informações, consulte o balanço patrimonial.

Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2009 e 2010 (R\$ Milhares)			Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2009 e 2010 (R\$ Milhares)		
	2009	2010		2009	2010
Ativo			Passivo		
Ativo Circulante			Ativo Circulante		
Caixa e equivalentes	258.878	84.957	Emprestimos e Financiamentos	8.047.424	3.318.430
Previdência para atletas	8.882.848	1.124.708	Passivo Circulante	888.284	1.321.218
Ativo financeiro líquido	(7.988.814)	(1.124.708)	Contas a pagar	348.223	888.223
Adiantamentos	438.428	888.884	Obrigações e instituições financeiras	8.008.880	8.128.227
Outros direitos	3.884.881	188.718	Obrigações com instituições financeiras	887.888	1.478.888
Total do Ativo Circulante	13.884.884	1.184.714	Obrigações fiscais	3.888.881	888.888
Ativo Não Circulante			Obrigações com instituições financeiras	884.888	3.348.198
Outros direitos e valores em processamento	178.278.888	318.278.888	Outros valores a pagar	888.788	78.278
Depósitos em nome do clube	4.288.888	3.888.888	Total do Ativo Circulante	13.884.884	1.184.714
Total do Ativo Não Circulante	182.567.776	322.167.776	Total do Ativo	276.452.660	133.352.428
Total do Ativo	296.452.660	133.352.428			

Declaração referente ao período de prestação de contas referente ao período em 31 de dezembro de 2009 e 2010, ao Conselho de Administração do clube, das seguintes informações: das receitas e aplicações de recursos, das despesas e demonstrações complementares requeridas nos estatutos dentro dos prazos legais. Para maiores informações, consulte o balanço patrimonial.

Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2009 e 2010 (R\$ Milhares)			Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2009 e 2010 (R\$ Milhares)		
	2009	2010		2009	2010
Ativo			Passivo		
Ativo Circulante			Ativo Circulante		
Caixa e equivalentes	258.878	84.957	Emprestimos e Financiamentos	8.047.424	3.318.430
Previdência para atletas	8.882.848	1.124.708	Passivo Circulante	888.284	1.321.218
Ativo financeiro líquido	(7.988.814)	(1.124.708)	Contas a pagar	348.223	888.223
Adiantamentos	438.428	888.884	Obrigações e instituições financeiras	8.008.880	8.128.227
Outros direitos	3.884.881	188.718	Obrigações com instituições financeiras	887.888	1.478.888
Total do Ativo Circulante	13.884.884	1.184.714	Obrigações fiscais	3.888.881	888.888
Ativo Não Circulante			Obrigações com instituições financeiras	884.888	3.348.198
Outros direitos e valores em processamento	178.278.888	318.278.888	Outros valores a pagar	888.788	78.278
Depósitos em nome do clube	4.288.888	3.888.888	Total do Ativo Circulante	13.884.884	1.184.714
Total do Ativo Não Circulante	182.567.776	322.167.776	Total do Ativo	276.452.660	133.352.428
Total do Ativo	296.452.660	133.352.428			

Declaração referente ao período de prestação de contas referente ao período em 31 de dezembro de 2009 e 2010, ao Conselho de Administração do clube, das seguintes informações: das receitas e aplicações de recursos, das despesas e demonstrações complementares requeridas nos estatutos dentro dos prazos legais. Para maiores informações, consulte o balanço patrimonial.

Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2009 e 2010 (R\$ Milhares)			Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2009 e 2010 (R\$ Milhares)		
	2009	2010		2009	2010
Ativo			Passivo		
Ativo Circulante			Ativo Circulante		
Caixa e equivalentes	258.878	84.957	Emprestimos e Financiamentos	8.047.424	3.318.430
Previdência para atletas	8.882.848	1.124.708	Passivo Circulante	888.284	1.321.218
Ativo financeiro líquido	(7.988.814)	(1.124.708)	Contas a pagar	348.223	888.223
Adiantamentos	438.428	888.884	Obrigações e instituições financeiras	8.008.880	8.128.227
Outros direitos	3.884.881	188.718	Obrigações com instituições financeiras	887.888	1.478.888
Total do Ativo Circulante	13.884.884	1.184.714	Obrigações fiscais	3.888.881	888.888
Ativo Não Circulante			Obrigações com instituições financeiras	884.888	3.348.198
Outros direitos e valores em processamento	178.278.888	318.278.888	Outros valores a pagar	888.788	78.278
Depósitos em nome do clube	4.288.888	3.888.888	Total do Ativo Circulante	13.884.884	1.184.714
Total do Ativo Não Circulante	182.567.776	322.167.776	Total do Ativo	276.452.660	133.352.428
Total do Ativo	296.452.660	133.352.428			

ANEXO D – LEI PELÉ

LEI Nº 9.615 , DE 24 DE MARÇO DE 1998,
com alterações da Lei nº 9.981/00, da Lei nº 10654/01 e da Lei nº 10.672/03
Consolidação: **Álvaro Melo Filho**

Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES INICIAIS

Art. 1º - O desporto brasileiro abrange práticas formais e não-formais e obedece às normas gerais desta Lei, inspirado nos fundamentos constitucionais do Estado Democrático de Direito.

§ 1º - A prática desportiva formal é regulada por normas nacionais e internacionais e pelas regras de prática desportiva de cada modalidade, aceitas pelas respectivas entidades nacionais de administração do desporto.

§ 2º - A prática desportiva não-formal é caracterizada pela liberdade lúdica de seus praticantes.

CAPÍTULO II
DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Art. 2º - O desporto, como direito individual, tem como base os princípios:

- I - da soberania, caracterizado pela supremacia nacional na organização da prática desportiva;
- II - da autonomia, definido pela faculdade e liberdade de pessoas físicas e jurídicas organizarem-se para a prática desportiva;
- III - da democratização, garantido em condições de acesso às atividades desportivas sem quaisquer distinções ou formas de discriminação;
- IV - da liberdade, expresso pela livre prática do desporto, de acordo com a capacidade e interesse de cada um, associando-se ou não a entidade do setor;
- V - do direito social, caracterizado pelo dever do Estado em fomentar as práticas desportivas formais e não-formais;
- VI - da diferenciação, consubstanciado no tratamento específico dado ao desporto profissional e não-profissional;
- VII - da identidade nacional, refletido na proteção e incentivo às manifestações desportivas de criação nacional;
- VIII - da educação, voltado para o desenvolvimento integral do homem como ser autônomo e participante, e fomentado por meio da prioridade dos recursos públicos ao desporto educacional;
- IX - da qualidade, assegurado pela valorização dos resultados desportivos,

educativos e dos relacionados à cidadania e ao desenvolvimento físico e moral;
X - da descentralização, consubstanciado na organização e funcionamento harmônicos de sistemas desportivos diferenciados e autônomos para os níveis federal, estadual, distrital e municipal;

XI - da segurança, propiciado ao praticante de qualquer modalidade desportiva, quanto a sua integridade física, mental ou sensorial;

XII - da eficiência, obtido por meio do estímulo à competência desportiva e administrativa.

Parágrafo único. A exploração e a gestão do desporto profissional constituem exercício de atividade econômica sujeitando-se, especificamente, à observância dos princípios:

I - da transparência financeira e administrativa;

II - da moralidade na gestão desportiva;

III - da responsabilidade social de seus dirigentes;

IV - do tratamento diferenciado em relação ao desporto não profissional; e

V - da participação na organização desportiva do País. (Lei nº 10.672/03)

CAPÍTULO III DA NATUREZA E DAS FINALIDADES DO DESPORTO

Art. 3º - O desporto pode ser reconhecido em qualquer das seguintes manifestações:

I - desporto educacional, praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer;

II - desporto de participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente;

III - desporto de rendimento, praticado segundo normas gerais desta Lei e regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações.

Parágrafo único. O desporto de rendimento pode ser organizado e praticado:

I - de modo profissional, caracterizado pela remuneração pactuada em contrato formal de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva;

II - de modo não-profissional, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de qualquer forma de remuneração, sendo permitido o recebimento de incentivos materiais e de patrocínio. (Lei nº 9.981/00)

CAPÍTULO IV DO SISTEMA BRASILEIRO DO DESPORTO

Seção I Da composição e dos objetivos

Art. 4º - O Sistema Brasileiro do Desporto compreende:

I - o Ministério do Esporte; (Lei nº 10.672/03)

II - o Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto – INDESP (*extinto pela MP nº 2049-24*);

III - o Conselho Nacional do Esporte - CNE; (Lei nº 10.672/03)

IV - o sistema nacional do desporto e os sistemas de desporto dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, organizados de forma autônoma e em regime de colaboração, integrados por vínculos de natureza técnica específicos de cada modalidade desportiva.

§ 1º - O Sistema Brasileiro do Desporto tem por objetivo garantir a prática desportiva regular e melhorar-lhe o padrão de qualidade.

§ 2º - A organização desportiva do País, fundada na liberdade de associação, integra o patrimônio cultural brasileiro e é considerada de elevado interesse social, inclusive para os fins do disposto nos incisos I e III do art. 5º da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993. (Lei nº 10.672/03)

§ 3º - Poderão ser incluídas no Sistema Brasileiro de Desporto as pessoas jurídicas que desenvolvam práticas não-formais, promovam a cultura e as ciências do desporto e formem e aprimorem especialistas.

Seção II Do Ministério do Esporte

Art. 5º - VETADO.

Art. 6º - Constituem recursos do Ministério do Esporte: (Lei nº 10.672/03)

I - receitas oriundas de concursos de prognósticos previstos em lei;

II - adicional de quatro e meio por cento incidente sobre cada bilhete, permitido o arredondamento do seu valor feito nos concursos de prognósticos a que se refere o Decreto-Lei nº 594, de 27 de maio de 1969, e a Lei nº 6.717, de 12 de novembro de 1979, destinado ao cumprimento do disposto no art. 7º;

III - doações, legados e patrocínios;

IV - prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal, não reclamados;

V - outras fontes.

§ 1º - O valor do adicional previsto no inciso II deste artigo não será computado no montante da arrecadação das apostas para fins de cálculo de prêmios, rateios, tributos de qualquer natureza ou taxas de administração.

§ 2º - Do adicional de quatro e meio por cento de que trata o inciso II deste artigo, um terço será repassado às Secretarias de Esportes dos Estados e do Distrito Federal, ou, na inexistência destas, a órgãos que tenham atribuições semelhantes na área do desporto, proporcionalmente ao montante das apostas efetuadas em cada unidade da Federação para aplicação segundo o disposto no art. 7º.

§ 3º - Do montante arrecadado nos termos do § 2º, cinquenta por cento caberão às Secretarias Estaduais e/ou aos órgãos que as substituam, e cinquenta por cento serão divididos entre os Municípios de cada Estado, na proporção de sua população.

§ 4º - Trimestralmente, a Caixa Econômica Federal -CEF apresentará balancete ao INDESP, com o resultado da receita proveniente do adicional mencionado neste artigo.

Art. 7º - Os recursos do Ministério do Esporte terão a seguinte destinação: (Lei nº 10.672/03)

I - desporto educacional;

II - desporto de rendimento, nos casos de participação de entidades nacionais de administração do desporto em competições internacionais, bem como as competições brasileiras dos desportos de criação nacional;

III - desporto de criação nacional;

IV - capacitação de recursos humanos:

a) cientistas desportivos;

b) professores de educação física; e

c) técnicos de desporto;

V - apoio a projeto de pesquisa, documentação e informação;

VI - construção, ampliação e recuperação de instalações esportivas;

VII - apoio supletivo ao sistema de assistência ao atleta profissional com a finalidade de promover sua adaptação ao mercado de trabalho quando deixar a atividade;

VIII - apoio ao desporto para pessoas portadoras de deficiência.

Art. 8º - A arrecadação obtida em cada teste da Loteria Esportiva terá a seguinte destinação:

I - quarenta e cinco por cento para pagamento dos prêmios, incluindo o valor correspondente ao imposto sobre a renda;

II - vinte por cento para a Caixa Econômica Federal - CEF, destinados ao custeio total da administração dos recursos e prognósticos desportivos;

III - dez por cento para pagamento, em parcelas iguais, às entidades de práticas desportivas constantes do teste, pelo uso de suas denominações, marcas e símbolos;

IV - quinze por cento para o Ministério do Esporte. (Lei nº 10.672/03)

Parágrafo único. Os dez por cento restantes do total da arrecadação serão destinados à seguridade social.

Art. 9º - Anualmente, a renda líquida total de um dos testes da Loteria Esportiva Federal será destinada ao Comitê Olímpico Brasileiro- COB, para treinamento e competições preparatórias das equipes olímpicas nacionais.

§ 1º - Nos anos de realização dos Jogos Olímpicos e dos Jogos Pan-Americanos, a renda líquida de um segundo teste da Loteria Esportiva Federal será destinada ao Comitê Olímpico Brasileiro- COB, para o atendimento da participação de delegações nacionais nesses eventos.

§ 2º - Ao Comitê Paralímpico Brasileiro serão concedidas as rendas líquidas de testes da Loteria Esportiva Federal nas mesmas condições estabelecidas neste artigo para o Comitê Olímpico Brasileiro- COB.

Art. 10 - Os recursos financeiros correspondentes às destinações previstas no inciso III do art. 8º e no art. 9º, constituem receitas próprias dos beneficiários que lhes serão entregues diretamente pela Caixa Econômica Federal - CEF, até o décimo dia útil do mês subsequente ao da ocorrência do fato gerador.

Seção III Do Conselho Nacional de Esporte – CNE

Art. 11 - O CNE é órgão colegiado de normatização, deliberação e assessoramento, diretamente vinculado ao Ministro de Estado do Esporte, cabendo-lhe: (Lei nº 10.672/03)

I - zelar pela aplicação dos princípios e preceitos desta Lei;

II - oferecer subsídios técnicos à elaboração do Plano Nacional do Desporto;

III - emitir pareceres e recomendações sobre questões desportivas nacionais;

IV - propor prioridades para o plano de aplicação de recursos do Ministério de Esporte; (Lei nº 10.672/03)

V - exercer outras atribuições previstas na legislação em vigor, relativas a questões de natureza desportiva;

VI - aprovar os Códigos de Justiça Desportiva e suas alterações; (Lei nº 9.981/00)

VI - exercer outras atribuições previstas na legislação em vigor, relativas a questões de natureza desportiva;

VII - expedir diretrizes para o controle de substâncias e métodos proibidos na prática desportiva.

Parágrafo único. O Ministério do Esporte dará apoio técnico e administrativo ao CNE. (Lei nº 10.672 /03)

Art. 12 - (VETADO)

Art. 12-A - O CNE será composto por vinte e dois membros indicados pelo Ministro do Esporte, que o presidirá. (Lei nº 10.672/03)

Parágrafo único - Os membros do Conselho e seus suplentes serão indicados na forma da regulamentação desta Lei, para um mandato de dois anos, permitida uma recondução. (Lei nº 9.981/00)

Seção IV Do Sistema Nacional do Desporto

Art. 13 - O Sistema Nacional do Desporto tem por finalidade promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento.

Parágrafo único - O Sistema Nacional do Desporto congrega as pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normalização, apoio e prática do desporto, bem como as incumbidas da Justiça Desportiva e, especialmente:

I - o Comitê Olímpico Brasileiro- COB;

II - o Comitê Paraolímpico Brasileiro;

III - as entidades nacionais de administração do desporto;

IV - as entidades regionais de administração do desporto;

V - as ligas regionais e nacionais;

VI - as entidades de prática desportiva filiadas ou não àquelas referidas nos incisos anteriores.

Art. 14 - O Comitê Olímpico Brasileiro-COB e o Comitê Paraolímpico Brasileiro, e as entidades nacionais de administração do desporto que lhes são

filiadas ou vinculadas, constituem subsistema específico do Sistema Nacional do Desporto, ao qual se aplicará a prioridade prevista no inciso II do art. 217 da Constituição Federal, desde que seus estatutos obedeçam integralmente à Constituição Federal e às leis vigentes no País.

Art. 15 - Ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB, entidade jurídica de direito privado, compete representar o País nos eventos olímpicos, pan-americanos e outros de igual natureza, no Comitê Olímpico Internacional e nos movimentos olímpicos internacionais, e fomentar o movimento olímpico no território nacional, em conformidade com as disposições da Constituição Federal, bem como com as disposições estatutárias e regulamentares do Comitê Olímpico Internacional e da Carta Olímpica.

§ 1º - Caberá ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB representar o olimpismo brasileiro junto aos poderes públicos.

§ 2º - É privativo do Comitê Olímpico Brasileiro-COB e do Comitê Paralímpico Brasileiro - CPOB o uso das bandeiras, lemas, hinos e símbolos olímpicos e paraolímpicos, assim como das denominações "jogos olímpicos", "jogos paraolímpicos" e "paraolimpíadas", permitida a utilização destas últimas quando se tratar de eventos vinculados ao desporto educacional e de participação". (Lei nº 9.981/00)

§ 3º - Ao Comitê Olímpico Brasileiro - COB são concedidos os direitos e benefícios conferidos em lei às entidades nacionais de administração do desporto.

§ 4º - São vedados o registro e uso para qualquer fim de sinal que integre o símbolo olímpico ou que o contenha, bem como do hino e dos lemas olímpicos, exceto mediante prévia autorização do Comitê Olímpico Brasileiro- COB.

§ 5º - Aplicam-se ao Comitê Paralímpico Brasileiro, no que couber, as disposições previstas neste artigo.

Art. 16 - As entidades de prática desportiva e as entidades nacionais de administração do desporto, bem como as ligas de que trata o art. 20, são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo, e terão as competências definidas em seus estatutos.

§ 1º - As entidades nacionais de administração do desporto poderão filiar, nos termos de seus estatutos, entidades regionais de administração e entidades de prática desportiva.

§ 2º - As ligas poderão, a seu critério, filiar-se ou vincular-se a entidades nacionais de administração do desporto, vedado a estas, sob qualquer pretexto, exigir tal filiação ou vinculação.

§ 3º - É facultada a filiação direta de atletas nos termos previstos nos estatutos das respectivas entidades de administração do desporto.

Art. 17. (VETADO)

Art. 18. Somente serão beneficiadas com isenções fiscais e repasses de recursos públicos federais da administração direta e indireta, nos termos do inciso II do art. 217 da Constituição Federal, as entidades do Sistema Nacional do Desporto que:

I - possuem viabilidade e autonomia financeiras;

II - apresentarem manifestação favorável do Comitê Olímpico Brasileiro-COB ou do Comitê Paraolímpico Brasileiro, nos casos de suas filiadas e vinculadas;

III - atendam aos demais requisitos estabelecidos em lei;

IV - estiverem quites com suas obrigações fiscais e trabalhistas.

Parágrafo único. A verificação do cumprimento das exigências contidas nos incisos I a IV deste artigo será de responsabilidade do INDESP. (Lei nº 9.981/00)

Art. 19 - (VETADO)

Art. 20 - As entidades de prática desportiva participantes de competições do Sistema Nacional do Desporto poderão organizar ligas regionais ou nacionais.

§ 1º - (VETADO)

§ 2º - As entidades de prática desportiva que organizarem ligas, na forma do *caput* deste artigo, comunicarão a criação destas às entidades nacionais de administração do desporto das respectivas modalidades.

§ 3º - As ligas integrarão os sistemas das entidades nacionais de administração do desporto que incluírem suas competições nos respectivos calendários anuais de eventos oficiais.

§ 4º - Na hipótese prevista no *caput* deste artigo, é facultado às entidades de prática desportiva participarem, também, de campeonatos nas entidades de administração do desporto a que estiverem filiadas.

§ 5º - É vedada qualquer intervenção das entidades de administração do desporto nas ligas que se mantiverem independentes.

§ 6º - As ligas formadas por entidades de prática desportiva envolvidas em competições de atletas profissionais equiparam-se, para fins do cumprimento do disposto nesta Lei, às entidades de administração do desporto. (Lei nº 10.672/03)

§ 7º - As entidades nacionais de administração de desporto serão responsáveis pela organização dos calendários anuais de eventos oficiais das respectivas modalidades. (Lei nº 10.672/03)

Art. 21- As entidades de prática desportiva poderão filiar-se, em cada modalidade, à entidade de administração do desporto do Sistema Nacional do Desporto, bem como à correspondente entidade de administração do desporto de um dos sistemas regionais.

Art. 22 - Os processos eleitorais assegurarão:

I - colégio eleitoral constituído de todos os filiados no gozo de seus direitos, admitida a diferenciação de valor dos seus votos;

II - defesa prévia, em caso de impugnação, do direito de participar da eleição;

III - eleição convocada mediante edital publicado em órgão da imprensa de grande circulação, por três vezes;

IV - sistema de recolhimento dos votos imune a fraude;

V - acompanhamento da apuração pelos candidatos e meios de comunicação.

Parágrafo único. Na hipótese da adoção de critério diferenciado de valoração dos votos, este não poderá exceder à proporção de um para seis entre o de menor e o de maior valor.

Art. 23 - Os estatutos das entidades de administração do desporto, elaborados de conformidade com esta Lei, deverão obrigatoriamente regulamentar, no mínimo:

- I - instituição do Tribunal de Justiça Desportiva, nos termos desta Lei;
- II - inelegibilidade de seus dirigentes para desempenho de cargos e funções eletivas ou de livre nomeação de:
- a) condenados por crime doloso em sentença definitiva;
 - b) inadimplentes na prestação de contas de recursos públicos em decisão administrativa definitiva;
 - c) inadimplentes na prestação de contas da própria entidade;
 - d) afastados de cargos eletivos ou de confiança de entidade desportiva ou em virtude de gestão patrimonial ou financeira irregular ou temerária da entidade;
 - e) inadimplentes das contribuições previdenciárias e trabalhistas;
 - f) falidos.

Parágrafo único – Independentemente de previsão estatutária é obrigatório o afastamento preventivo e imediato dos dirigentes, eleitos ou nomeados, caso incorram em qualquer das hipóteses do inciso II, assegurado o processo regular e a ampla defesa para a destituição. (Lei nº 10.672/03)

Art. 24 - As prestações de contas anuais de todas as entidades de administração integrantes do Sistema Nacional do Desporto serão obrigatoriamente submetidas, com parecer dos Conselhos Fiscais, às respectivas assembleias gerais, para a aprovação final.

Parágrafo único. Todos os integrantes das assembleias-gerais terão acesso irrestrito aos documentos, informações e comprovantes de despesas de contas de que trata este artigo.

Seção V

Dos Sistemas dos Estados, Distrito Federal e Municípios

Art. 25 - Os Estados e o Distrito Federal constituirão seus próprios sistemas, respeitadas as normas estabelecidas nesta Lei e a observância do processo eleitoral.

Parágrafo único - Aos Municípios é facultado constituir sistemas próprios, observadas as disposições desta Lei e as contidas na legislação do respectivo Estado.

CAPÍTULO V

DA PRÁTICA DESPORTIVA PROFISSIONAL

Art. 26 - Atletas e entidades de prática desportiva são livres para organizar a atividade profissional, qualquer que seja sua modalidade, respeitados os termos desta Lei.

Parágrafo único - Considera-se competição profissional para os efeitos desta Lei aquela promovida para obter renda e disputada por atletas profissionais cuja remuneração decorra de contrato de trabalho desportivo. (Lei nº 10.672/03)

Art. 27 - As entidades de prática desportiva participantes de competições profissionais e as entidades de administração de desporto ou ligas em que se organizarem, independentemente da forma jurídica adotada, sujeitam os bens particulares de seus dirigentes ao disposto no art. 50 da Lei nº 10.406, de 10 de

janeiro de 2.002, além das sanções e responsabilidades previstas no *caput* do art. 1.017 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, na hipótese de aplicarem créditos ou bens sociais da entidade desportiva em proveito próprio ou de terceiros. (Lei nº 10.672/03)

§ 1º - (parágrafo único original) (Revogado).

§ 2º - A entidade a que se refere este artigo não poderá utilizar seus bens patrimoniais, desportivos ou sociais para integralizar sua parcela de capital ou oferecê-los como garantia, salvo com a concordância da maioria absoluta da assembléia geral dos associados e na conformidade do respectivo estatuto. (Lei nº 9.981/00)

§ 3º - REVOGADO (Lei nº 10.672/03))

§ 4º - REVOGADO (Lei nº 10.672/03)

§ 5º O disposto no art. 23 aplica-se, no que couber, às entidades a que se refere o *caput* deste artigo.

§ 6º - Sem prejuízo de outros requisitos previstos em lei, as entidades de administração do desporto, as ligas e as entidades de prática desportiva, para obter financiamento com recursos públicos deverão:

I - realizar todos os atos necessários para permitir a identificação exata de sua situação financeira;

II - apresentar plano de resgate e plano de investimento;

III - garantir a independência de seus conselhos de fiscalização e administração, quando houver;

IV - adotar modelo profissional e transparente; e

V - elaborar e publicar suas demonstrações financeiras na forma definida pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, após terem sido auditadas por auditores independentes.

§ 7º - Os recursos do financiamento voltados à implementação do plano de resgate serão utilizados:

I - prioritariamente, para quitação de débitos fiscais, previdenciários e trabalhistas; e

II - subsidiariamente, para construção ou melhoria de estádio próprio ou de que se utilizam para mando de seus jogos, com a finalidade de atender a critérios de segurança, saúde e bem estar do torcedor.

§ 8º - Na hipótese do inciso II do § 7º, a entidade de prática desportiva deverá apresentar à instituição financiadora o orçamento das obras pretendidas.

§ 9º - É facultado às entidades desportivas profissionais constituírem-se regularmente em sociedade empresária, segundo um dos tipos regulados nos arts. 1.039 a 1.092 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil.

§ 10 - Considera-se entidade desportiva profissional, para fins desta Lei, as entidades de prática desportiva envolvidas em competições de atletas profissionais, as ligas em que se organizarem e as entidades de administração de desporto profissional.

§ 11 - Apenas as entidades desportivas profissionais que se constituírem regularmente em sociedade empresária na forma do § 9º não ficam sujeitas ao regime da sociedade em comum e, em especial, ao disposto no art. 990 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil.

§ 12 – VETADO.

§ 13 - Para os fins de fiscalização e controle do disposto nesta Lei, as atividades profissionais das entidades de prática desportiva, das entidades de administração de desporto e das ligas desportivas, independentemente da forma jurídica como estas estejam constituídas, equiparam-se às das sociedades empresárias, notadamente para efeitos tributários, fiscais, previdenciários, financeiros, contábeis e administrativos. (Lei nº 10.672/03)

Art. 27-A - Nenhuma pessoa física ou jurídica que, direta ou indiretamente, seja detentora de parcela do capital com direito a voto ou, de qualquer forma, participe da administração de qualquer entidade de prática desportiva poderá ter participação simultânea no capital social ou na gestão de outra entidade de prática desportiva disputante da mesma competição profissional.

§ 1º - É vedado que duas ou mais entidades de prática desportiva disputem a mesma competição profissional das primeiras séries ou divisões das diversas modalidades desportivas quando:

- a) uma mesma pessoa física ou jurídica, direta ou indiretamente, através de relação contratual, explore, controle ou administre direitos que integrem seus patrimônios; ou,
- b) uma mesma pessoa física ou jurídica, direta ou indiretamente, seja detentora de parcela de capital com direito a voto ou, de qualquer forma, participe da administração de mais de uma sociedade ou associação que explore, controle ou administre direitos que integrem os seus patrimônios.

§ 2º - A vedação de que trata este artigo aplica-se:

- a) ao cônjuge e aos parentes até o segundo grau das pessoas físicas; e,
- b) às sociedades controladoras, controladas ou coligadas das mencionadas pessoas jurídicas, bem como a fundo de investimento, condomínio de investidores ou de outra forma assemelhada que resulte na participação concomitante vedada neste artigo.

§ 3º - Excluem-se da vedação de que trata este artigo os contratos de administração e investimentos em estádios, ginásios e praças desportivas, de patrocínio, de licenciamento de uso de marcas e símbolos, de publicidade e de propaganda, desde que não importem na administração, direta ou na co-gestão das atividades desportivas profissionais das entidades de prática desportiva, assim como os contratos individuais ou coletivos que sejam celebrados entre as detentoras de concessão, permissão ou autorização para exploração de serviços de radiodifusão sonora e de transmissão de eventos desportivos.

§ 4º - A infringência a este artigo implicará a inabilitação da entidade de prática desportiva para percepção dos benefícios de que trata o art. 18 desta Lei. (Lei nº 10.672/03)

§ 5º - As empresas detentoras de concessão, permissão ou autorização para exploração de serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens, bem como de televisão por assinatura, ficam impedidas de patrocinar ou veicular sua própria marca, bem como a de seus canais e dos títulos de seus programas, nos uniformes de competições das entidades desportivas. (Lei nº 10.672/03)

§ 6º - A violação do disposto no parágrafo § 5º implicará a eliminação da entidade de prática desportiva que lhe deu causa da competição ou do torneio

em que aquela se verificou, sem prejuízo das penalidades que venham a ser aplicadas pela Justiça Desportiva. (Lei nº 10.672/03)

Art. 28 - A atividade do atleta profissional, de todas as modalidades desportivas, é caracterizada por remuneração pactuada em contrato formal de trabalho firmado com entidade de prática desportiva, pessoa jurídica de direito privado, que deverá conter, obrigatoriamente, cláusula penal para as hipóteses de descumprimento, rompimento ou rescisão unilateral.

§ 1º - Aplicam-se ao atleta profissional as normas gerais da legislação trabalhista e da seguridade social, ressalvadas as peculiaridades expressas nesta Lei ou integrantes do respectivo contrato de trabalho.

§ 2º - O vínculo desportivo do atleta com a entidade desportiva contratante tem natureza acessória ao respectivo vínculo trabalhista, dissolvendo-se, para todos os efeitos legais:

I - com o término da vigência do contrato de trabalho desportivo; ou,

II - com o pagamento da cláusula penal nos termos do *caput* deste artigo; ou ainda,

III - com a rescisão decorrente do inadimplemento salarial de responsabilidade da entidade desportiva empregadora prevista nesta Lei. (Lei nº 10.672/03)

§ 3º - O valor da cláusula penal a que se refere o *caput* deste artigo será livremente estabelecido pelos contratantes até o limite máximo de cem vezes o montante da remuneração anual pactuada. (Lei nº 9.981/00)

§ 4º - Far-se-á redução automática do valor da cláusula penal apurada, aplicando-se, para cada ano integralizado do vigente contrato de trabalho desportivo, os seguintes percentuais progressivos e não-cumulativos:

a) dez por cento após o primeiro ano;

b) vinte por cento após o segundo ano;

c) quarenta por cento após o terceiro ano;

d) oitenta por cento após o quarto ano. (Lei nº 9.981/00)

§ 5º - Quando se tratar de transferência internacional, a cláusula penal não será objeto de qualquer limitação, desde que esteja expresso no respectivo contrato de trabalho desportivo. (Lei nº 9.981/00)

§ 6º - REVOGADO (Lei nº 10.672/03)

Art. 29 - A entidade de prática desportiva formadora de atleta terá o direito de assinar com este, a partir de dezesseis anos de idade, o primeiro contrato de trabalho profissional, cujo prazo não poderá ser superior a cinco anos. (Lei nº 10.672/03)

§ 1º - (É o § único do texto original VETADO)

§ 2º - Para os efeitos do *caput* deste artigo, exige-se da entidade de prática desportiva formadora que comprove estar o atleta por ela registrado como não-profissional

há, pelo menos, dois anos, sendo facultada a cessão desse direito a entidade de prática desportiva, de forma remunerada. (Lei nº 9.981/00)

§ 3º - A entidade de prática desportiva formadora detentora do primeiro contrato de trabalho com o atleta por ela profissionalizado terá o direito de preferência para a primeira renovação deste contrato, cujo prazo não poderá ser superior a dois anos. (Lei nº 10.672/03)

§ 4º - O atleta não profissional em formação, maior de quatorze e menor de vinte anos de idade, poderá receber auxílio financeiro da entidade de prática desportiva formadora, sob a forma de bolsa de aprendizagem livremente pactuada mediante contrato formal, sem que seja gerado vínculo empregatício entre as partes. (Lei nº 10.672/03)

§ 5º - É assegurado o direito ao ressarcimento dos custos de formação de atleta não profissional menor de vinte anos de idade à entidade de prática de desporto formadora sempre que, sem a expressa anuência desta, aquele participar de competição desportiva representando outra entidade de prática desportiva. (Lei nº 10.672/03)

§ 6º - Os custos de formação serão ressarcidos pela entidade de prática desportiva usufruidora de atleta por ela não formado pelos seguintes valores:

I - quinze vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de 16 e menor de 17 anos de idade;

II - vinte vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de 17 e menor de 18 anos de idade;

III - vinte e cinco vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de 18 e menor de 19 anos de idade;

IV - trinta vezes o valor anual da bolsa de aprendizagem comprovadamente paga na hipótese de o atleta não profissional ser maior de 19 e menor de 20 anos de idade. (Lei nº 10.672/03)

§ 7º - A entidade de prática desportiva formadora para fazer jus ao ressarcimento previsto neste artigo deverá preencher os seguintes requisitos:

I - cumprir a exigência constante do § 2º deste artigo;

II - comprovar que efetivamente utilizou o atleta em formação em competições oficiais não profissionais;

III - propiciar assistência médica, odontológica e psicológica, bem como contratação de seguro de vida e ajuda de custo para transporte;

IV - manter instalações desportivas adequadas, sobretudo em matéria de alimentação, higiene, segurança e salubridade, além de corpo de profissionais especializados em formação técnico-desportiva;

V - ajustar o tempo destinado à formação dos atletas aos horários do currículo escolar ou de curso profissionalizante, exigindo o satisfatório aproveitamento escolar. (Lei nº 10.672/03)

Art. 30 - O contrato de trabalho do atleta profissional terá prazo determinado, com vigência nunca inferior a três meses nem superior a cinco anos. (Lei nº 9.981/00)

Parágrafo único - Não se aplica ao contrato de trabalho do atleta profissional o disposto no art. 445 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. (Lei nº 9.981/00)

Art. 31 - A entidade de prática desportiva empregadora que estiver com pagamento de salário de atleta profissional em atraso, no todo ou em parte, por período igual ou superior a três meses, terá o contrato de trabalho daquele atleta

rescindido, ficando o atleta livre para se transferir para qualquer outra agremiação de mesma modalidade, nacional ou internacional, e exigir a multa rescisória e os haveres devidos.

§ 1º - São entendidos como salário, para efeitos do previsto no *caput*, o abono de férias, o décimo terceiro salário, as gratificações, os prêmios e demais verbas inclusas no contrato de trabalho.

§ 2º - A mora contumaz será considerada também pelo não recolhimento do FGTS e das contribuições previdenciárias.

§ 3º - Sempre que a rescisão se operar pela aplicação do disposto no *caput*, a multa rescisória a favor da parte inocente será conhecida pela aplicação do disposto nos art. 479 da CLT. (Lei nº 10.672/03)

Art. 32 - É lícito ao atleta profissional recusar competir por entidade de prática desportiva quando seus salários, no todo ou em parte, estiverem atrasados em dois ou mais meses.

Art. 33 - Cabe à entidade nacional de administração do desporto que registrar o contrato de trabalho profissional fornecer a condição de jogo para as entidades de prática desportiva, mediante a prova da notificação do pedido de rescisão unilateral firmado pelo atleta ou por documento do empregador no mesmo sentido, desde que acompanhado da prova de pagamento da cláusula penal nos termos do art. 28 desta lei. (Lei nº 9.981/00)

Art. 34 - São deveres da entidade de prática desportiva empregadora, em especial:

- I - registrar o contrato de trabalho do atleta profissional na entidade de administração nacional da respectiva modalidade desportiva;
- II - proporcionar aos atletas profissionais as condições necessárias à participação nas competições desportivas, treinos e outras atividades preparatórias ou instrumentais;
- III - submeter os atletas profissionais aos exames médicos e clínicos necessários à prática desportiva. (Lei nº 9.981/00)

Art. 35 - São deveres do atleta profissional, em especial:

- I - participar dos jogos, treinos, estágios e outras sessões preparatórias de competições com a aplicação e dedicação correspondentes às suas condições psicofísicas e técnicas;
- II - preservar as condições físicas que lhes permitam participar das competições desportivas, submetendo-se aos exames médicos e tratamentos clínicos necessários à prática desportiva;
- III - exercitar a atividade desportiva profissional de acordo com as regras da respectiva modalidade desportiva e as normas que regem a disciplina e a ética desportivas. (Lei nº 9.981/00)

Art. 36 - (REVOGADO pelo art. 5º da Lei nº 9.981/00)

Art. 37- (REVOGADO pelo art. 5º da Lei nº 9.981/00)

Art. 38 - Qualquer cessão ou transferência de atleta profissional, na vigência do contrato de trabalho, depende de sua formal e expressa anuência. (Lei nº 9.981/00)

Art. 39 - A transferência do atleta profissional de uma entidade de prática desportiva para outra do mesmo gênero poderá ser temporária (contrato de

empréstimo) e o novo contrato celebrado deverá ser por período igual ou menor que o anterior, ficando o atleta sujeito à cláusula de retorno à entidade de prática desportiva cedente, vigorando no retorno o antigo contrato, quando for o caso.

Art. 40 – Na cessão ou transferência de atleta profissional para entidade de prática desportiva estrangeira observar-se-ão as instruções expedidas pela entidade nacional de título.

§ 1º - As condições para transferência do atleta profissional para o exterior deverão integrar obrigatoriamente os contratos de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva brasileira que o contratou.

§ 2º - Se a entidade de prática desportiva cedente de atleta profissional para entidade de prática desportiva estrangeira tiver sido cessionária do atleta, no prazo inferior a doze meses, em transferência definitiva ou empréstimo, oneroso ou gratuito, para qualquer outra entidade de prática desportiva, será caracterizada como entidade repassadora fazendo jus a vinte e cinco por cento do valor pactuado para a cessão ou transferência internacional, ficando a entidade formadora com direito de receber setenta e cinco por cento do valor pago pela entidade estrangeira, desde que a entidade formadora do atleta não tenha sido previamente indenizada. (Lei nº 10.672/03)

Art. 41- A participação de atletas profissionais em seleções será estabelecida na forma como acordarem a entidade de administração convocante e a entidade de prática desportiva cedente.

§ 1º - A entidade convocadora indenizará a cedente dos encargos previstos no contrato de trabalho, pelo período em que durar a convocação do atleta, sem prejuízo de eventuais ajustes celebrados entre este e a entidade convocadora.

§ 2º - O período de convocação estender-se-á até a reintegração do atleta à entidade que o cedeu, apto a exercer sua atividade.

Art. 42 - Às entidades de prática desportiva pertence o direito de negociar, autorizar e proibir a fixação, a transmissão ou retransmissão de imagem de espetáculo ou eventos desportivos de que participem.

§ 1º - Salvo convenção em contrário, vinte por cento do preço total da autorização, como mínimo, será distribuído, em partes iguais, aos atletas profissionais participantes do espetáculo ou evento.

§ 2º - O disposto neste artigo não se aplica a flagrantes de espetáculo ou evento desportivo para fins, exclusivamente, jornalísticos ou educativos, cuja duração, no conjunto, não exceda de três por cento do total do tempo previsto para o espetáculo.

§ 3º - O espectador pagante, por qualquer meio, de espetáculo ou evento desportivo equipara-se, para todos os efeitos legais, ao consumidor, nos termos do art. 2º da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.

Art. 43 - É vedada a participação em competições desportivas profissionais de atletas não-profissionais com idade superior a vinte anos. (Lei nº 9.981/00)

Art. 44 - É vedada a prática do profissionalismo, em qualquer modalidade, quando se tratar de:

I - desporto educacional, seja nos estabelecimentos escolares de 1º e 2º graus ou superiores;

II - desporto militar;

III - menores até a idade de dezesseis anos completos.

Art. 45 - As entidades de prática desportiva são obrigadas a contratar seguro de acidentes do trabalho para os atletas profissionais a elas vinculados, com o objetivo de cobrir os riscos a que estão sujeitos. (Lei nº 9.981/00)

Parágrafo único. A importância segurada deve garantir direito a uma indenização mínima correspondente ao valor total anual da remuneração ajustada no caso de atletas profissionais. (Lei nº 9.981/00)

Art. 46 - A presença de atleta de nacionalidade estrangeira, com visto temporário de trabalho previsto no inciso V do art. 13 da Lei no 6.815, de 19 de agosto de 1980, como integrante da equipe de competição da entidade de prática desportiva, caracteriza para os termos desta Lei, a prática desportiva profissional, tornando obrigatório o enquadramento previsto no *caput* do art. 27.

§ 1º - É vedada a participação de atleta de nacionalidade estrangeira como integrante de equipe de competição de entidade de prática desportiva nacional nos campeonatos oficiais, quando o visto de trabalho temporário expedido pelo Ministério do Trabalho recair no inciso III do art. 13 da Lei 6.815, de 19 de agosto de 1980.

§ 2º - A entidade de administração do desporto será obrigada a exigir da entidade de prática desportiva o comprovante do visto de trabalho do atleta de nacionalidade estrangeira fornecido pelo Ministério do Trabalho, sob pena de cancelamento da inscrição desportiva.

Art. 46-A - As ligas desportivas, as entidades de administração de desporto e as de prática desportiva envolvidas em qualquer competição de atletas profissionais, independentemente da forma jurídica adotada, ficam obrigadas a:

I - elaborar e publicar, até o último dia útil do mês de abril, suas demonstrações financeiras na *forma* definida pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, após terem sido auditadas por auditores independentes;

II - apresentar suas contas juntamente com os relatórios da auditoria de que trata o inciso I ao Conselho Nacional do Esporte - CNE, sempre que forem beneficiárias de recursos públicos, na forma do regulamento. (Lei nº 10.672/03)

§ 1º Sem prejuízo da aplicação das penalidades previstas na legislação tributária, trabalhista, previdenciária, cambial, e das conseqüentes responsabilidades civil e penal, a infringência a este artigo implicará:

I - para as entidades de administração do desporto e ligas desportivas, a inelegibilidade, por dez anos, de seus dirigentes para o desempenho de cargos ou funções eletivas ou de livre nomeação, em quaisquer das entidades ou órgãos referidos no parágrafo único do art. 13 desta Lei;

II - para as entidades de prática desportiva, a inelegibilidade, por cinco anos, de seus dirigentes para cargos ou funções eletivas ou de livre nomeação em qualquer entidade ou empresa direta ou indiretamente vinculada às competições profissionais da respectiva modalidade desportiva. (Lei nº 10.672/03)

§ 2º As entidades que violarem o disposto neste artigo ficam ainda sujeitas:

I - ao afastamento de seus dirigentes; e

II - à nulidade de todos os atos praticados por seus dirigentes em nome da entidade após a prática da infração. (Lei nº 10.672/03)

§ 3º - Os dirigentes de que trata o § 2º serão sempre:

- I - o presidente da entidade, ou aquele que lhe faça as vezes; e
 - II - o dirigente que praticou a infração ainda que por omissão. (Lei nº 10.672/03)
- § 4º - VETADO. (Lei nº 10.672/03)

CAPÍTULO VI DA ORDEM DESPORTIVA

Art. 47 - No âmbito de suas atribuições, os Comitês Olímpico e Paraolímpico Brasileiros e as entidades nacionais de administração do desporto têm competência para decidir, de ofício ou quando lhes forem submetidas pelos seus filiados, as questões relativas ao cumprimento das normas e regras de prática desportiva.

Art. 48 - Com o objetivo de manter a ordem desportiva, o respeito aos atos emanados de seus poderes internos, poderão ser aplicadas, pelas entidades de administração do desporto e de prática desportiva, as seguintes sanções:

- I - advertência;
- II - censura escrita;
- III - multa;
- IV - suspensão;
- V - desfiliação ou desvinculação.

§ 1º - A aplicação das sanções previstas neste artigo não prescinde do processo administrativo no qual sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa.

§ 2º - As penalidades de que tratam os incisos IV e V deste artigo somente poderão ser aplicadas após decisão definitiva da Justiça Desportiva.

CAPÍTULO VII DA JUSTIÇA DESPORTIVA

Art. 49 - A Justiça Desportiva a que se referem os §§ 1º e 2º do art. 217 da Constituição Federal e o art. 33 da Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990, regulase pelas disposições deste Capítulo.

Art. 50 - A organização, o funcionamento e as atribuições da Justiça Desportiva, limitadas ao processo e julgamento das infrações disciplinares e às competições desportivas, serão definidas em códigos desportivos, facultando-se às ligas constituir seus próprios órgãos judicantes desportivos, com atuação restrita às suas competições. (Lei nº 10.672/03)

§ 1º - As transgressões relativas à disciplina e às competições desportivas sujeitam o infrator a:

- I - advertência;
- II - eliminação;
- III - exclusão de campeonato ou torneio;
- IV - indenização;
- V - interdição de praça de desportos;
- VI - multa;
- VII - perda do mando do campo;
- VIII - perda de pontos;

IX - perda de renda;

X - suspensão por partida;

XI - suspensão por prazo.

§ 2º - As penas disciplinares não serão aplicadas aos menores de quatorze anos.

§ 3º - As penas pecuniárias não serão aplicadas a atletas não-profissionais.

§ 4º - Compete às entidades de administração do desporto promover o custeio do funcionamento dos órgãos da Justiça Desportiva que funcionem junto a si. (Lei nº 9.981/00)

Art. 51- O disposto nesta Lei sobre Justiça Desportiva não se aplica aos Comitês Olímpico e Paraolímpico. Brasileiros.

Art. 52 - Os órgãos integrantes da Justiça Desportiva são autônomas e independentes das entidades de administração do desporto de cada sistema, compondo-se do Superior Tribunal de Justiça Desportiva, funcionando junto às entidades nacionais de administração do desporto; dos Tribunais de Justiça Desportiva, funcionando junto às entidades regionais da administração do desporto, e das Comissões Disciplinares, com competência para processar e julgar as questões previstas nos Códigos de Justiça Desportiva, sempre assegurados a ampla defesa e o contraditório. (Lei nº 9.981/00)

§ 1º - Sem prejuízo do disposto neste artigo, as decisões finais dos Tribunais de Justiça Desportiva são impugnáveis nos termos gerais do direito, respeitados os pressupostos processuais estabelecidos nos §§ 1º e 2º do art. 217 da Constituição Federal.

§ 2º - O recurso ao Poder Judiciário não prejudicará os efeitos desportivos validamente produzidos em consequência da decisão proferida pelos Tribunais de Justiça Desportiva.

Art. 53 - Junto ao Superior Tribunal de Justiça Desportiva, para julgamento envolvendo competições interestaduais ou nacionais, e aos Tribunais de Justiça Desportiva, funcionarão tantas Comissões Disciplinares quantas se fizerem necessárias, compostas cada qual de cinco membros que não pertençam aos referidos órgãos judicantes e que por estes serão indicados. (Lei nº 9.981/00)

§ 1º - (VETADO)

§ 2º - A Comissão Disciplinar aplicará sanções em procedimento sumário, assegurados a ampla defesa e o contraditório.

§ 3º - Das decisões da Comissão Disciplinar caberá recurso aos Tribunais de Justiça Desportiva e deste ao Superior Tribunal de Justiça Desportiva, nas hipóteses previstas nos respectivos Códigos de Justiça Desportiva. (Lei nº 9.981/00)

§ 4º - O recurso ao qual se refere o parágrafo anterior será recebido e processado com efeito suspensivo quando a penalidade exceder de duas partidas consecutivas ou quinze dias.

Art. 54 - O membro do Tribunal de Justiça Desportiva exerce função considerada de relevante interesse público e, sendo servidor público, terá abonadas suas faltas, computando-se como de efetivo exercício a participação nas respectivas sessões.

Art. 55 - O Superior Tribunal de Justiça Desportiva e os Tribunais de Justiça Desportiva serão compostos por nove membros, sendo:

- I - dois indicados pela entidade de administração do desporto;
 - II - dois indicados pelas entidades de prática desportiva que participem de competições oficiais da divisão principal;
 - III - dois advogados com notório saber jurídico desportivo, indicados pela Ordem dos Advogados do Brasil;
 - IV - um representante dos árbitros, por estes indicado;
 - V - dois representantes dos atletas, por estes indicado. (Lei nº 9.981/00)
- § 1º - (Revogado) (Lei nº 9.981/00)
- § 2º - O mandato dos membros dos Tribunais de Justiça terá a duração máxima de quatro anos, permitida apenas uma recondução.
- § 3º - É vedado aos dirigentes desportivos das entidades de administração e das entidades de prática o exercício de cargo ou função na Justiça Desportiva, exceção feita aos membros dos conselhos deliberativos das entidades de prática desportiva.
- § 4º - Os membros dos Tribunais de Justiça Desportiva poderão ser bacharéis em Direito ou pessoas de notório saber jurídico, e de conduta ilibada. (Lei nº 9.981/00)

CAPÍTULO VIII DOS RECURSOS PARA O DESPORTO

Art. 56 - Os recursos necessários ao fomento das práticas desportivas formais e não-formais a que se refere o art. 217 da Constituição Federal serão assegurados em programas de trabalho específicos constantes dos orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além dos provenientes de:

- I - fundos desportivos;
- II - receitas oriundas de concursos de prognósticos;
- III - doações, patrocínios e legados;
- IV - prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal não reclamados nos prazos regulamentares;
- V - incentivos fiscais previstos em lei;
- VI - dois por cento da arrecadação bruta dos concursos de prognósticos e loterias federais e similares cuja realização estiver sujeita a autorização federal, deduzindo-se este valor do montante destinado aos prêmios. (Redação dada pela Lei nº 10.264, de 16.07.2001)

§ 1º Do total de recursos financeiros resultantes do percentual de que trata o inciso VI do caput, oitenta e cinco por cento serão destinados ao Comitê Olímpico Brasileiro e quinze por cento ao Comitê Paraolímpico Brasileiro, devendo ser observado, em ambos os casos, o conjunto de normas aplicáveis à celebração de convênios pela União.

§ 2º Dos totais de recursos correspondentes aos percentuais referidos no § 1º, dez por cento deverão ser investidos em desporto escolar e cinco por cento, em desporto universitário.

§ 3º Os recursos a que se refere o inciso VI do caput:

- I - constituem receitas próprias dos beneficiários, que os receberão diretamente da Caixa Econômica Federal, no prazo de dez dias úteis a contar da data de

ocorrência de cada sorteio;

II – serão exclusiva e integralmente aplicados em programas e projetos de fomento, desenvolvimento e manutenção do desporto, de formação de recursos humanos, de preparação técnica, manutenção e locomoção de atletas, bem como sua participação em eventos desportivos.

§ 4º Dos programas e projetos referidos no inciso II do § 3º será dada ciência aos Ministérios da Educação e do Esporte e Turismo.

§ 5º Cabe ao Tribunal de Contas da União fiscalizar a aplicação dos recursos repassados ao Comitê Olímpico Brasileiro e ao Comitê Paraolímpico Brasileiro em decorrência desta Lei. (Parágrafos 1º ao 5º e incisos acrescidos pela Lei nº 10.264, de 16.07.2001)

Art. 57 - Constituirão recursos para a assistência social e educacional aos atletas profissionais, ex-atletas e aos em formação, recolhidos diretamente para a Federação das Associações de Atletas Profissionais - FAAP:

I - um por cento do contrato do atleta profissional pertencente ao Sistema Brasileiro do Desporto, devido e recolhido pela entidade contratante;

II - um por cento do valor da cláusula penal, nos casos de transferências nacionais e internacionais, a ser pago pelo atleta; (Lei nº 9.981/00)

III - um por cento da arrecadação proveniente das competições organizadas pelas entidades nacionais de administração do desporto profissional;

IV - penalidades disciplinares pecuniárias aplicadas aos atletas profissionais pelas entidades de prática desportiva, pelas de administração do desporto ou pelos órgãos da Justiça Desportiva. (Lei nº 9.981/00)

Art. 58 - (VETADO)

CAPÍTULO IX DO BINGO

OBSERVAÇÃO:

Artigos 59 a 81 da Lei nº 9.615/98 referentes a todo o capítulo - Do Bingo - foram revogados, a partir de 31 de dezembro de 2001, conforme dispõe o caput do art. 2º da Lei nº 9.981/00.

CAPÍTULO X DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 82 - Os dirigentes, unidades ou órgãos de entidades de administração do desporto, inscritas ou não no registro de comércio, não exercem função delegada pelo Poder Público, nem são consideradas autoridades públicas para os efeitos desta Lei.

Art. 83 - As entidades desportivas internacionais com sede permanente ou temporária no País receberão dos poderes públicos o mesmo tratamento dispensado às entidades nacionais de administração do desporto.

Art. 84 - Será considerado como de efetivo exercício, para todos os efeitos legais, o período em que o atleta servidor público civil ou militar, da Administração Pública direta, indireta, autárquica ou fundacional, estiver

convocado para integrar representação nacional em competição desportiva no País ou no exterior.

§ 1º - O período de convocação será definido pela entidade nacional da administração da respectiva modalidade desportiva, cabendo a esta ou aos Comitês Olímpico e Paraolímpico Brasileiros fazer a devida comunicação e solicitar ao INDESP a competente liberação do afastamento do atleta ou dirigente. (Lei nº 9.981/00)

§ 2º - O disposto neste artigo aplica-se, também, aos profissionais especializados e dirigentes, quando indispensáveis à composição da delegação.

Art. 84-A - Todos os jogos das seleções brasileiras de futebol, em competições oficiais, deverão ser exibidos, pelo menos, em uma rede nacional de televisão aberta, com transmissão ao vivo, inclusive para as cidades brasileiras nas quais os mesmos estejam sendo realizados.

Parágrafo único - As empresas de televisão de comum acordo, ou por rodízio, ou por arbitramento, resolverão como cumprir o disposto neste artigo, caso nenhuma delas se interesse pela transmissão. O órgão competente fará o arbitramento. (Lei nº 9.981/00)

Art. 85 - Os sistemas de ensino da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como as instituições de ensino superior, definirão normas específicas para verificação do rendimento e o controle de frequência dos estudantes que integrarem representação desportiva nacional, de forma a harmonizar a atividade desportiva com os interesses relacionados ao aproveitamento e à promoção escolar.

Art. 86 - É instituído o Dia do Desporto, a ser comemorado no dia 23 de junho, Dia Mundial do Desporto Olímpico.

Art. 87 - A denominação e os símbolos de entidade de administração do desporto ou prática desportiva, bem como o nome ou apelido desportivo do atleta profissional, são de propriedade exclusiva dos mesmos, contando com a proteção legal, válida para todo o território nacional, por tempo indeterminado, sem necessidade de registro ou averbação no órgão competente.

Parágrafo único - A garantia legal outorgada às entidades e aos atletas referidos neste artigo permite-lhes o uso comercial de sua denominação, símbolos, nomes e apelidos.

Art. 88 - Os árbitros e auxiliares de arbitragem poderão constituir entidades nacionais e estaduais, por modalidade desportiva ou grupo de modalidades, objetivando o recrutamento, a formação e a prestação de serviços às entidades de administração do desporto.

Parágrafo único. Independentemente da constituição de sociedade ou entidades, os árbitros e seus auxiliares não terão qualquer vínculo empregatício com as entidades desportivas diretas onde atuarem, e sua remuneração como autônomos exonera tais entidades de quaisquer outras responsabilidades trabalhistas, securitárias e previdenciárias.

Art. 89 - Em campeonatos ou torneios regulares com mais de uma divisão, as entidades de administração do desporto determinarão em seus regulamentos o princípio do acesso e do descenso, observado sempre o critério técnico.

Art. 90 - É vedado aos administradores e membros de conselho fiscal de

entidade de prática desportiva o exercício de cargo ou função em entidade de administração do desporto.

Art. 90-A - VETADO. (Lei nº 10.672/03)

Art. 90-B - VETADO. (Lei nº 10.672/03)

CAPÍTULO XI DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 91 - Até a edição dos Códigos da Justiça dos Desportos Profissionais e Não-Profissionais continuam em vigor os atuais Códigos, com as alterações constantes desta Lei.

Art. 92 - Os atuais atletas profissionais de futebol, de qualquer idade, que, na data de entrada em vigor desta Lei, estiverem com passe livre, permanecerão nesta situação, e a rescisão de seus contratos de trabalho dar-se-á nos termos dos arts. 479 e 480 da C.L.T.

Art. 93 - O disposto no § 2º do art. 28, desta Lei, somente produzirá efeitos jurídicos a partir de 26 de março de 2001, respeitados os direitos adquiridos decorrentes dos contratos de trabalho e vínculos desportivos de atletas profissionais pactuados com base na legislação anterior. (Lei nº 9.981/00)

Art. 94 - Os artigos 27, 27-A, 28, 29, 30, 39, 43, 45 e o § 1º do art. 41 desta Lei serão obrigatórios exclusivamente para atletas e entidades de prática profissional da modalidade de futebol.

Parágrafo único - É facultado às demais modalidades desportivas adotar os preceitos constantes dos dispositivos referidos no *caput* deste artigo. (Lei nº 9.981/00)

Art. 94-A - O Poder Executivo regulamentará o disposto nesta Lei, inclusive a distribuição dos recursos, gradação das multas e os procedimentos de sua aplicação. (Lei nº 9.981/00)

Art. 95 - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 96 - São revogados, a partir da vigência do disposto no § 2º do art. 28 desta Lei, os incisos II e V e os §§ 1º e 3º do art. 3º, os arts. 4º, 6º, 11 e 13, o § 2º do art. 15, o parágrafo único do art. 16 e os arts. 23 e 26 da Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976; são revogadas, a partir da data de publicação desta Lei, as Leis ns. 8.672, de 6 de julho de 1993, 8.946, de 5 de dezembro de 1994 e 9.940, de 21 de dezembro de 1999. (Lei nº 9.981/00)

Art. 5º Revogam-se o inciso II do art. 4º, os §§ 1º e 2º do art. 5º, os §§ 3º e 4º do art. 27 e o § 6º do art. 28 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e a Medida Provisória nº 2.193-6, de 23 de agosto de 2001. (Lei nº 10.672/03)
Brasília, 24 de março de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

FICHA DE AVALIAÇÃO DO TCC

FICHA DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO CURRICULAR – 3 EST 413				
ESTAGIÁRIO: Edelgir Rub Pesce Junior				
TURMA: 1000		SÉRIE: 5	ANO: 5	
		SEMESTRE: 1		
		BANCA EXAMINADORA		
FATORES DE AVALIAÇÃO	NOTA MÁXIMA POR FATOR	1º Membro Supervisor (Peso 4)	2º Membro (Peso 3)	3º Membro (Peso 3)
1. PLANEJAMENTO Qualidade do projeto de estágio e programação dos trabalhos, frequência, cumprimento das exigências e grau de dificuldade do plano.	1,0		X	X
2. INDEPENDÊNCIA E AUTODETERMINAÇÃO Capacidade de realizar seus objetivos de estagiário sem estímulos externos.	1,0		X	X
3. CONHECIMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO Preparo técnico- profissional demonstrado no desenvolvimento do estágio.	1,0		X	X
4. QUALIDADE VERIFICADA NO RELATÓRIO Conteúdo, organização, forma, consistência técnica, objetividade, criatividade e funcionalidade das propostas.	3,5		X	X
	6,5	X		
5. BIBLIOGRAFIA Referências Bibliográficas, normas e técnicas e etc.	0,5			
6. DESEMPENHO CONFORME AVALIAÇÃO NO CAMPO DE ESTÁGIO	1,0			
7. APRESENTAÇÃO E DEFESA ORAL Qualidade, organização do raciocínio, consistência técnica, capacidade de argumentação e compatibilidade dos recursos utilizados na apresentação.	2,0			
NOTA MÁXIMA	10,0			
NOTA X PESO				
(01) MÉDIA= SOMA DAS (NOTAS X PESOS) / 10				
(02) EXAME FINAL (MÉDIA PONDERADA DAS NOTAS DA BANCA)				
MÉDIA FINAL (MÉDIA ARITMÉTICA ENTRE MÉDIA (01) E EXAME FINAL (02))				
OBSERVAÇÕES DA BANCA: _____				
Atestamos que o (a) aluno (a) acima referido (a), matriculado (a) no curso de Administração, cumpriu o Estágio Supervisionado previsto pelo parecer 307/66 do CEF, consubstanciado nas disciplinas 3 EST 412 e 3 EST 413, atendendo a carga horária de 300(trezentas) horas, conforme “Mapa de Controle de Atividades” arquivado no Departamento de Administração, onde obteve avaliação da Banca Examinadora e média final conforme quadro discriminativo acima.				
_____ Profª. MS. Sueli Fátima Consolini Coordenador de Estágio de Administração				