

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**TATIANA JUNQUEIRA MANTOVANI**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E CLUBES DE FUTEBOL: MODELOS  
ESTRANGEIROS E O CASO BRASILEIRO**

**Porto Alegre**

**2014**

**TATIANA JUNQUEIRA MANTOVANI**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E CLUBES DE FUTEBOL: MODELOS  
ESTRANGEIROS E O CASO BRASILEIRO**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Stefano Florissi

**Porto Alegre**

**2014**

**TATIANA JUNQUEIRA MANTOVANI**

**GESTÃO FINANCEIRA DOS CLUBES DE FUTEBOL: MODELOS INTERNACIONAIS  
A SEREM SEGUIDOS**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Economia.

Aprovada em: Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Stefano Florissi – Orientador  
UFRGS

---

Prof. Dr. Ronald Otto Hillbrecht  
UFRGS

---

Prof. Dr. Leandro Valiati  
UFRGS

“São as nossas escolhas que revelam o que realmente somos, muito mais do que as nossas habilidades” (Alvo Dumbledore em Rowling, J.K. Harry Potter e a Câmara Secreta, 2000).

## RESUMO

O trabalho a ser apresentado objetivou demonstrar o atual momento do futebol brasileiro e modelos de gestão já utilizados na Europa, que podem ser adaptados a condições nacionais. Para tal, buscou-se embasamento teórico em microeconomia, economia industrial, gestão e gestão do futebol. Esta revisão é fundamentada na importância que o tema possui no ambiente esportivo atual. Procurou-se compreender o método utilizado nas grandes potências do futebol, que alcançaram sucesso em gestão financeira aliada a vitórias dentro de campo. O artifício utilizado para realizar o abarcamento dos métodos foi o estudo de caso referente aos clubes Manchester United e Bayern München. Enquanto que, referente ao futebol brasileiro, foi exposto o contexto no qual os clubes convivem atualmente. E, foi mostrado também o caso de dois clubes nacionais, que são Sport Club Corinthians e Grêmio Football Porto Alegre. Ao final do estudo, constatou-se que há um comportamento autodestrutivo do futebol brasileiro como um todo, dado o descomedimento proporcionado pelos calendários atuais dos campeonatos nacionais e comportamento imediatista por parte das direções dos clubes, além de manipulação errônea no relacionamento com os torcedores/clientes.

**Palavras-chave:** Gestão. Profissionalização. Gestão eficiente. Futebol brasileiro. Futebol alemão. Futebol inglês.

## **ABSTRACT**

The present work aims to demonstrate the current moment of Brazilian football and management models already used in Europe, which can be adapted to national conditions. For this, we sought in theoretical foundation in microeconomics, industrial economics, administration, and management of football. This revision is based on the importance that the topic has in the current sporting environment. We sought to understand the method used in the current major football leagues which have achieved success in financial management allied with victories inbounds. The device used to accomplish the encompassment method was the case study regarding the clubs Manchester United and Bayern Munich. While referring to Brazilian football was exposed the context in which clubs currently living, and while referring to Brazilian football, the context in which the teams currently live among was exposed, and was also shown the case of two national clubs teams: Sport Club Corinthians and Grêmio Football Porto Alegrense. At the end of the study, it was found that there is a self-destructive behavior within Brazilian football as a whole, due to the immoderation provided by current calendars of national championships, short term behavior of the team's administrative boards, besides erroneous management of the relationship with fans/clients.

**Keywords:** Management. Professionalization. Efficient management. Brazilian football. German football. English football.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 TRAJETÓRIA DO FUTEBOL E SUAS VERTENTES.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Fase Primitiva.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Fase Amadora.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Fase Profissional.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Outras vertentes do futebol.....</b>	<b>17</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Definições de mercado.....</b>	<b>20</b>
3.1.1 Competitividade.....	21
3.1.1.1 Concentração da produção.....	21
3.1.1.1.1 Medidas de concentração.....	22
3.1.1.1.2 Mudanças de concentração.....	23
3.1.1.1.3 Barreiras à entrada.....	23
3.1.1.2 Estratégia Competitiva.....	24
3.1.1.2.1 Seleção de concorrentes.....	26
3.1.1.2.2 Estratégia competitiva sob incerteza.....	27
3.1.1.2.3 Como sustentar a vantagem competitiva.....	29
<b>3.2 Caracterização da indústria futebolística.....</b>	<b>29</b>
3.2.1 Apresentação da indústria do futebol.....	32
3.2.2 Fontes de Receita.....	33
3.2.3 O futebol como negócio.....	37
3.2.3.1 Modelos de gestão.....	38
<b>4 ESTUDOS DE CASOS INTERNACIONAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Futebol inglês.....</b>	<b>42</b>
4.1.1 Manchester United.....	42
4.1.1.1 Gestão.....	43
4.1.1.2 Modelo de Negócio.....	45

4.1.1.3 Demanda.....	47
<b>4.2 Futebol Alemão.....</b>	<b>49</b>
4.2.1 Bayern München.....	50
4.2.1.1 Gestão.....	51
4.2.1.2 Demanda.....	53
<b>5 ESTUDO DO FUTEBOL NACIONAL.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1 Mapeamento do futebol brasileiro.....</b>	<b>57</b>
5.1.1 Organização.....	58
5.1.2 Macro cenário gerencial brasileiro.....	59
5.1.3 Cenário Clubístico.....	64
<b>5.2 Sport Club Corinthians Paulista.....</b>	<b>65</b>
5.2.1 Modelo de gestão.....	67
<b>5.3 Grêmio Football Porto Alegre.....</b>	<b>69</b>
5.3.1 Modelo de Gestão.....	70
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Brasil, o país do futebol. Referência dentro de campo, o futebol brasileiro sempre se destacou pelo seu estilo de jogo, pelos atletas que formou e pelos títulos que acumulou durante a história da seleção nacional. Porém, atualmente o país não se encontra em posição favorável a esse legado deixado por gerações passadas. As atuações e resultados da seleção brasileira são uma apresentação sintetizada do futebol brasileiro demonstrado pelos clubes, que não conseguem destaque em rede continental e internacional.

A situação de precariedade que se encontra o esporte no Brasil está relacionada a busca por resultados imediatos ao invés de planejamento eficaz e eficiente. Gerências que trocam planos de longo prazo por decisões baseadas nas exigências passionais dos torcedores como trocas constantes de treinadores, contratações de magnitude de jogadores, supervalorizações de salários a modo de manter atletas nos times. Além de más condutas relativas aos jovens atletas das categorias de base, que não são valorizados, pois os clubes prezam pela contratação de atletas já consolidados no mercado a um preço significativamente elevado, debilitando muitas vezes o resultado do balanço patrimonial do clube.

Aliado ao problema de administrações de clubes ineficientes, está o problema que de um lado fornece saturação e de outro escassez do esporte. De um lado clubes que possuem jogos durante onze meses do ano perdem seus atletas de alto rendimento devido a extrapolação de suas condições corporais, que resultam em lesões, distensões e exaustão muscular, impedindo-os muitas vezes de desempenhar sua melhor técnica. Enquanto que, do outro lado, clubes que trabalham cinco meses por ano enfrentam a remontagem de seus times a cada temporada, falta de continuidade de trabalho com o mesmo grupo de jogadores e atletas que ficam desempregados por mais de seis meses, resultando em falta de condições técnicas e financeiras para competirem de forma igualitária contra os grandes times de elite.

O baixo nível de rendimento desempenhado pelos times, tanto os considerados de elite quanto os considerados pequenos, somado a grande quantidade de jogos disponíveis pelos campeonatos nacionais gera uma diminuição do interesse do público pelas partidas de futebol. Os torcedores acabam selecionando os jogos pelos quais o atrativo é maior como os clássicos estaduais. Além disso, os jogos convivem com a segurança problemática fornecida nos estádios, o que diminui a confiança de se estar protegido apreciando uma atividade de lazer.

A partir da compreensão dos motivos pelos quais o futebol brasileiro enfrenta a sua fase de estagnação, pode-se analisar modelos já existentes em outros países como Inglaterra e Alemanha, dois exemplos de gestão financeira e organizacional do futebol. Através da explanação desses casos, pode-se construir possíveis alternativas para os clubes e para a confederação brasileira e talvez em consequência disso se poderá delinear uma nova etapa vitoriosa no futebol brasileiro.

Vê-se assim, a necessidade da exploração do futebol pela ótica acadêmica, já que ainda hoje os grandes atores do ramo futebolístico desempenham visão passional. A análise econômica desse ambiente esportivo e de entretenimento daria instrumentos para a evolução das gerências dos clubes e das federações, que assim alcançariam equilíbrios de caixa, de calendário e melhores condições para a busca de títulos.

O objetivo desse trabalho será apresentar a evolução do futebol e as condições nas quais ele se apresenta nacional e internacionalmente. Mostrar os pontos importantes de mudanças, que podem ser realizadas no futebol brasileiro. Como também, detectar os pontos que podem ser explorados pelos departamentos organizacionais dos clubes.

A modo de atingir a meta estabelecida, a gestão financeira necessita ser elucidada. O estudo do tema envolve não apenas resultados econômicos, mas exploração de marca, detecção de demanda e fraquezas e oportunidades de mercado. Cada tópico construído, a partir daqui, buscará o delineamento do futebol e sua trajetória.

O trabalho está dividido em seis capítulos, incluindo introdução e conclusão. Posteriormente à introdução, é explanada uma breve história do futebol, suas origens e vertentes de maneira a realizar uma contextualização geral do tema. No terceiro capítulo é exposto o referencial teórico utilizado para fundamentar as conclusões e revelar algumas das teorias que envolvem o objeto escolhido. Os casos internacionais escolhidos são apresentados no quarto capítulo e são seguidos, no quinto, pela exposição do futebol brasileiro. Encerrando o trabalho, o sexto capítulo apresenta as considerações finais a respeito do trabalho apresentado.

## **2 TRAJETÓRIA DO FUTEBOL E SUAS VERTENTES**

O futebol é conhecido como o esporte mais democrático existente. Não há predefinições de estereótipos dos praticantes e atletas, ninguém é excluído por determinada característica, todos podem jogar. Além disso, não exige situação financeira privilegiada ou estrutura específica para ser praticado. Desde campos improvisados na rua até arenas multiuso com padrão internacional, qualquer lugar é possível para se praticar o esporte. A combinação dessas e de outras variáveis tornou o esporte o fenômeno de visibilidade e atração que se constata atualmente. Tornando-se o mais globalizado dos esportes (GIULIANOTTI, 2002).

Elementos básicos que transformaram e desenvolveram o futebol no esporte mais popular do planeta são a relativa facilidade de suas regras, a simplicidade dos seus equipamentos e a compreensibilidade das técnicas corporais necessitadas. Além da grande versatilidade que fornece aos praticantes amadores e apaixonados, esses podem jogar em diversas variantes, desde o número de jogadores até o local a ser praticado, o único aspecto que se mantém é a necessidade da bola e o acordo de que só o goleiro pode tocar nela com as mãos.

Porém, até chegar as regras que são conhecidas hoje, o futebol passou por inúmeras formas, fases e povos. Pode-se dividir a história do esporte em três fases principais, que seriam a fase primitiva, a fase amadora e a fase profissional. A primeira fase deixa o questionamento sobre a real origem do esporte, dada a existência de registros do futebol em diversas civilizações que não possuíam conexões.

### **2.1 Fase Primitiva**

Os primeiros vestígios (UNZELTE, 2002) do futebol são do período de 3000 a.C., na China, durante a dinastia do imperador chinês Huang-ti. Ritual de guerra, onde os soldados chutavam os crânios dos inimigos derrotados. A semelhança ao futebol contemporâneo se dá na prática dos crânios serem lançados pelos soldados com a utilização dos pés para além de duas estacas cravadas no chão, as primeiras traves da história do futebol.

Existem, ainda outros registros de práticas semelhantes entre arianos nômades, na antiga Pérsia e na África Ocidental. Além disso, os registros arqueológicos de outras civilizações apresentam a existência da bola em suas culturas como o Antigo Egito e a Polinésia. As matérias-

primas utilizadas por eles na confecção da bola variavam desde raiz de coqueiro a pelos e cabelos. A bola egípcia é a mais antiga delas.

A partir dessas informações se entende o porquê de vários países reivindicarem a primazia do futebol. Afinal, não há registros de contato entre as civilizações, ou seja, pode-se dizer que canais de informação e trocas culturais dificilmente ocorreram.

### Tsü-chu

Na era primitiva do futebol, o primeiro registro (UNZELTE, 2002) vem do tsü-chu, que tem como significado “lançar com o pé” (tsü) uma “bola recheada, feita de couro” (chu). A prática era realizada na China, como treinamento militar. O desenvolvedor da técnica foi Yang-Tsé, integrante da guarda do imperador da dinastia Xia, em 2.197 a.C. As regras foram gravadas em um manual de instruções militares.

O treinamento com o passar do tempo se transformou em prática de passatempo da nobreza chinesa. Porém, a atividade só foi disseminada entre o resto da população vinte séculos depois, na dinastia Han. Os primeiros grandes jogadores podem ser considerados Chan Fu e Wan Chi Son, citados por poetas da corte como exímios praticantes do esporte.

### Kemari

Versão japonesa do futebol, a palavra kemari significa chutar (ke) bola (mari) (UNZELTE, 2002). O esporte foi difundido no país pelos imperadores Engi e Tenri. A atividade não permitia o contato corporal entre os participantes e nem a participação das mulheres, além de não computar pontos. O esporte ainda é praticado no Japão e é considerado uma atividade japonesa tradicional.

Praticado pela corte imperial, o jogo acontecia pela disputa de uma bola feita de fibras de bambu. O campo era quadrado e em cada lado uma espécie de árvore era plantada (cerejeira, salgueiro, bordo e pinheiro). No espaço delimitado oito jogadores de cada time disputavam a posse da bola, enquanto escravos ficavam aguardando que a bola caísse em sua detenção para então devolve-la ao jogo, esse é primeiro registro da função de gandula.

## Epyskiros

No período de 850 a.C., na Grécia (UNZELTE, 2002), Homero já havia feito registros sobre esportes que incluíam a utilização da bola, esses compunham o livro *Sphairomachia*. Alguns desses eram praticados utilizando as mãos, outros foram os precursores do tênis. As bolas gregas eram feitas de bexigas de animais, principalmente de porcos e bois, e forradas de crinas, pelos e lãs.

A versão do futebol denominada Epyskiros, era um exercício disputado com os pés, num campo retangular, por duas equipes de até 15 jogadores. O número se alterava de acordo com a dimensão do campo. Os praticantes deveriam arremessar a bola para as metas, que se localizavam no fundo de cada lado do campo.

## Pok-A-Tok

A origem do futebol no México é constatada na história dos Maias (UNZELTE, 2002), na Península de Yucatan. O jogo era praticado com a utilização das mãos e dos pés com o objetivo de arremessar a bola em furos circulares localizados no meio de seis placas de pedra quadradas. Sendo um ritual de sacrifício, o local do jogo possuía em seus extremos dois templos elevados, onde o atirador-mestre da equipe perdedora era sacrificado.

O jogo era realizado anualmente, entre os anos 900 e 200 a.C. A bola utilizada na época pelos praticantes era feita de borracha maciça e representava o sol para o povo maia. Os restos mortais do atirador eram lançados aos animais como jaguares e serpentes.

## Harpastum

Descendente do *epyskiros*, era praticado durante o império romano por volta de 200 a.C. (UNZELTE, 2002). A atividade era praticada em campo retangular, dividido por uma linha e com duas linhas determinando as metas. A bola, denominada de *follis*, era feita de bexiga de boi e coberta por uma capa de couro.

O jogo era um exercício militar, que tinha como objetivo o passe da bola com os pés até que um dos jogadores a arremessasse através da linha de meta adversária. Dado que era um

treinamento de preparação para combate, o jogo poderia demorar horas. Com as inúmeras vitórias romanas sobre diversos exércitos o jogo ficou conhecido em outras regiões da Europa.

### Soule

No território francês foi desenvolvido o *soule* (UNZELTE, 2002), versão do *harpastum*, que foi praticado no período de 58 e 51 a.C., através da disseminação induzida por Júlio César. As regras a serem respeitadas no jogo variavam dependendo da região. Como outras versões, a atividade francesa era realizada pela aristocracia do país. O rei Henrique II foi um grande aficionado pelo jogo.

### Calcio

Como é conhecido o futebol atualmente na Itália, o *cálcio* teve suas regras estabelecidas por Giovanni di Bardi, em 1580 (UNZELTE, 2002). O jogo começou a ter a presença de dez árbitros por partida com a intenção de impedir empurrões e chutes desferidos normalmente pelos atletas. Anualmente ocorria a festa do *Calcio Fiorentino*, até o ano de 1699, porém a partir do fim da dinastia Médici, em 1700, até 1930 o esporte não foi praticado.

O *cálcio* permitia a utilização das mãos e dos pés para a condução da bola, que tinha que ser introduzida em uma barraca armada no fundo de cada lado do campo. Assim como na França, o esporte era praticado pela elite da sociedade. A partir de Florença, essa versão do futebol se espalhou para outras regiões do país.

### Football

Durante muito tempo os ingleses praticaram o *football* apenas como atividade cívica, sendo praticado somente em festejos anuais (UNZELTE, 2002). Porém, assim como é hoje, o futebol obtinha a característica de se popularizar de forma rápida, o que fez o jogo se espalhar entre a população britânica.

Entretanto, o jogo ficou conhecido na época pelas características de ser uma atividade violenta e bárbara, que apenas trazia inimizade e rancor. A brincadeira com bola gerava um saldo

de lesões e depredação física e material em níveis elevados, incluindo acidentes fatais aos seus praticantes. Assim era o *mass football*, em Chester, onde cerca de 1000 pessoas disputavam uma mesma partida, com o objetivo de levar a bola até um dos portões da cidade.

Em 1700 as versões violentas do futebol foram proibidas e a partir daí o esporte ficou à mercê da necessidade de mudança. As escolas começaram a adotar as tipos não violentos da atividade como exercício físico para seus alunos. A partir dessa tomada de decisão, o principal problema que rondava o futebol era a formulação de regras universais, pois cada escola o praticava com um conjunto de normas diferentes.

## 2.2 Fase amadora

Doravante a adesão do esporte em diversos colégios, duas vertentes se destacaram dentro do futebol, a que só permitia a utilização dos pés e a que empregava mãos e pés na condução da bola (UNZELTE, 2002). A segunda forma foi posteriormente denominada como rúgbi e a primeira deu origem as regras bases para o esporte que é praticado até hoje.

No ano de 1871 foi realizada a primeira Copa da Inglaterra de *football*. A partir desse momento, o futebol como é conhecido hoje estava devidamente inaugurado. A disseminação ocorreu quando os países da Europa e da América Latina estavam estabelecendo as suas fronteiras e ajustando as suas identidades culturais.

Porém, somente em 1894 que o número de regras atuais foram determinadas pelo Conselho Internacional de Arbitragem. Anualmente os 32 componentes, com direito a voto, se reúnem em sedes diferentes para analisar os rumos técnicos no futebol e avaliar o andamento das 17 regras do esporte, que abrangem tamanho de campo, infrações, tipos de lances e sanções.

No fim do século XIX as regiões em todo o planeta estavam buscando o estabelecimento de suas características definidoras (GIULIANOTTI, 2002). Através de sentimentalismo nacional, busca por figuras heroicas e ideologias virtuosas os estados nacionais procuravam a conquista simbólica das massas. O futebol com a sua rápida popularização foi uma forma de representar a rivalidade dentro de um país, mas dentro de um sistema nacional como as ligas.

A atração que o futebol exercia sobre a população era vinculada ao conjunto de práticas integradoras da sociedade como apostar e beber. As partidas se transformaram em extensões das

fábricas e indústrias, onde a legião de trabalhadores virava apreciadora assídua da prática do esporte.

A notoriedade do esporte deu espaço para prática em campos improvisados espalhados pelas cidades, times com mais ou menos jogadores dependendo do tamanho do campo e da disponibilidade dos praticantes. A democracia do esporte permitia que todos pudessem participar da atividade, que até então era apenas um método de confraternização.

Contudo, o início da modernização capitalista afetou o modo de organização do futebol. O que antes era regulamentado pela vontade de praticar o esporte e defender seu clube começou a dar espaço a profissionalização dos atletas, que começariam a receber dos clubes pequenos salários estipulados pelas federações<sup>1</sup>.

### **2.3 Fase Profissional**

O profissionalismo do esporte refletiu o interesse despertado na população, que mesmo em momentos de desemprego reservava certa parte de sua poupança para frequentar os estádios e apreciar as partidas de futebol (GIULIANOTTI, 2002). A internacionalização do esporte foi outro fator determinante na sua profissionalização, a expansão do cenário financeiro propiciou o surgimento de clubes abastados e daí a corrida por atletas qualificados começou a ser disputada através de salários (HAAG, 2013).

A globalização permitiu a expansão da esfera de comercialização da mercadoria. Situação migratória para o âmbito futebolístico mundial, que passa a se tornar essencial para o modelo capitalista, pois auxilia na sustentação da necessidade de consumo e na geração de lucros, que alimenta o sistema.

A essencialidade exercida pelo futebol figura na indústria do entretenimento, dada a facilidade de comercialização do produto através de diferentes formas. A aliança entre acessibilidade e comercialização da cultura levam o foco para o futebol e o torna uma indústria extremamente lucrativa.

Superando o aspecto financeiro, a era profissional do esporte toma conta dentro das quatro linhas, onde acontece a racionalização do esporte. A mudança ocorre através de esquemas táticos bem elaborados, jogadores treinados especificamente para cada posição, técnicos preparados para

---

<sup>1</sup> Esses salários eram constantemente burlados pelos grandes clubes da época.



o comando das equipes, além do acompanhamento de profissionais como nutricionais, psicólogos, fisioterapeutas, médicos e fisiologistas.

Como consequência da profissionalização dentro dos gramados, os dirigentes começam a observar a necessidade de profissionalizar as gestões dos clubes. A racionalização necessária da administração do esporte foi intensa, visto que o futebol como empreendimento lucrativo teve que ser tratado como tal e sofrer com decisões passionais.

A transformação do futebol em mercadoria, onde o modelo de atividade lúdica abriu espaço para o objetivo de conquista de retorno financeiro, foi decretada pela expansão das fronteiras comerciais, que foram facilitadas pelas inovações e melhoramentos das mídias, fontes de novas receitas para os clubes e seus atletas.

O jogo se transformou em espetáculo, com poucos protagonistas e muitos espectadores, futebol para olhar, e o espetáculo se transformou num dos negócios mais lucrativos do mundo, que não é organizado para ser jogado, mas para impedir que se jogue. A tecnocracia do esporte profissional foi impondo um futebol de pura velocidade e muita força, que renuncia à alegria, atrofia a fantasia e proíbe a ousadia. (GALEANO, 1995, p.14)

A resistência de aceitação desse modelo de esporte-profissional não o freou. A luta contra um futebol destinado a ser um negócio lucrativo foi uma dos primeiros embates no desenvolvimento do esporte (AIDAR, 2000). Colisões entre amadorismo e profissionalismo, esporte popular e esporte de elite, esporte-prática e esporte-espetáculo deram espaço para essa atual fase de desenvolvimento fora dos campos: clube social e empresa profissional.

Em época de negócios esportivos o futebol é penetrado por três grupos essenciais de identificação social, que possibilitam aos clubes um maior potencial exploratório e retorno financeiro. Os torcedores podem se identificar através de nação, classe e localidade, comumente as conexões locais superam o sentimentalismo nacionalista. Esses vínculos clube-torcedor, se tornam essenciais na busca por equilíbrio de caixa e sucesso esportivo.

## 2.4 Outras vertentes de futebol

Paralelamente as fases de mudança do futebol, outros tipos de futebol se desenvolveram. Atualmente, temos o futebol feminino, o futebol de salão, o futebol *society*, o futebol de mesa, o futebol de robôs, o futebol para deficientes visuais, além de diversas outras variantes do esporte (UNZELTE, 2002).

A paixão nacional e internacional pelo esporte resultou em ramificações do esporte. Entretanto, as categorias de futebol existentes ainda não atingiram a mesma profissionalização do futebol profissional masculino, por diversos motivos, que permeiam o preconceito, a falta de demanda, profissionais especializados e capacitados, infraestrutura e incentivo público.

### Futebol feminino

O futebol feminino, apesar de ter começado na mesma época que a versão masculina, sempre sofreu preconceito na sua prática, visto como inadequado para o sexo feminino. Durante a Primeira Guerra Mundial as mulheres tomaram o lugar dos homens nas indústrias, dado que estes foram designados para os exércitos, mas além dos cargos das fábricas as mulheres puderam formar suas equipes de futebol, o que antes não era permitido à elas (UNZELTE, 2002).

No entanto, com o término da guerra o futebol feminino voltou a sua posição de ilegitimidade e só foi conquistar sua aceitabilidade na década de 1980, quando a FIFA passou a reconhecer o futebol feminino, criando normas e regras para a sua organização. Na década seguinte teve a sua primeira Copa do Mundo e chegou as olimpíadas, onde completou o seu ciclo de estabelecimento em competições oficiais.

Apesar do reconhecimento oficial pelas organizações mundiais de esporte, a versão feminina do futebol ainda enfrenta preconceitos e não se encontra em destaque como o futebol masculino ou como outros esportes ditos indicados para mulheres. No Brasil, a maioria dos times de elite não possuem equipes femininas em seu catálogo de divisões de atletas, potencial perdido para os clubes tanto em questão de visibilidade como financeiramente.

### Futebol de Salão

O futebol de salão, conhecido também como futsal (UNZELTE, 2002), começou a ser praticado na década de 1940 em Associações Cristãs de Moços. Os jovens utilizavam as quadras de basquete para realizar a prática com os pés. As regras vieram em 1952 e a definição da quantidade de jogadores por time surgiu apenas no final da década de 1950.

Inicialmente o futsal foi administrado pela Federação Internacional de Futebol de Salão, depois foi passado o controle para a FIFA, em 1989, que sofre com uma resistência organizadora de campeonatos paralelos aos estipulados pela federação. O objetivo central dessa versão do futebol é se tornar um esporte olímpico, o que é a evolução natural da atividade.

### Futebol Society

A modalidade de futebol *society* foi criada por brasileiros e também é chamado de futebol 7 ou “futebol rápido” (UNZELTE, 2002). Essa versão é muito usual nas áreas urbanas, pois permite a participação de mais praticantes do que o futsal e não exige um local tão grande quanto o campo tradicional do futebol.

Apesar de suas competições não serem muito difundidas entre o público geral, o esporte conta com estruturas de confederação brasileira e federações estaduais, sendo que a primeira federação a surgir foi a Federação Gaúcha de Futebol 7. Apesar da pouca visibilidade, ocorreu em 2011 o primeiro mundial da modalidade, no Rio de Janeiro. Em 2012, foi realizada a segunda edição da competição.

### Futebol de Mesa

O futebol de mesa surgiu por volta de 1930 e se transformou em tendência nas três décadas subsequentes (UNZELTE, 2002). Os primeiros “jogadores” a surgir eram botões de casacos, tampas de relógio e outros materiais improvisados para a realização do jogo, que tinha por objetivo impulsão dos botões por outro, para que esses atingissem a bola e acontecesse o gol. Apesar de ser voltado comumente para brincadeiras o futebol de mesa foi elevado pelo Conselho Nacional de Desportos à categoria de esporte.

### Futebol de Robôs

Sendo a mais nova variante do futebol (UNZELTE, 2002), o futebol de robôs é um jogo praticado sobre uma mesa relativamente pequena (1,3m X 90cm), onde três robôs de cada time são controlados por instruções enviadas por computador pelo “técnico” do time. Em 1998, foi realizada a primeira Copa do Mundo de futebol de robôs, que deu reconhecimento para a nova modalidade.

### Futebol para deficientes visuais

A democratização que envolve o futebol permitiu a adaptação do esporte para os deficientes visuais, que ficou conhecida como futebol para cinco (CBDV, 2014). O esporte é gerenciado pela Federação Internacional dos Desportos para Cegos e segue regras modificadas da FIFA.

Cinco jogadores de cada time, disputam o domínio da bola em um campo menor do que o campo padrão e tem toda a sua extensão contornada por placas. A critério da equipe, fica a escolha de ter um guia localizado fora do campo de jogo, que pode conduzir os atletas as melhores jogadas. A diferença efetiva ocorre na bola, que possui um dispositivo para produção de barulho, que indica aos jogadores a sua localização.

Os jogadores podem ser classificados em três níveis de deficiência visual, que podem ser B1 (atletas quase ou totalmente cegos), B2 (atletas com visão parcial com campo de visão de menos 5 graus) e B3 (atletas com visão parcial com campo de visão variando de 5 a 20 graus). As equipes podem usar atletas com visão na posição de guarda redes e guias.

Existem ainda dois tipos de competição, aquelas onde os atletas da classe B1 são permitidos, com exceção dos guarda redes e dos guias, que podem ser das classes B2, B3 ou que não possuam deficiência visual. O segundo tipo seria onde os jogos são disputados por jogadores das classes B2 e B3, sendo necessário que pelo menos dois jogadores sejam da classe B2.

O futebol cinco possui hoje competições em todos os níveis de organização, estaduais, nacionais e internacionais. Está incluso nas paraolimpíadas e nos jogos paraolímpicos, porém assim como o futebol feminino e outros não tem o nível de visualização do futebol masculino profissional.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

As referências teóricas que serão apresentadas e comentadas aqui se referem ao processo de inovação e renovação da gestão do futebol, ou seja, o percurso entre a gestão amadora e romântica à gestão profissionalizada com visão lucrativa e objetiva. Para compreender as necessidades das mudanças no mercado futebolístico se entende como necessário a explanação de alguns conceitos econômicos.

#### 3.1 Definições de mercado

A identificação de mercado ocorre através da determinação de quem são os *players* e os produtos envolvidos nesse setor, no caso do “mercado da bola” temos como o centro os times de futebol e seus torcedores. A combinação desses clubes de futebol formam a indústria futebolística, que se encontra como o lado ofertante do mercado, enquanto que os torcedores formam a massa demandante.

A partir do momento em que se define o mercado objetivado, entra-se em questões de regulação de preço, competitividade, concorrência e elasticidades. Definidos esses pontos e as cadeias de valor e de produção do objeto de pesquisa, ingressa-se no tema de gestão profissionalizada.

O mecanismo de mercado sugere que em mercado livre os preços se modificam até o momento em que o balanceamento seja atingido, segundo Pindyck e Rubinfeld (2010). No mercado do futebol, isso não é diferente. As comissões responsáveis dos clubes ajustam seus preços utilizando-se de perspectivas de calendário, por relevância de competições e também por expectativas de qualidade de jogos. Nessa divisão, os times brasileiros normalmente relacionam preços baixos a campeonatos estaduais e a partidas do Campeonato Brasileiro e Copa do Brasil que são disputadas contra times de baixa qualidade técnica ou sem grande expressão nacional. Outro mecanismo utilizado na marcação de preços dos clubes é o desempenho do time na temporada e a divisão na qual ele se encontra.

O poder de mercado que os clubes de futebol possuem é diferenciado se comparado às empresas que compõe outros tipos de indústrias, pois a preferência não está ligada apenas ao lado racional do consumidor, onde a escolha se baseia em adesão, neutralidade e aversão ao risco. A

decisão tomada, nada tem a ver com raciocínio matemático, e sim com ligações sentimentais e identificação pessoal e às vezes com tradições familiares como apresenta Aidar (2000).

Ainda relacionado a prática de taxaço de ingressos, a economia possui três graus de discriminação de preços como visto em Pindyck e Rubinfeld (2010), sendo que o grau aplicado nos estádios é o terceiro. Nesse sentido a prática é dividir os consumidores, no caso torcedores, em grupos com curvas de demanda separadas e assim cobrar diferentes preços. Os clubes, dessa maneira, podem separar os tipos de torcedores através da preferência por local do estádio e pela disponibilidade de pagamento.

Vendas de pacotes são outra forma de negociação do preço final de uma partida. Os pacotes podem ocorrer com todos os jogos de determinado campeonato ou na compra casada de ingresso somado a estacionamento e outros anexos. Assim como as empresas, os clubes, se baseiam em pesquisas de mercado, estimativas de preços de reserva e resultados passados.

### 3.1.1 Competitividade

A competição de mercado é um propulsor de melhora para as firmas, pois força a busca por investimentos e inovação nos produtos e serviços ofertados. “As organizações de hoje, em todas as esferas, devem competir para criar valor. Valor é capacidade de atender ou de superar as necessidades dos clientes, de maneira eficiente.” (PORTER, 2009)

A teoria econômica pressupõe que as características estruturais de uma indústria em um mercado competitivo têm influência direta no comportamento das firmas, assim como preços, custos, lucros e atividades de inovação resultantes do mercado.

#### 3.1.1.1 Concentração da produção

A estrutura de mercado, tratada por George e Joll (1983) é basificada em cinco pilares: número de firmas no mercado, diferenciação do produto, existência de barreiras de entrada às novas firmas, concentração de compradores e acordos. Com base nessa informação se qualificam quatro grandes estruturas de mercado vistas por Pindyck e Rubinfeld (2010), que seriam concorrência perfeita, monopólio, oligopólio e concorrência monopolística. A estrutura de mercado do futebol tem aproximação evidente com a estrutura de oligopólio, onde apenas poucos

clubes “competem” de forma expressiva pelos campeonatos, desde competições estaduais quanto mundiais.

A concentração da produção é dita por George e Joll (1983) como uma dimensão de grande significância para a estrutura de mercado, pois é um dos protagonistas na determinação do comportamento e do desempenho da empresa. Dito isso, nota-se que a distribuição do número e do tamanho das firmas influencia as expectativas relacionadas ao comportamento das rivais. Pode-se dar de exemplo o mercado do futebol brasileiro, especificamente o mercado gaúcho, onde a concentração de produção ocorre em Porto Alegre, sendo Sport Clube Internacional e Grêmio Football Porto alegreense os grandes detentores de mercado. No mercado, porém, não existe a relação simplificada de vínculo entre o número de concorrentes e a intensidade da concorrência, sendo assim constata-se casos em que pequenos números de firmas geram concorrência feroz e situações em que um grande apanhado de empresas concorrentes convivem harmoniosamente.

#### 3.1.1.1.1 Medidas de concentração

As medidas de concentração da indústria, segundo Resende e Boff (2002) são favoráveis ao objetivo de traçar preliminarmente o indicador de poder de mercado dos setores. Existem, no entanto, três razões para que essas medidas não sejam completas em suas informações: entrada facilmente realizada (impossibilita a qualquer empresa exercício do poder de mercado); parcela de mercado não determinada pelo poder de mercado e sim por qualidade superior ou custos reduzidos; pressupostos delimitantes de mercado implicam a ignorância com relação a substitutos próximos (comercializados em outros mercados).

Índices de concentração pretendem prover um indicador do nível da concorrência, onde quanto maior o valor, menor o grau de concorrência e mais concentrado é o mercado. Quanto maior a concentração industrial, maior também a desigualdade na divisão de mercado entre as empresas. Embora exista proximidade entre os conceitos, eles não se equivalem, pois num mercado com grau de concentração estabelecido a entrada de uma nova empresa aumentará consideravelmente o grau de desigualdade, porém não afetará significativamente o grau de concentração. A modo de exemplo, no caso futebolístico, a formação de um novo clube de futebol não terá relevância expressiva sobre torcedores já decididos a respeito do seu “clube do

coração”, sendo assim, o poder de mercado de cada clube não vai se alterar o suficiente para que o grau de concentração da indústria se modifique de forma respeitável.

#### 3.1.1.1.2 Mudanças de concentração

Um aspecto importante a ser analisado, segundo George e Joll (1983), a respeito da estrutura de mercado é se há tendência no sentido do setor se concentrar no poder de um número pequeno de empresas. Os determinantes das mudanças na concentração e influentes da tendência são o nível inicial de concentração (a), as mudanças tecnológicas (b), a taxa de crescimento dos mercados (c), a propaganda (d), as fusões (e) e a política de governo (f).

- a) o nível de concentração possui como mais razoável a relação negativa com as variações de concentração, isto é, quanto maior o nível de concentração maiores as chances de que esse nível caia;
- b) as mudanças tecnológicas podem acarretar alterações de concentração de ambas as maneiras;
- c) crescimento do mercado tende a equilibrar o grau de concentração, mesmo quando os fatores tecnológicos tendem a aumentar o coeficiente;
- d) a propaganda tende a afetar positivamente o grau de concentração. Está relacionada com aumentos e também consolidações de concentração;
- e) as fusões relacionadas muitas vezes com tentativas de monopolização do mercado contribuem de forma significativa para a concentração industrial;
- f) as políticas de governo podem assumir diversos papéis no aumento da concentração como concessões de direitos de patente, grande comprador de bens e serviços e regulador de mercado.

#### 3.1.1.1.3 Barreiras à entrada

Relacionadas aos entrantes no mercado, as barreiras de entrada são as facilitadoras ou as dificultadoras para que essas novas empresas se tornem parte da concorrência. Sendo assim, pode-se dizer que essas barreiras são um conjunto de reações que o empresário pode esperar ao entrar em um novo negócio.



Esse empresário a princípio pode enfrentar seis fontes básicas de barreiras, que podem ser vistas em Porter (1989) e em George e Joll (1983): economia de escala (quando elevasse o volume de produção, o custo para fazer cada item diminui); diferenciação do produto (preferência por produtos já existentes pela consideração de vantagens neles empregadas); necessidade de capital (necessidade de se investir grande soma de recursos para entrar em um determinado mercado); custos de mudanças (custos que surgem pela necessidade de investimento que o consumidor é compelido a fazer no momento em que opta por trocar de fornecedor); acesso aos canais de distribuição (barreira imposta quando existe restrição aos canais de distribuição e estes já são dominados pelos concorrentes tradicionais); e vantagens absolutas de custo (empresas já existentes têm acesso exclusivo a determinados ativos e recursos).

#### 3.1.1.2 Estratégia competitiva

A estratégia competitiva tem como objetivo central o estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável contra as bases que determinam a concorrência na indústria. Duas questões servem de fundamentação para a escolha de estratégias de competitividade: a atratividade em termos de retorno de longo prazo e os fatores que determinam essa atratividade; e a segunda questão, determinantes da posição competitiva relativa dentro da indústria.

Segundo Porter (1989), os primeiros determinantes são a atratividade do mercado e a estratégia competitiva, que devem surgir de uma compreensão sofisticada dos regulamentos da concorrência que determinam a atratividade. Essas regras são fundamentadas em cinco forças que são, para o autor, a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. As forças definem a rentabilidade da indústria pois influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria.

Porter (1989) define como segunda questão essencial na discussão sobre estratégia competitiva a posição relativa de uma empresa dentro da indústria. Esse posicionamento origina a rentabilidade da empresa, que pode estar localizada abaixo ou acima da média da indústria. Facilidade para uma boa localização permite à empresa que mesmo em uma estrutura industrial desfavorável ela obtenha altas taxas de retorno.

O pilar que fundamenta o destaque acima da média de qualquer empresa é a vantagem competitiva sustentável. Esse pilar pode ser tanto relacionado aos baixos custos de produção

quanto a capacidade de diferenciação. Na indústria do futebol, no caso, o que torna um clube lucrativo acima da média são as características relacionadas à diferenciação como qualidade técnica do time e a dedicação dos torcedores (capacidade do clube transformar torcedores em clientes).

A vantagem competitiva, segundo Porter (1989), não pode ser compreendida apenas com o olhar voltado para o todo, tem que se observar as diversas atividades distintas que uma empresa exerce no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte do produto. A diferenciação pode ter fontes diversas como aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto produtivo superior.

A cadeia de valores entra no estudo de Porter (1989) como facilitadora da análise sistemática de todas as atividades executadas pela empresa. A nível do setor ou da indústria, a cadeia de valores se torna demasiadamente ampla, pois pode encobrir importantes fontes de vantagens competitivas. A cadeia de valor de Porter (1989), ilustrada na figura 1, mostra o valor total, e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto significativo para seus compradores.

Figura 1 – Cadeia de valor de Porter



Fonte: Porter (1989)

As atividades relatadas dentro da cadeia de valor podem ser separadas em dois grupos: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são aquelas relacionadas a criação física do produto e na sua venda. Já as atividades de apoio se relacionam a sustentabilidade das atividades primárias e de si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa.

Ainda que as atividades sejam divididas em blocos na cadeia produtiva, o autor salienta que as relações entre elas não são de independência e sim de interdependência. Elas estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia. Sendo que esses elos surgem de uma série de causas gerais: mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes; custo ou o desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas; atividades executadas dentro de uma reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto pós-venda; e ainda, funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes.

#### 3.1.1.2.1 Seleção de concorrentes

Ainda dentro dos princípios de estratégia competitiva, o autor ressalta a importância dos concorrentes, que normalmente são vistos como uma ameaça de mercado. O foco das empresas fica voltado para tomar parcela de mercado das outras competidoras e impossibilitar maximamente a entrada de futuras adversárias. Ainda que concorrentes representem ameaças, alguns podem representar fortalecimento ao invés do contrário. Os bons concorrentes podem propiciar condições estratégicas que expandam a vantagem competitiva sustentável e melhorem a estrutura da indústria.

Portanto, a existência de um ou mais concorrentes bons que forcem estímulos a uma maior vantagem competitiva é recomendável, como também ceder deliberadamente parcela de mercado ao invés de tentar aumentá-la. Trazendo essa seleção de concorrência para o campo futebolístico, constata-se que, quanto mais fortes os rivais, mais motivos se encontram para tentar melhorar as condições gerais dos clubes envolvidos, até mesmo dentro de uma partida a vitória se torna mais valorizada quando ocorre sobre um adversário mais forte. “Quanto mais adversário para o “estaleiro” melhor”. (SIMÕES, 2009)

A existência da concorrência pode produzir um amplo conjunto de benefícios estratégicos, segundo Porter (1989), esses se enquadram em quatro divisões como ampliação da vantagem competitiva, melhorar a atual estrutura de mercado, ajudar no desenvolvimento do mercado e também na detenção de entrantes. Internamente a esses grupos, chega-se aos benefícios específicos.

Internamente, a ampliação de vantagem competitiva encontra-se na intensificação da habilidade para diferenciação e aumento da motivação. Em destaque, no grupo de melhora da atual estrutura, a concorrência pode propiciar o aumento da demanda da indústria. Dentro da terceira divisão, respectivamente, a promoção da imagem da indústria é uma adição significativa decorrente de bons competidores. No quesito de dificultar a entrada de novas empresas, o mecanismo de aumento da probabilidade e da intensidade de retaliação<sup>2</sup> é o que se mostra mais proeminente. Essas adições ocasionadas pela concorrência são as mais propensas a serem notadas e exploradas pelos clubes de futebol tanto brasileiros<sup>3</sup> como estrangeiros.

Os concorrentes classificados como bons são aqueles que não representam ameaças reais a longo prazo. Sendo assim, um bom concorrente é aquele que desafia a empresa a não ser indulgente, mas que propicia um equilíbrio de mercado estável e rentável. Porém, de um modo geral, todos os concorrentes têm características de bom e mau concorrente. Na prática, segundo Porter (1989), as empresas precisam identificar onde seus concorrentes se encaixam e comportar-se de acordo.

#### 3.1.1.2.2 Estratégia competitiva sob incerteza

A escolha de estratégia, segundo Porter (1989), passa pelos cenários dominados por incerteza e informações assimétricas, que de maneira ampla são originadas da própria indústria. O aumento da incerteza tem suas causas em preços flutuantes da matéria-prima, oscilações nos mercados financeiros, nas variações monetárias, desregulamentações e crescimento da concorrência internacional. Os cenários de incerteza afetam de alguma maneira todas as empresas. E, as estratégias utilizadas para o enfrentamento desses panoramas, normalmente, não

---

<sup>2</sup> Segundo Porter, os concorrentes podem atuar como uma linha de frente de defesa contra os novos entrantes. Entretanto um concorrente não terá o papel de defensor se for considerado fraco, ao contrário disso, um concorrente fraco fornece a um novo entrante uma base de apoio convidativa na indústria.

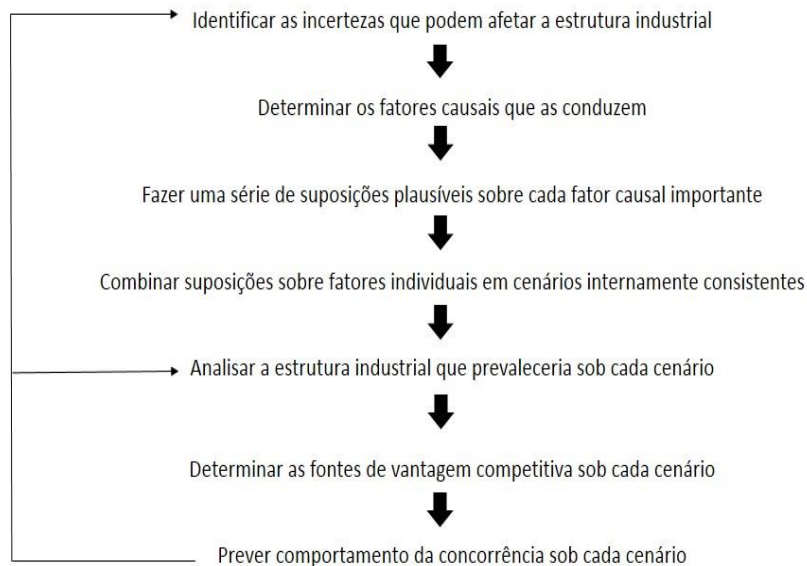
<sup>3</sup> Existe a necessidade que os clubes brasileiros comecem explorar de forma consciente e profissional tais benefícios gerados pela gama de concorrentes existente no país.

são adequadas, dado que são baseadas na possível repetição do passado e desconsiderarem a possibilidade de mudanças radicais ou descontínuas, que poderiam ser improváveis, mas que afetariam a estrutura industrial ou a vantagem competitiva já adquirida.

A crescente incerteza exigiu a busca por instrumentos que possibilitassem a compreensão das implicações estratégicas dessa força externa. Então, a criação de cenários surge como um instrumento de planejamento, onde as empresas podem exploratoriamente estabelecer táticas relacionadas as possíveis consequências geradas pela incerteza.

Os cenários industriais são uma visão consistente da estrutura futura de uma indústria. A base de construção, que pode ser visualizada na figura 2, é o conjunto de hipóteses sobre as incertezas que poderiam influenciar a estrutura industrial, levando-se em consideração as decorrências para a criação e a sustentação da vantagem competitiva. As decisões estratégicas das empresas vão se basear não na criação de apenas um cenário e sim na combinação de cenários.

Figura 2 – Base de construção de cenários



Fonte: Porter (1989)

Após o desenvolvimento dos cenários e a análise destes, necessita-se traçar a estratégia competitiva. Comumente, a estratégia ótima da empresa seria diversa em cada panorama, se a empresa tivesse o conhecimento de qual visão se concretizaria. Dada a situação de desconhecimento, a escolha mais eficiente seria uma estratégia potente ou viável independente do que vier a acontecer.

### 3.1.1.2.3 Como sustentar a vantagem competitiva

Porém, após o alcance da vantagem competitiva existe o momento de sustentação da situação atingida que requer a consideração de cinco pontos, segundo Nogueira (2014):

- a) identificação das capacidades fundamentais que deverão ser desenvolvidas a modo de possibilitar a exploração das oportunidades de mercado objetivadas;
- b) definição de cronograma de demanda por novas habilidades para o fortalecimento da empresa;
- c) desenvolvimento continuado das habilidades adquiridas para manutenção de liderança de mercado;
- d) expansão interna das capacidades para que a instituição não se torne dependente de colaboradores específicos;
- e) proteção e defesa das habilidades para a manutenção da vantagem competitiva.

Com base nesses cinco pontos focais se tem uma base de preservação de vantagens competitivas, porém com as inovações, a diminuição de barreiras, a globalização e a influência de outros fatores a sustentabilidade das vantagens adquiridas se torna quase impraticável. Sendo assim, as organizações precisam necessariamente atualizar frequentemente seus mapeamentos de mercado e suas estratégias competitivas.

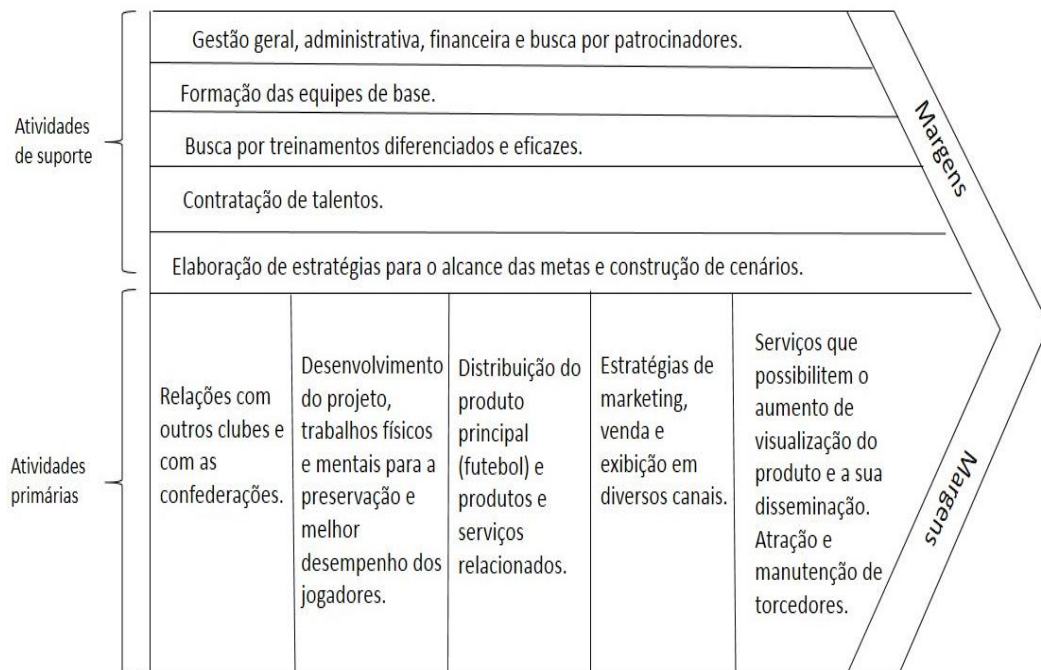
## 3.2 Caracterização da indústria futebolística

Feita a explanação geral sobre concentração, competitividade e vantagem competitiva, pode-se desenvolver a caracterização da indústria do futebol. Cabe ressaltar que a descrição a ser feita tem como objetivo traçar o lado profissional das gestões dos clubes de futebol, que hoje se encontram em sua maioria em situações de amadorismo gerencial.

Acima do futebol, está a lenda. Uma estranha magia se impõe ao esporte. E o jogo se transforma em saga, desperta paixões, cria mitos, heróis, glórias e tragédias. Exaltado pelas multidões, criou em seu lado sombrio um mundo à parte que envolve poderosíssimos interesses políticos e financeiros. (GALEANO, 2004, não paginado)

A indústria futebolística é amplamente dividida em várias fases de atividade, o que representa o seu ciclo de vida da produção à comercialização, esse ciclo pode ser abrangido pela cadeia de valor de Porter, citada anteriormente neste capítulo e representada na figura 3:

Figura 3 – Cadeia de valor do futebol



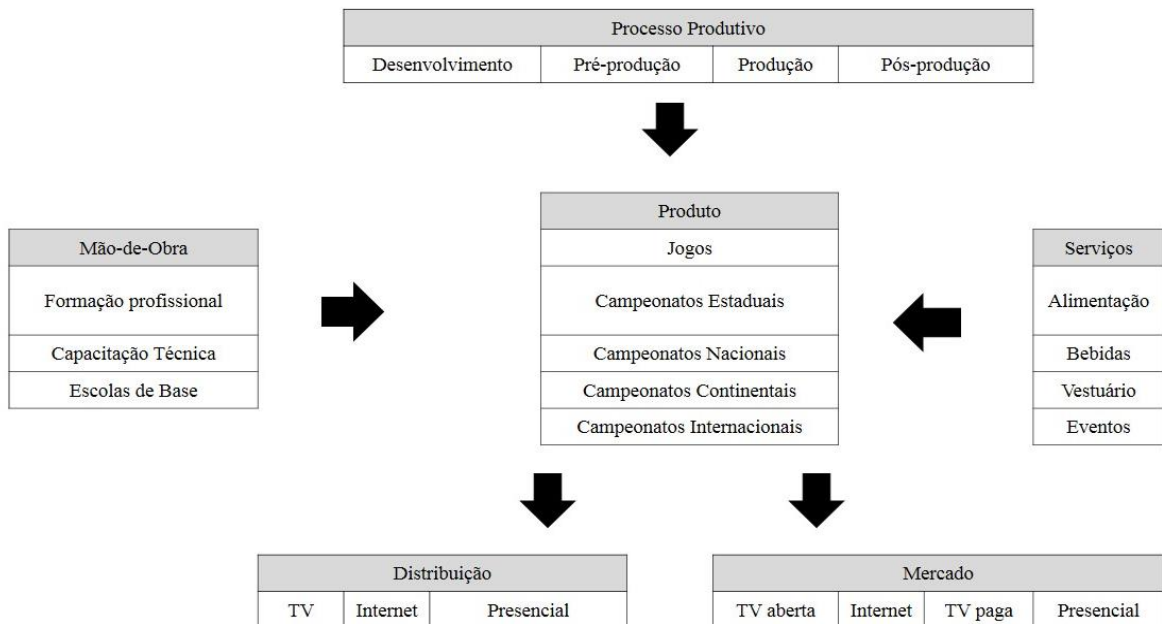
Fonte: Adaptação da cadeia de valor de Porter (1989)

Essa indústria enfrenta um momento de transformação como apresenta Aidar (2000), que não está apenas dentro das quatro linhas do campo. A situação que se desenvolveu na última década mostra a necessidade da profissionalização da gestão extracampo do esporte. Em tempo da sua maturidade, acrescentando ao amadorismo o lado profissional do esporte, apenas os praticantes sofreram essa trajetória de tornar o esporte como profissão integral.

Independente da profissionalização o esporte atinge todos os países do planeta e é atualmente uma indústria que gera transações financeiras de aproximadamente US\$ 250 bilhões. Parte do setor de entretenimento, o futebol não gira apenas no universo de atletas, técnicos, dirigentes e bilheteiros, e sim, envolve ao somatório desses, as grandes plataformas de informação e comunicação, marcas esportivas, patrocinadores e fabricantes licenciados de produtos de consumo, além de atividades de apoio na realização dos espetáculos.

Visando a compreensão dessa mudança e das suas implicações, se faz necessário a apresentação da indústria do futebol em suas diversas divisões. Até porque os clubes de futebol se encontram dentro de uma cadeia produtiva (apresentada na figura 4) complexa e extremamente dinâmica. Esses fatores impulsionam para o planejamento e para o abandono do amadorismo de gestão. Esse abandono seria desejável se fosse substituído por uma gestão que visasse, além de vitórias dentro de campo, a eficácia dos recursos disponíveis e receitas positivas.

Figura 4 – Cadeia Produtiva



Fonte: Autoria própria (2014)



### 3.2.1 Apresentação da indústria do futebol

A indústria do futebol tem como seu principal produto ofertado o espetáculo. Entretanto, além dos jogos disputados o futebol abastece o mercado de diversos outros produtos, similarmente a outras atividades econômicas. Para que esses produtos cheguem ao consumidor final, o torcedor ou apreciador da atividade, toda a cadeia de produção se movimenta e se relaciona para que isso aconteça.

Segundo Aidar et al. (2000) a base da estrutura de negócios no futebol são duas grandes cadeias de relacionamentos (representadas na figura 5). A cadeia hierárquica que comanda, organiza e regula a matéria-prima, o futebol, e a cadeia que consome o produto final, a cadeia de clientes. A primeira cadeia tem como principal órgão regulador a *Fédération Internationale de Football Association*<sup>4</sup> (FIFA, 2014), que tem como pilares principais:

- a) desenvolvimento do futebol em todos os lugares e para todos;
- b) o alcance, a união e a inspiração do mundo através de suas competições;
- c) preocupação social, onde nenhum tipo de discriminação compactua com o esporte, e ambiental, que preocupa-se com o padrão de sustentabilidade de todos os eventos realizados.

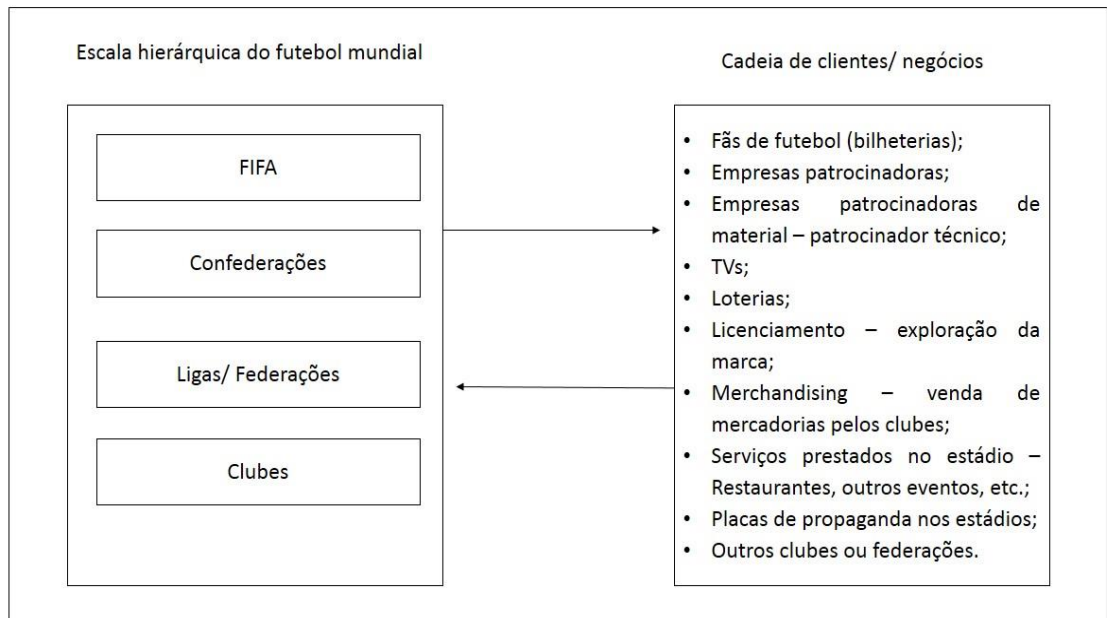
As confederações afiliadas a FIFA têm o poder de organização e atuação conforme as culturas existentes nas suas regiões e países. A partir dos campeonatos, o principal produto das instituições de gerência do futebol, acontecem os posicionamentos dos clientes para a compra dos produtos e serviços oferecidos. Os clubes dentro desse sistema são considerados unidades empresariais com certa autonomia, que podem negociar as suas marcas legitimadas de acordo com as histórias construídas.

As duas cadeias de relacionamentos se articulam como mostra a figura 5.

---

<sup>4</sup> As organizações afiliadas à FIFA: Confederação Asiática de futebol (AFC); Confederação Africana de Futebol (CAF); Confederação da Oceania de Futebol (OFC); Confederação Norte-Americana e do Caribe de Futebol; União das Associações Europeias de Futebol (UEFA) e a Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol), esta que se desdobra no Brasil em Confederação Brasileira de Futebol, nas federações estaduais e por fim nos clubes.

Figura 5 – Cadeia de relacionamentos



Fonte: Aidar et al. (2000)

Dada a estrutura de negócios, pode-se localizar os desdobramentos das ligações entre demanda e oferta. De acordo com Aidar et al. (2000), essa cadeia pode ser segmentada em três tipos. Os relacionamentos do tipo um são os determinantes do potencial e a geração de recursos para os clubes e para as federações. Os relacionamentos do tipo dois são os que representam as trocas comerciais com os demandantes intermediários ou os direitos de exploração da marca/ campeonato ou o marketing esportivo. E, por fim, os relacionamentos do tipo três estampam as ocorrências diretas e indiretas entre consumidores intermediários e consumidores finais.

### 3.2.2 Fontes de Renda

O Brasil, segundo Silva e Campos Filho (2006), tem participação de apenas 1% do montante financeiro movimentado pelo futebol mundial, porém o número de empregos que se originam e podem surgir a partir do esporte no país é expressivo. Os números apresentados mostram que existe um grande potencial socioeconômico do negócio futebol. E, para que a exploração desse potencial seja bem sucedida se faz necessário a atualização das organizações que comandam o futebol.

A partir da extinção da Lei do Passe<sup>5</sup> (BRASIL, 1976) e criação da Lei Pelé<sup>6</sup> (BRASIL,1998) os clubes sofrem influência direta na sua principal fonte de geração de recursos. O panorama que se estabeleceu sugeriu a procura por novas fontes sustentáveis de receita, o caminho desenhado inicialmente foi a venda crescente de jogadores para o exterior. Isso aconteceu pela possibilidade legal criada pela Lei Pelé e também pela baixa profissionalização de gestão dos clubes, que não conseguiram competir com os altos salários e as melhores oportunidades de carreira oferecidas pelos clubes estrangeiros. Atualmente, porém, a principal renda se torna a venda de direitos de transmissão para as diversas plataformas de mídia.

As fontes de receita podem ser analisadas pela separação dos demandantes e ofertantes e seus relacionamentos, que são divididos em períodos de dez anos por Aidar et al. (2000). Na década de 50 a principal forma de arrecadação estava no relacionamento direto entre torcedores e clubes (compra e venda de ingressos para os jogos). Entre as décadas de 50 e 70 as televisões comerciais transmitiam os jogos de forma gratuita e provocaram dessa maneira o surgimento de patrocinadores. Durante a década de 80 as receitas tiveram como fonte os patrocinadores, que visavam a grande visibilidade proporcionada pelo esporte. E, finalmente, a partir da década de 90 a nova mídia ganha destaque na fonte de renda dos clubes brasileiros, televisão e internet se tornam os grandes consumidores intermediários através do pagamento dos direitos de transmissão.

Porém, o principal relacionamento é aquele realizado entre o mercado produtor e seu cliente final através da bilheteria e do *merchandising*. Esse mercado consumidor permanece através das décadas consumindo diretamente o produto, mas também consome pelas vias industriais e de revenda. Os consumidores finais do mercado do futebol possuem uma característica dificilmente encontrada em outros mercados, a fidelidade. Independente da

---

<sup>5</sup> LEI Nº 6.354, DE 2 DE SETEMBRO DE 1976, que tinha por definição no seu artigo 11 a base da dependência do atleta ao clube: “Entende-se por passe a importância devida por um empregador a outro, pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou depois de seu término, observadas as normas desportivas pertinentes.”

<sup>6</sup> A Lei Pelé, DE LEI Nº 9.615, DE 24 DE MARÇO DE 1998 modificou a principal situação de contrato profissional, dando mais independência aos jogadores de futebol. Essa mudança pode ser representada por um trecho da Lei, que seria o Artigo 28, inciso quinto: A atividade do atleta profissional é caracterizada por remuneração pactuada em contrato especial de trabalho desportivo, firmado com entidade de prática desportiva, no qual deverá constar, obrigatoriamente: O vínculo desportivo do atleta com a entidade de prática desportiva contratante constitui-se com o registro do contrato especial de trabalho desportivo na entidade de administração do desporto, tendo natureza acessória ao respectivo vínculo empregatício, dissolvendo-se, para todos os efeitos legais: com o término da vigência do contrato ou o seu distrato; com o pagamento da cláusula indenizatória desportiva ou da cláusula compensatória desportiva; com a rescisão decorrente do inadimplemento salarial, de responsabilidade da entidade de prática desportiva empregadora, nos termos desta Lei; com a rescisão indireta, nas demais hipóteses previstas na legislação trabalhista; e com a dispensa imotivada do atleta.

qualidade do serviço prestado pelo produtor a relação dos torcedores com o clube permanece duradoura e inabalável. O comportamento analisado nessa relação é inelástica em relação ao preço.

...Neste espaço sagrado, a única religião que não tem ateus exibe suas divindades. Embora o torcedor possa contemplar o milagre, mais comodamente, na tela de sua televisão, prefere cumprir a peregrinação até o lugar onde possa ver em carne e osso seus anjos lutando em duelo contra os demônios da rodada.” (GALEANO, 2004, p. 19)

A afinidade entre clube e torcedor no cenário pós-Lei Pelé (BRASIL, 1998) se torna ainda mais relevante e a necessidade de preservação e fortalecimento surge como um dos grandes guias para as gestões dos clubes. O cuidado para que essa relação não enfraqueça ocorre por dois motivos, os custos de atração de novos torcedores é maior do que a manutenção dos já existentes e a rentabilidade alcançada através da negociação das vendas dos jogadores é comprometida pelo cenário que se estabeleceu.

As fontes possíveis de serem exploradas são, para Silva e Campos Filho (2006), divididas em quatro tipos.

- a) comercial: *merchandising* (venda de produtos com a marca do clube, a utilidade se encontra no prazer de utilização da marca) e licenciamento (produtos com a marca do clube que são controlados por empresa terceirizada); patrocínio e fornecimento de material esportivo (vinculação de imagem visando retorno em mídia);
- b) bilheteria: interação direta entre o mercado produtor e mercado consumidor. No mercado brasileiro existe a necessidade de reorganização dos campeonatos para que esses se tornem mais atrativos e rentáveis;
- c) mídia: o representativo consumidor intermediário atual. No Brasil, dado o papel influente da emissora de televisão os clubes perderam poder de barganha, mas mesmo assim esse é ainda o grande parceiro dos clubes e também a grande origem de renda;
- d) venda de jogadores: dada a atratividade e o baixo preço dos jogadores brasileiros, a venda de atletas é uma das principais fontes de receita.

Na tabela a seguir mostra as fontes de receita dos clubes brasileiros em 2012.

Tabela 1 – Fonte de Receitas em 2012 dos principais clubes brasileiros

Clube	TV	MKT	Bilhet+ST	Receita	Direitos	Outras	Total
-------	----	-----	-----------	---------	----------	--------	-------

			<b>+Est</b>	<b>Operacional</b>	<b>Federativos</b>	<b>Areas</b>	
Corinthians	153,762	64,647	35,111	253,520	33,825	71,167	358,512
São Paulo	112,393	23,927	65,249	201,569	46,293	36,235	284,097
Internacional	89,135	36,766	51,523	177,424	71,567	3,870	252,861
Flamengo	104,616	34,435	9,452	148,504	11,479	52,036	212,019
Santos	89,316	40,435	17,378	147,129	27,313	23,395	197,837
Palmeiras <sup>(a)</sup>	73,599	44,194	18,433	136,226	6,300	44,181	186,707
Grêmio <sup>(b)</sup>	52,027	23,453	60,454	135,934	37,248	19,313	192,495
Atlético MG	87,553	21,874	18,208	127,635	11,771	23,557	162,963
Fluminense	52,992	13,134	5,821	71,947	51,192	28,038	151,177
Vasco	57,155	26,939	9,957	94,051	30,881	14,507	139,439
Botafogo	46,753	15,138	10,385	72,276	35,357	15,213	122,846
Cruzeiro	52,028	17,830	10,565	80,423	23,569	16,371	120,363
Atlético PR <sup>(c)</sup>	31,180	4,581	14,550	50,311	5,807	32,733	88,851
Coritiba	24,058	8,172	32,015	64,245	12,745	7,463	84,453
Goiás <sup>(d)</sup>	36,720	0,948	3,740	41,408	4,722	6,928	53,058
Vitória	33,744	5,084	8,842	47,670	2,798	1,835	52,303
Portuguesa	18,899	5,048	3,098	27,045	13,094	10,144	50,283
Náutico <sup>(e)</sup>	-	-	-	-	-	-	41,528
Ponte Preta <sup>(e)</sup>	-	-	-	-	-	-	30,100
Criciúma <sup>(f)</sup>	-	-	-	-	-	-	20,542
Bahia <sup>(f)</sup>	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Olhar Crônico Esportivo (2013)

- (a) Não considerado o lançamento de prédios entregues pela WTorre no valor de R\$57,930;
- (b) Balanço incompleto, sem as notas explicativas; há uma receita extraordinária de R\$ 42,683 milhões não lançada. Com ela a receita total é de R\$ 235,178 milhões
- (c) Há uma receita extraordinária de R\$ 123,067 milhões referentes a “repasses de títulos à venda”, com ela a receita total é de R\$ 211,418;
- (d) Foi considerada, como para os demais, a Receita Bruta;
- (e) Balanço sem detalhamento de contas ou com pouco detalhamento;
- (f) Balanço não localizado.

As fontes de recursos dependem porém de uma gestão eficaz e profissional, o que no Brasil, segundo Aidar et al. (2000), é o antônimo dos “cartolas”<sup>7</sup>. No futebol a eficácia de uma gestão não se mede, porém, em apenas caixa equilibrado, e sim em bons resultados durante a temporada.

Gerir eficazmente recursos em uma atividade de elevado e irregular fluxo de caixa, com grande sazonalidade de descaixes de capital e fontes de receita limitadas, significa muito mais que simplesmente maximizar a utilização destes recursos. No caso do futebol, o desafio ganha o reforço da maior necessidade desta atividade, além de gerar superávits: vencer. (AIDAR et al., 2000, p.64)

O aumento das receitas dos clubes, originado pela demanda televisiva e dos patrocinadores e pela demanda de clubes estrangeiros por jogadores a altos salários, é o

<sup>7</sup> Sócios de clubes que dividem suas vidas profissionais (como empresários, empreendedores ou liberais) entre a fonte de renda oficial e a gestão do esporte.

impulsionador da necessidade de profissionalização das gestões dos clubes. Além das diversas funções exercidas pela administração do clube que exigem um profissional centrado em tempo integral nas operações realizadas pelo clube.

### 3.2.3 O Futebol como Negócio

O futebol se bem explorado possui as características mais desejadas em um produto a ser comercializado: baixa elasticidade em relação ao preço e alta elasticidade em relação à renda. Essas características seriam alcançadas pela paixão ao esporte. Aliadas a paixão, as técnicas de marketing proporcionam com o aumento da renda dos torcedores o maior consumo por alimentos dentro dos estádios em dias de jogo, igualmente como o consumo de camisetas e outros acessórios com a marca do clube do coração.

Ao contrário, porém, de outros mercados onde o monopólio é a situação ótima para os produtores, no futebol o sucesso de um clube está ligado ao sucesso dos seus concorrentes. Quanto maior a rivalidade entre os times, mais interesse e mais público a partida terá e assim maior a receita arrecadada. Sendo assim a gestão eficiente e eficaz traria, segundo Aidar et al. (2000), o torcedor como cliente e possibilitaria aos times disputas em campeonatos mais organizados e mais conexos em que todos os jogos tenham representatividade e ligação ao título, assim como também a possibilidade de encaminhamento para campeonatos mais fortes e com maior relevância internacional.

Os jogos deveriam ser modificados a um nível de evento a modo de atrair mais público. Esses jogos-eventos despertariam mais excitação e maior desejo nos torcedores e apreciadores do esporte. Normalmente, os jogos que possuem essa característica são aqueles decisivos para os títulos e os disputados por rivais equilibrados. Sendo assim, se presume que quanto mais times disputam os campeonatos de forma similar, mais atrativos se tornam os jogos.

O interesse de todo o clube que é vencer a liga, e vence-la todo ano. Isto vai de encontro aos seus objetivos de maximização de receita e de performance. Mas todo o clube quer que a liga seja competitivamente equilibrada para criar uma competição atrativa. Assim, há uma tensão natural entre os objetivos dos clubes individuais e os objetivos dos administradores que representam os interesses combinados dos clubes. (SZYMANSKI; KUYPERS, 1999, p.257, tradução nossa).

Instituídas as características que regulam o futebol, os clubes buscam a formação de suas torcidas. O tamanho dessas se torna o potencializador das receitas para Aidar et al. (2000). As

torcidas são formadas através da tradição e para alterar esse número existe a dependência da performance técnica a cada ano e das gerações que surgem. Porém, para que haja geração de receita, os torcedores apaixonados precisam ser transformados em clientes e essa transformação ocorre de forma mais eficiente quando ocorre a profissionalização da gestão.

### 3.2.3.1 Modelos de Gestão

Após a Lei Pelé (BRASIL, 1998) se tornou opcional a transformação dos clubes em empresas. Adicionadas a essa lei, outras leis e regulamentos desportivos se tornaram propulsores do surgimento de modelos diversos de clubes-empresa no Brasil. De acordo com Aidar et al. (2000) existem seis tipos de modificações de clubes em empresas.

- a) cogestão: O modelo de cogestão estabelece direitos e deveres a todas as partes envolvidas. A princípio, o clube entra no negócio com toda a estrutura, todas as áreas e com todos os departamentos relacionados ao futebol e a empresa se insere com o apoio financeiro para que o futebol e as áreas administrativas se desenvolvam.
- b) licenciamento da marca ou terceirização do departamento de futebol: O modelo de licenciamento é o que prevalece no caso brasileiro de empresarização, isso porque a maior parte dos clubes é endividada, o que torna a entrada como sócio em uma empresa inviável dado risco de perda participação acionária a cada novo investimento realizado. Nesse modelo o clube cede ao investidor os direitos da marca. Os benefícios agregados a esse negócio são diversos: se o resultado levantado pelo negócio futebol for positivo o clube ganha parcela dos lucros, enquanto que se o resultado for negativo o clube não participa dos ocasionais prejuízos; não existe alienação do patrimônio do clube; a rescisão de contrato é viável; e a venda futura pode ocorrer de acordo com o desejo do clube. Entretanto, como em qualquer negócio, existem os malefícios: se o resultado do negócio futebol for negativo, a existência de um novo contrato é quase que automaticamente descartada; e a complexidade envolvida no contrato, dado a forma de divisão de lucros.

- c) venda de parte do clube para sócio: O clube e o investidor constituem uma empresa no molde S.A, de maneira que o clube entra com seus ativos tangíveis e intangíveis e o sócio entra com o dinheiro. A partir do negócio realizado a organização passa a ser controladora e proprietária do time e a distribuição dos lucros é feita entre os sócios. O modelo apresenta alguns pontos positivos como facilidade de resolução na questão imobiliária e gestão mais objetiva e eficaz por causa da existência de objetivos comuns. Os pontos negativos desse molde são caso o negócio não seja bom o clube permanecerá amordaçado a sociedade, a dificuldade em encontrar algum possível sócio que não exija algum tipo de controle acionário e também a possibilidade da redução do valor do clube após a análise de contingências.
- d) sócios: Manutenção do time é feita através do valor pago pelos sócios. No Brasil, as mensalidades pagas pelos sócios são ligadas apenas ao uso de dependências do clube, e não a manutenção direta do time.
- e) lançamento de ações: Formação entre clube e acionistas em uma empresa, onde o clube consegue capitalizar com a venda das ações. A vantagem desse tipo de modelo é o possível licenciamento futuro, quando a marca estiver valorizada e o destaque das gestões com esse molde são a força e a independência que geram ao clube.
- f) criação de um time: A criação de um time propiciada por investidor. Esse time se origina sem torcida, porém todos os ativos pertencem ao novo clube-empresa e as receitas tem como fonte todas as negociações possíveis do clube.

Apesar da necessidade dessa evolução se realizar, não se pode avaliar que esse seja o passo definitivo para o desenvolvimento do futebol. A partir do estabelecimento dessas novas formas administrativas os clubes deverão pensar de forma estratégica para que busquem no longo prazo a estabilidade de suas contas e também para que alcancem suas vantagens competitivas com relação a seus concorrentes. No mercado mundial já existem clubes fortes dentro e fora de campo que servem de exemplo de gestão competente.



#### 4 ESTUDOS DE CASOS INTERNACIONAIS

O esporte nasceu com duas vertentes básicas, que são a diversão e a competição (GIULIANOTTI, 2002). Porém, adquiriu durante a sua evolução outras características como a representatividade de poder e de política. Além de proporcionar títulos de campeão aos seus praticantes, disponibiliza atualmente status social, fama e altos rendimentos. Hoje, os praticantes do futebol já podem ser considerados profissionais do esporte, entretanto ainda existe a necessidade de que os comandos dos clubes também adquiram essa característica tão essencial.

No continente europeu já existem diversos casos de profissionalização de gestão. Inglaterra e Alemanha se destacam pelo sucesso obtido nessa evolução de amadorismo para profissionalismo gerencial dos clubes existentes em seus territórios. As formas de gestão se adequam aos interesses dos clubes, as leis dos países e também as políticas públicas destinadas ao desenvolvimento do esporte, assim como também a cultura do povo na qual o clube está inserido.

Existe, hoje, no continente europeu o *fair play* financeiro que é o mecanismo central para a saúde financeira do futebol na Europa. Apesar de ser recente, sua implementação aconteceu em 2011, é um grande aliado dos clubes na busca pelo equilíbrio financeiro. A aplicação ocorre via a *Union of European Football Associations* (UEFA, 2014), que é o órgão que administra o futebol europeu e gerencia os três principais campeonatos daquele continente, Liga dos Campeões (UEFA *Champions League*), Liga Europa (UEFA *European League*) e Supertaça Europeia.

Desde a implantação do *fair play* os clubes qualificados para as competições citadas têm o dever de comprovar que não possuem dívidas em atraso com relação a outros clubes, jogadores, previdência social e autoridades fiscais. Além disso, foi estipulado na temporada de 2013/14 que os clubes não podem gastar mais do que recebem, impossibilitando assim a criação de novas dívidas. Os clubes não cumpridores podem sofrer sanções ao não respeitarem as regras impostas, que podem variar de acordo com o nível do equilíbrio de contas e o trabalho que está sendo feito para chegar até o patamar exigido. As sanções estipuladas:

- a) advertência;
- b) repreensão;
- c) multa;
- d) dedução de pontos;
- e) retenção das receitas de uma competição da UEFA;

- f) proibição de inscrição de novos jogadores nas competições da UEFA;
- g) restrição ao número de jogadores que um clube pode inscrever para a participação em competições da UEFA, incluindo um limite financeiro sobre o custo total das despesas com salários dos jogadores inscritos na lista principal para a participação nas competições europeias;
- h) desqualificação das competições a decorrerem e/ou exclusão de futuras competições;
- i) retirada de título ou prêmio.

A partir dessa iniciativa a intenção do *fair play* financeiro é que os clubes se preparem para obter o sucesso ao invés de recorrerem ao imediatismo de algumas ações que comprometem o futuro do clube e o futuro do futebol como as corridas de contratação que favorecem a criação de bolhas salariais no mercado futebolístico. Esse sistema de avaliação de contas propicia um ambiente seguro de investimentos a longo prazo, gera potencial futuro de maior crescimento para os clubes e fornece uma atmosfera de desenvolvimento de bons concorrentes, que fazem as competições se manterem relativamente equilibradas.

Mais clubes com equilíbrio de caixa tendem a melhores formações de times (AIDAR et al., 2000), que geram partidas com maior nível de disputa. Esse nível favorece toda a liga, pois o interesse do público se torna maior e o caráter inelástico do produto é constatado de forma mais clara. A situação criada propicia a possibilidade de preços mais altos com o mesmo nível de procura, se têm, então, um ciclo de negócios já explorado por algumas ligas.

A modo de exemplificar gestões profissionalizadas e clubes que buscam por esse equilíbrio de contas, grande parte dos autores cita o Manchester United Football Club, sediado na região metropolitana de Manchester. Outro clube que se destaca atualmente por grande profissionalismo aliado a conquistas de campeonatos é o FC Bayern München, que tem sede em Munique, na Alemanha.

## 4.1 Futebol Inglês

O futebol Inglês é composto por um sistema de interligas<sup>8</sup> (WILLIS, 2013), onde inicialmente se previa a participação de clubes de futebol de todo o território do Reino Unido. Porém, essa estrutura abarca, atualmente, times ingleses e alguns times galeses. Esse sistema de organização se assemelha a uma pirâmide organizacional. Até 1992 o formato estrutural do futebol inglês abrangia em uma liga 92 clubes, porém a partir desse ano os clubes foram divididos em quatro divisões – uma principal e três secundárias. Independente da organização feita, os clubes participantes da *Premier League* e *Football League* ainda são denominados de forma geral como “times da liga”.

A *Premier League* representa o topo do sistema inglês, com a participação dos vinte melhores times, sendo a primeira liga. Em seguida existe a *Football League*, que reúne três ligas de 24 times cada (segunda, terceira e quarta divisão). Essas quatro divisões compreendem times totalmente profissionalizados. Os clubes que não estão nas primeiras quatro divisões se dividem entre a quinta divisão, *Football Conference*<sup>9</sup>, e a sexta divisão, *Conference North* e *Conference South*, e uma série de outros campeonatos que pertencem as demais divisões existentes.

### 4.1.1 Manchester United

Manschester United foi fundado no ano de 1878 (MANCHESTER UNITED, 2014), na época outro nome e outras cores identificavam o time, porém a partir de 1902 o clube passou a ser identificado como é conhecido atualmente. Hoje, ocupa o terceiro lugar do *ranking* mundial de time mais valioso do mundo, contraditoriamente, também ocupa o posto de time mais

---

<sup>8</sup> Todas as ligas seguem o padrão de todos contra todos. Vitória valendo três pontos, empate valendo um ponto e derrota zero pontos. Além disso, todos os times podem ascender e declinar em todas as divisões inglesas, porém alguns critérios envolvendo os estádios como capacidade mínima, drenagem de gramados, segurança proporcionada aos torcedores, entre outros devem ser respeitados para que aja de fato a possibilidade de ascensão as divisões almejadas.

<sup>9</sup> A partir da quinta divisão cada liga tem suas próprias regras. Porém, todas tem uma característica em comum: sempre existe uma outra liga abaixo dela. Todas as ligas cobrem cada vez menores zonas geográficas. As ligas da 5ª à 11ª divisão são coordenadas pela *Football Association*.

endividado mundialmente. Esse endividamento está associado a família Glazer<sup>10</sup>, que comprou o clube em 2005.

Em princípio, considerado um clube de média expressão, o Manchester conquistou sua trajetória de sucesso através de dois grandes treinadores, Matt Busby e Alex Ferguson, ambos escoceses e com uma longa carreira no clube. Matt Busby, além de levar o time à conquista da Europa, enfrentou um acidente de avião que matou, além de outros passageiros, oito jogadores do time da época, esse acidente marcou a história do futebol inglês e principalmente a história do clube.

Apesar de momentos de crises provocadas por fatores internos e externos, o Manchester entrou em fase de nova ascensão a partir da década de 1990. Desde então, o clube tem sido avaliado como um dos mais ricos e lucrativos clubes de futebol do mundo. No ano de 2012 foi classificado como o clube mais valioso daquela temporada. Além de ter sido eleito o segundo maior clube do século XX pela FIFA no ano de 2000.

O caminho percorrido para a nova fase lucrativa e de bons desempenhos dentro de campo foi impulsionado pela má fase econômica do clube no período anterior e pela intervenção feita pelo governo inglês, que foi denominada de *Taylor Report*. Através desse relatório, o governo forçou os clubes a investirem em melhorias das condições dos serviços prestados aos torcedores, isto é, compelia aos clubes a obrigação de melhorar seus estádios de futebol e tudo que estava envolvido com os dias de jogos.

Dada a má situação financeira da instituição e a obrigação imposta a todos os clubes em 1990, o então dono do clube, Martin Edwards, lançou as ações do Manchester United na bolsa de valores. Esse lançamento foi o modo encontrado para realizar os investimentos solicitados pelo governo através do relatório Taylor e também de acelerar o desejo de Martin Edwards em transformar o clube em um negócio lucrativo.

#### 4.1.1.1 Gestão

Atualmente o modelo de gestão do Manchester United é o modelo de companhia aberta, as ações do clube se encontram a disposição na Bolsa de Valores para todos os investidores

---

<sup>10</sup> A dívida contraída pela família foi para pagar o empréstimo realizado para comprar o clube, no empréstimo deram de garantia o próprio estádio do time, o *Old Trafford*. Essa situação revoltou os torcedores que iniciaram desde então o movimento “Love United, Hate Glazer”.

interessados. Assim como qualquer outro ativo, as ações do clube estão propensas às quedas e às altas, influenciadas pelas novidades e expectativas a respeito da companhia, do mercado do futebol, até mesmo da situação econômica local e global (AIDAR et al., 2000). Porém, as cotações do clube enfrentam mais um fator de influência, que são os eventos e resultados obtidos dentro de campo.

As variações das cotações no mercado de capitais, porém não são o determinante do lucro do clube Manchester United, mas sim a posição tomada pela governança corporativa. Visando o interesse principal dos novos proprietários, a gestão aliada ao conselho administrativo tomou como objetivo não apenas resultados apreciáveis dentro de campo e sim a geração de lucros através do futebol (MANCHESTER UNITED, 2014).

O grande idealizador do potencial lucrativo do clube foi Martin Edwards, que já havia tentando obter lucro a partir da contenção das principais despesas relacionadas ao futebol, salários e transferências de jogadores. Porém, nessa tentativa o desempenho dentro de campo foi vexatório<sup>11</sup> (AIDAR et al., 2000). Com a transformação em empresa de capital aberto os lucros e os resultados tiveram que se tornar causais entre si. Isso originou em um sistema fundamentado em três bases: controle salarial e de transferências de jogadores (o clube não contratava jogadores acima do valor estipulado pela sua gerência e salários não eram acrescidos de forma a manter jogadores, pois essas possibilidades poderiam resultar em quebra de caixa), maximização de receitas (através dos pilares fundamentais que compõem a receita, o objetivo se tornou arrecadar mais que gastar) e exploração do estádio (além de utilizar o estádio para a realização usual com jogos de futebol, utiliza-lo também para a realização de outros eventos).

Segundo Aidar et al. (2000), o ciclo de bons desempenhos dentro de campo e de maximização de receita é a única maneira de obter a aceitação dos torcedores com relação ao modelo gerencial vislumbrador de lucros, porque caso a maximização de receitas tenha apenas esse fim, os torcedores podem vir a se sentir enganados e explorados, diminuindo assim as receitas globais. Essa situação seria propensa a acontecer dado que a preferência dos consumidores é o sucesso do seu time, independentemente da situação financeira que se ele se encontre.

---

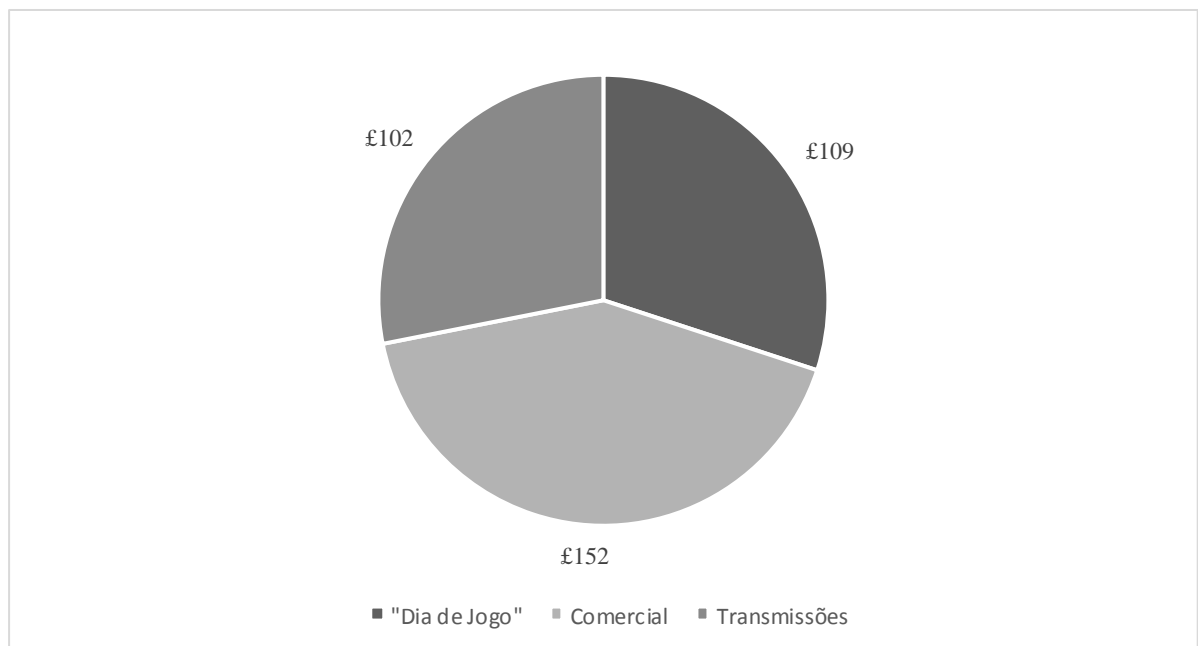
<sup>11</sup> Associou-se à ideia de que incentivo financeiro aos jogadores, ou seja, salários mais altos proporcionavam melhores resultados técnicos esportivos.

Seguindo a lógica de causalidade, o Manchester United permanece sendo exemplo gerencial para todos os clubes que buscam o sucesso na fase de profissionalismo do esporte, mas que não querem perder a essência do futebol, que é a integração de diferentes indivíduos unidos por vínculos culturais e sentimentais em busca da vitória esportiva.

#### 4.1.1.2 Modelo de Negócio

O modelo de negócio desenvolvido pelo Manchester United (MANCHESTER UNITED, 2014) propõe a operação e gerenciamento empresarial como apenas um segmento de negócio, que é revisado através de três bases principais (comercial, transmissões e dias de jogos). A última revisão feita foi no ano de 2013 e pode ser vista no gráfico 1.

Gráfico 1 – Modelo multifacetado de receita (em milhões)



Fonte: Manchester United (2014)

A base comercial se divide em patrocínio, varejo, *merchandising*, licenciamento de produtos, *new media* e celular. A expectativa é a base comercial ser o pilar mais eficiente com retornos crescentes de receita. A característica de retorno rápido se dá pela particularidade dos produtos comercializados (ligação direta com os consumidores – torcedores) e pelas formas de

contratos utilizadas com os patrocinadores e licenciados da marca. Nota-se através do gráfico 1, que a área comercial é a que gera, atualmente mais recursos para o clube.

As transmissões formam o segundo pilar de arrecadação, que se dividem em forma direta e indireta. O retorno direto ocorre através da receita de distribuição e difusão de conteúdo futebolístico transmitido em tempo real. Indiretamente a arrecadação acontece através da exposição global realizada pelos diversos parceiros comerciais. As receitas advindas das transmissões são derivadas dos direitos televisivos relativos à *Premier League*, a Liga dos Campeões e as demais competições e jogos amistosos. Completando esse pilar, o clube conta com canal global de televisão (MUTV), que oferece programação relacionada ao time para 54 países ao redor do planeta.

Sendo a terceira base de receita para o clube, os dias de jogo contribuem através de bilheteria, fornecimento de alimentos e bebidas. O estádio é uma grande fonte de rendimento, não apenas nos dias de jogos como também no restante do tempo. O estádio, Old Trafford, segundo Aidar et al. (2000) é rentável durante todo o ano, pois a partir dos investimentos feitos para adequação ao *Taylor Report* o estádio se transformou em uma arena multiuso, tendo capacidade para abrigar restaurantes, lojas e espaços alugáveis para empresas e seus fins.

Através dos dois últimos pilares, transmissão e dias de jogo, o fornecimento para fluxo de caixa se torna consistente, além de permitir visibilidade mundial para o clube (MANCHESTER UNITED). Essas capacidades permitem a continuação de investimentos na equipe e constante expansão da marca.

A estratégia vinculada ao modelo de negócios explorado é o aumento da lucratividade e das receitas. O artifício se baseia na expansão dos fatores de alavancagem de alto crescimento de infraestrutura e de marketing global e os tópicos que fundamentam essa estratégia são (MANCHESTER UNITED, 2014):

- a) a expansão do portfólio de patrocinadores globais e regionais;
- b) a continuação do desenvolvimento do negócio de varejo, merchandising, vestuário e licenciamentos de produtos;
- c) a exploração de novas mídias e oportunidades de novas plataformas móveis de distribuição;
- d) o aumento do alcance e da distribuição dos direitos de transmissão;

- e) a diversificação das receitas e melhoramento das margens operacionais, com ênfase nos negócios comerciais.

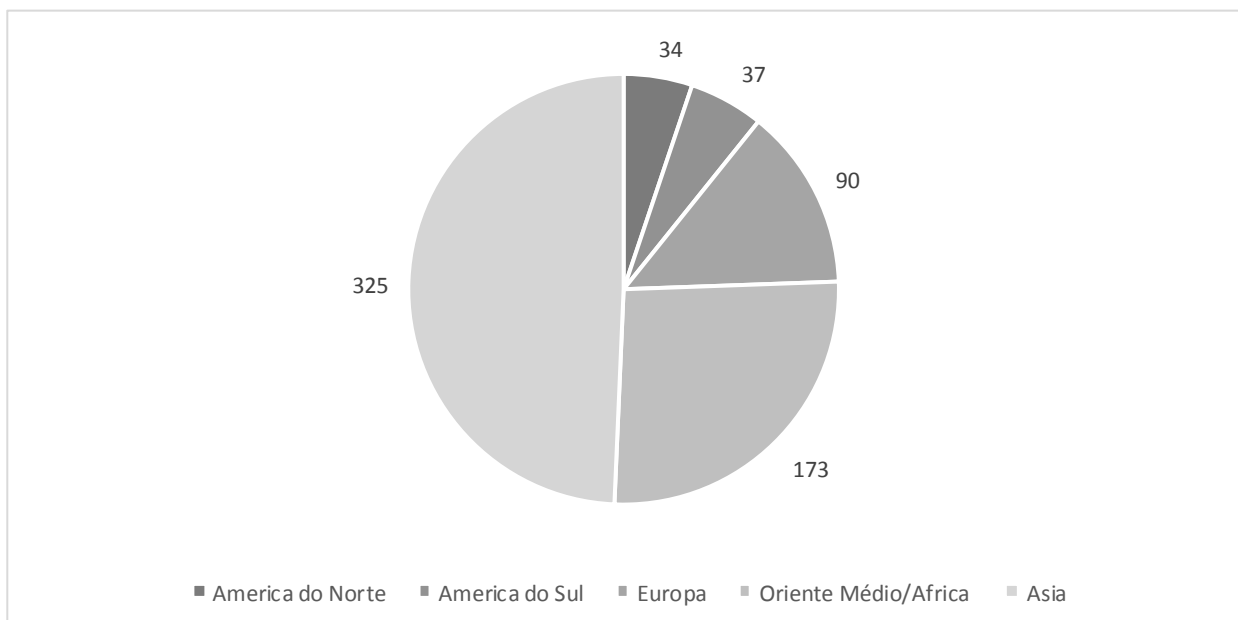
Por meio deste modelo estratégico de negócio o Manchester United alcançou e mantém o equilíbrio de interesses de todos os envolvidos com a instituição. Títulos são alcançados com bons desempenhos em campo, lucratividade para acionistas, torcedores e clientes satisfeitos, e nível motivador de salários sem a necessidade de infração à política salarial estipulada pelo clube.

#### 4.1.1.4 Demanda

A economia separa o mercado em oferta e demanda. No mercado da bola não é diferente. A melhor forma de atingir a procura pelo produto ofertado é através da pesquisa e estimativas de preferência do consumidor. Além de identificar o produto desejado pela massa demandante, os meios e plataformas pelas quais serão feitos os acessos ao conteúdo disponibilizado para consumo também devem ser identificadas.

Atualmente o Manchester United possui consumidores de seus produtos em quase todos os continentes como pode ser visto no gráfico 2. Esses consumidores são atingidos através de diversas plataformas de distribuição, que estão em constante avaliação para identificação das tendências globais e inovações do mercado de captação do produto.

Gráfico 2 – Seguidores (em milhões)



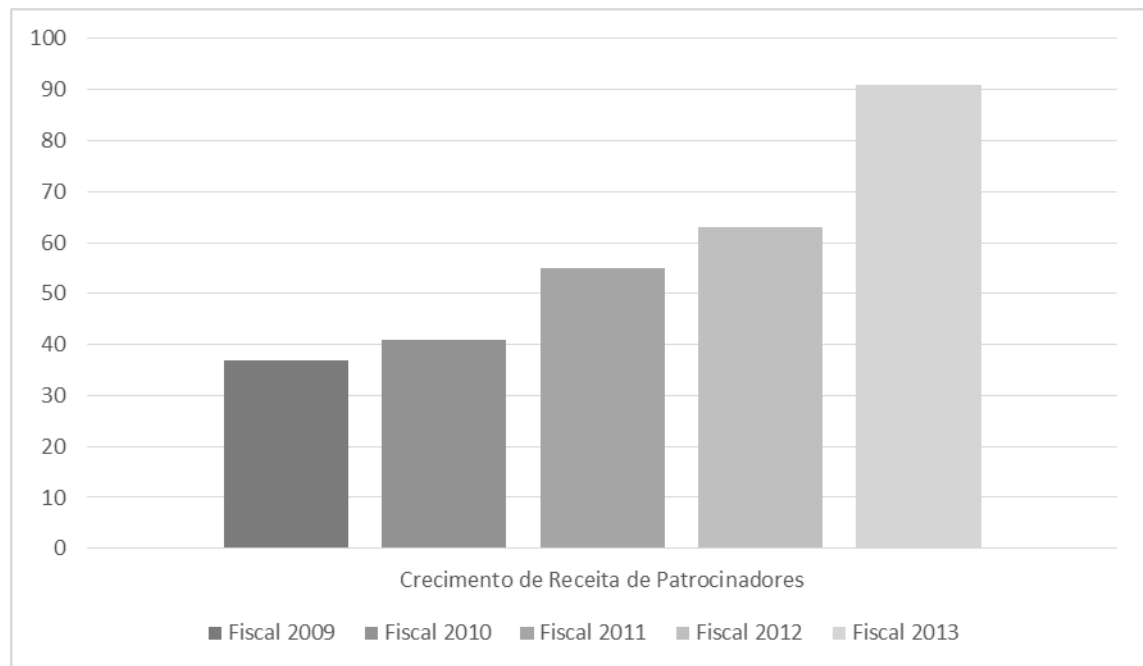
Fonte: Manchester United (2014)



A quantidade impressionante de seguidores de notícias e produtos vinculados a marca Manchester United pode ser separada entre a massa de torcedores fiéis ao clube e uma legião de admiradores do estilo de jogo e da visão de negócio dada ao futebol por parte da instituição. A atração exercida sobre grande parte da população mundial é um grande trunfo para os negócios do clube, sendo hoje, um dos maiores geradores de audiência do planeta. Situação que favorece contratos realizados entre a liga e canais pagos de televisão mundial.

O grande interesse dispendido pelos amantes de futebol ao Manchester United gera ao clube atração de interesse de patrocinadores, afinal as marcas sempre estão em busca de visibilidade e é isso que o patrocínio a um dos clubes mais valiosos do planeta proporciona em alta escala. O motor de crescimento do pilar comercial pode ser explicado através dessa conquista de patrocinadores como mostra o gráfico 3.

Gráfico 3 – Motor de crescimento (em milhões)



Fonte: Manchester United (2014)

Os números obtidos pelo clube podem ser explicados por estratégias profissionalmente formuladas, por objetivos fundamentados em dados relacionados as formas mais utilizadas pelo público para ter acesso ao conteúdo desejado e a confiança sólida passada para investidores da marca.

## 4.2 Futebol Alemão

A Bundesliga, campeonato alemão, é disputada desde 1903 (BUNDESLIGA, 2014). Desde sua iniciação até os tempos atuais o campeonato enfrentou alterações e paralisações em consequência de conflitos políticos internos e externos sofridos pelo país. Durante o período da Guerra Fria, onde a Alemanha foi dividida entre ocidental e oriental, o campeonato também foi dividido e só voltou a se unificar em 1992. Contudo, independentemente dos contratempos sofridos pela Liga, o título de clube campeão de todos os tempos é do Bayern de Munique.

Assim como a *Premier League*, a Bundesliga<sup>12</sup> tem como sistema de campeonato os pontos corridos, onde todos enfrentam todos em duas fases, turno e retorno. Vitória valendo três pontos, empate um ponto e derrota zero pontos. Porém, a liga é composta de apenas 18 times, que competem para ganhar o campeonato. Além do título acontece também a busca por vagas em outras competições como a Super Copa da Alemanha, Liga dos Campeões da União das Federações Europeias de Futebol (UEFA) e Liga Europa da UEFA. Os times que participam da Bundesliga, se tiverem maus resultados, podem declinar para a segunda divisão do campeonato. Os dois últimos colocados da primeira divisão descem para segunda e os dois primeiros colocados da segunda divisão automaticamente ascendem para primeira.

Os campeonatos de futebol disputados na Alemanha convivem a partir do ano 2000 com uma realidade distinta ao futebol inglês e extremamente dessemelhante ao futebol brasileiro. A Alemanha, depois de notar o decaimento de seu desempenho em âmbito internacional e o alto grau de estrangeiros em seus times, reformulou sua política pública voltada ao esporte (PERIN, 2013). Lançou, então, em 1999, projeto que visava o desenvolvimento de atletas a partir da fase infantil (9-17 anos), o qual tinha como objetivo a reestruturação do futebol do país.

Foram criados, na época, 121 centros nacionais distribuídos por todo território alemão, onde as crianças poderiam desenvolver suas habilidades perto de casa e sem vinculação aos clubes. Além disso, todos os clubes da primeira e segunda divisão da Bundesliga deveriam ter escolhinhas com treinador em tempo integral. Esse modelo está em vigor até o momento no país, atualmente engloba 366 centros nacionais e atinge cerca de 25 mil crianças entre 9 e 17 anos.

---

<sup>12</sup>O sistema adotado pela Liga alemã é semelhante ao Campeonato Brasileiro, porém o terceiro pior da primeira divisão joga contra o terceiro melhor da segunda divisão e o vencedor da partida disputa a principal divisão no ano seguinte.

O programa formulado pelo governo alemão integrou clubes, organizações, federações, escolas e ligas. Essa integração visou a melhor formação de base e o melhor aproveitamento dos jovens descobertos na fase inicial do programa. O projeto proporcionou que os talentos encontrados chegassem as principais ligas do país, o que possibilitou a diminuição de importação de atletas profissionais, a valorização dos jogadores formados no país e também a diminuição do alto valor dispendido pelos clubes nas transações de contratação de estrangeiros.

#### 4.2.1 Bayern München

Fussball Club Bayern München foi fundado em 1900 (FUSSBALL CLUB BAYERN MÜNCHEN, 2014), depois da descrença dos responsáveis pelo extinto MTV München 1879, esses concluíram que o time da época não era competitivo para fazer parte da Associação Alemã de Futebol. Após o descrédito concedido a eles, onze participantes deixaram o time e criaram o Bayern München.

Já nos primeiros anos de existência, o clube alemão foi agraciado com diversas vitórias, porém durante a Segunda Guerra Mundial o desenvolvimento do time foi abruptamente interrompido, dado que considerável parte dos membros do clube na época eram de origem judaica e tiveram que fugir. Nessa época o clube não teve conquistas, apenas resultados medianos.

O recomeço após a guerra foi difícil, foram alguns anos sem conquistas de magnitude. O retorno à Bundesliga aconteceu em 1965 e a partir da sua primeira temporada na liga já obteve grandes resultados como a vaga para a disputa da Recopa Europeia, campeonato que permitiu ao clube o primeiro título a nível continental. Até o ano de 1976 o Bayern München passou por um período vitorioso, porém o restante da década de 1970 não seguiu o mesmo caminho.

A primeira metade da década de 1980 foi marcada por grandes vitórias dentro de campo e turbulências provenientes de dificuldades financeiras. Durante o segundo período de 1980 e o início da década de 1990 o clube passou por oscilações que não alcançaram os seus maiores feitos. Porém, na temporada de 1993/94 o clube voltou a vencer sob comando de Beckenbauer, que voltou ao clube como treinador na temporada de 1995/96, quando levou o clube a conquista da Liga da Europa.

A partir de 1998 o time começou a ser comandado por Ottmar Hitzfeld, que permaneceu como técnico até 2004. Esse período é marcado por diversos títulos, desde nacionais a intercontinentais. A substituição de técnico ocorreu dado o baixo rendimento do clube no ano de 2004. Felix Magath assumiu a liderança por duas temporadas, até que Ottmar Hitzfeld reassumiu o time, nesse período o Bayern sofreu em campo por irregularidades de desempenho.

No ano de 2007 o time foi reformulado, porém com erro na contratação do técnico. Uma sequência de derrotas fez o treinador ser demitido e o comandante interino assumir. Para a temporada de 2009/10 chegou ao clube Louis Van Gaal que conseguiu manter regularidade no período no qual foi contratado. Porém, após uma série de derrotas que impediu o clube alemão de conseguir a classificação para a Liga dos Campeões houve a substituição por Jupp Heynckes, que obteve grandes resultados na temporada 2012/13.

No ano de 2013 o técnico Jupp Heynckes anunciou sua aposentadoria ao clube e assim teve o seu lugar preenchido por Pep Guardiola no segundo semestre de 2013, que permanece na liderança do time atualmente. A última temporada foi vitoriosa para o clube alemão, o novo treinador levou o time ao título do campeonato mundial de clubes.

#### 4.2.1.1 Gestão

A partir da virada da década a maioria dos clubes alemães adotou a estratégia de se tornar companhia de capital aberto, lançando na Bolsa de Valores suas ações (PERIN, 2013). Porém, a Associação de Futebol Alemão estipulou que qualquer time que lançasse suas ações no mercado teria que possuir cota majoritária, ou seja, o clube deveria possuir 50% das ações mais uma. Mantendo dessa forma a decisão a cargo do clube e associados.

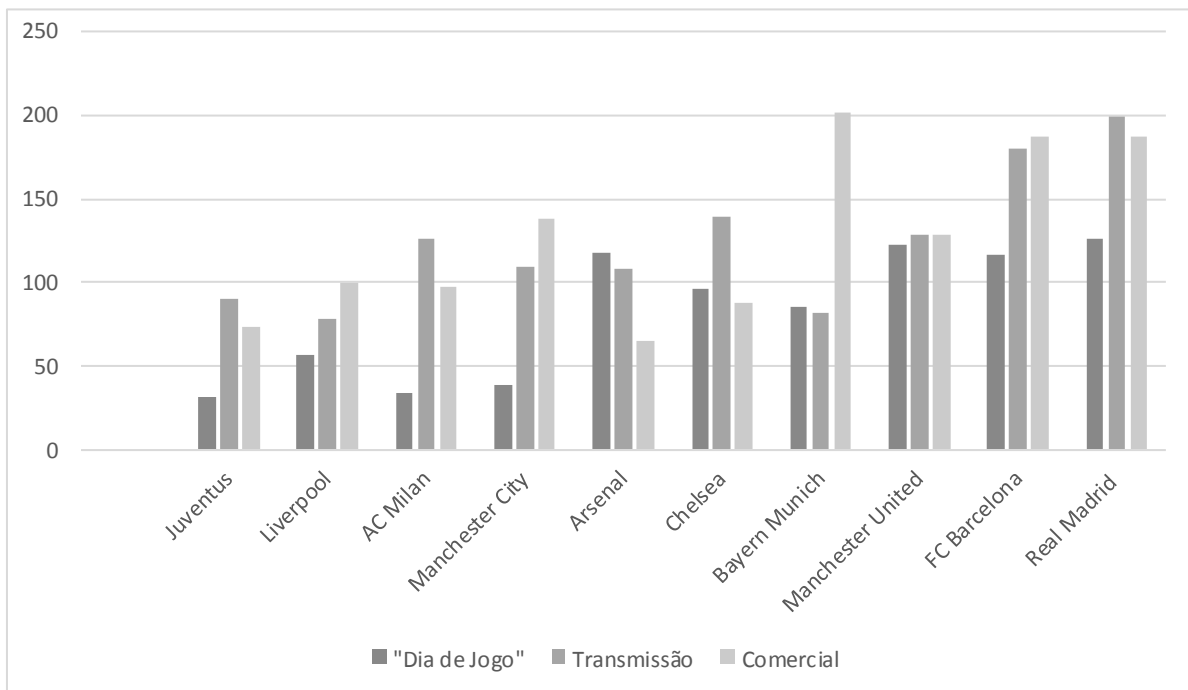
O Bayern München (FUSSBALL CLUB BAYERN MÜNCHEN, 2014) utiliza o modelo que divide a instituição em empresa e clube Bayern München. O modelo empresarial se segmenta em um núcleo administrativo composto por conjunto executivo, conselho fiscal e acionistas, e um núcleo estrutural, onde se encontram os departamentos diretivos. Enquanto o modelo clubístico se secciona em clube dos membros do Bayern de Munique e comissões do clube.

O modelo gerencial é apoiado em patrocinadores, que são divididos em três grupos: principal, *premium* e clássico. Através do modo de comando, contratos realizados com patrocinadores e arrecadações com *marketing*, bilheteria, licenciamento de produtos e

valorizações de ações, o clube, atualmente se encontra entre os mais valiosos do mundo. Ao contrário do Manchester United, que ao mesmo tempo em que se posiciona como o terceiro clube mais valioso, também ocupa o lugar de clube mais endividado, o clube alemão não se encontra na lista dos endividados.

A arrecadação realizada pelo clube é dividida entre três setores: comercial, transmissão e “dia de jogo”. O clube se destaca em relação a marketing e vendas de produtos, arrecadando mais de € 201 milhões na temporada de 2011/12. A receita obtida através de transmissões não é tão representativa quanto para outros clubes europeus, que tem maior dependência desse tipo de rendimento. Mesmo que o faturamento relacionado aos dias de jogos não se destaque na receita total, no montante dos três eixos de receita o clube se encontra na quarta posição dos maiores arrecadamentos mundiais dos clubes de futebol (representada na gráfico 4).

Gráfico 4 - Divisão de receita dos dez maiores clubes europeus – Temporada 2011/12 (em milhões)



Fonte: Deloitte 2013

O êxito conquistado também sofreu grande influência da política adotada pelo futebol alemão relacionada ao aproveitamento das categorias de base e as escolhas prudentes no mercado de transferências de jogadores. Através da valorização dos jogadores descobertos nas escolas alemãs, a necessidade de importação de atletas estrangeiros diminuiu, o que facilitou a

estabilidade financeira do clube, e a atração de torcedores pelo time também cresceu devido o sentimento de nacionalismo.

Mesmo que a gestão do clube tenha alcançado a eficiência objetivada e seja exemplo para grande parte dos clubes, o Bayern München permanece buscando melhorias e inovações no seu modo de gerenciar o negócio futebol. Exemplo disso foi o anúncio da parceria com a empresa SAP, que é fornecedora de aplicativos para gestão de negócios, no ano de 2014.

A parceria realizada com a fornecedora visa a expansão da presença do clube em cenário global, a maximização do desempenho dos atletas e o aprimoramento da experiência de interação entre clube e torcedores. Nos próximos três anos, à contar de 2014, o Bayern terá esse acordo e essa ajuda para manter seus bons resultados dentro e fora de campo.

Através dessa busca constante para se manter com contas equilibradas e times competitivos, a gestão do Bayern München pode ser caracterizada como gestão eficaz e eficiente. Ainda porque no caso do futebol o desafio de equilibrar as contas é somado a necessidade máxima do esporte: vencer.

#### 4.2.1.2 Demanda

Oficialmente o clube possui 3800 fã-clubes espalhados por todo o planeta, mais de 22 milhões de fãs no *Facebook* e mais de um milhão de seguidores no *Twitter*, além de muitos outros admiradores dispersos pelas redes sociais. Porém, o que mais impressiona são os números de torcedores fiéis que comparecem aos estádios durante as temporadas. Na temporada de 2013 os alemães esgotaram os ingressos de pelo menos 16 das 17 partidas, das quais iriam disputar em casa, isso representa mais de 60 mil torcedores por partida (LANCENET, 2013).

A temporada de 2012/13 o clube não foi premiado pela conquista da Liga dos Campeões, porém atingiu a maior média de público do campeonato. O clube atingiu média de 68,5 mil torcedores por jogo, o que representa ocupação de 96,5% do estádio (FAGUNDES, 2013). As médias alcançadas pelo Bayern são representantes das médias alcançadas pelos clubes alemães na Bundesliga, campeonato com maior média de público do planeta (FERREIRA, 2014). O clube alemão juntamente com o restante do futebol do país retomaram o destaque global e a atração dos torcedores no final da última década com resultados que foram condicionados pela bem sucedida

Copa do Mundo de 2006, que deixou de legado estádios bem equipados e infraestrutura de qualidade, e pela política adotada para desenvolvimento de novos talentos locais.

O espetáculo proporcionado pela torcida no estádio é reflexo do lema desenvolvido pelos dirigentes do clube alemão, que consideram que para atração de torcedores e fãs de futebol não basta apenas um estádio bonito e sim o desfrute de uma experiência completa. Essa mentalidade de tratar torcedores como consumidores proporcionou ao clube o interesse de novas empresas parceiras, patrocinadores e obviamente mais admiradores do futebol alemão.

A demanda pelo futebol germânico, de um modo geral, se deve também pela política de equilíbrio buscada. Enquanto que na Espanha, outro berço do futebol de qualidade, os clubes negociam as cotas televisivas separadamente, na Alemanha as cotas são divididas de forma igualitária (BESOUCHET, 2013) visando a manutenção da qualidade dos jogos e a competição de alto nível entre todos os participantes, para assim criar competidores e concorrentes estimulantes e propiciadores de constante melhora técnica.

A aliança entre políticas de desenvolvimento de atletas alemães, políticas financeiras igualitárias, estádios de qualidade fizeram com que os alemães conseguissem o maior número de representantes na lista de melhores médias de público do planeta como pode ser visto na tabela 2.

Tabela 2 – Os 25 clubes com maior média de público no mundo na temporada de 2013/14

<b>Rank 2014</b>	<b>Rank 2013</b>	<b>Rank 2012</b>	<b>Clube</b>	<b>País</b>	<b>Média de Público 2014- 2013</b>	<b>% de Ocupação Média</b>	<b>Média de Público 2013-2012</b>	<b>Média de Público 2012- 2011</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>Borussia Dortmund</b>	<b>Alemanha</b>	<b>80.297</b>	<b>100%</b>	<b>80.558</b>	<b>80.552</b>
<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	Manchester United	Inglaterra	75.207	99%	75.530	75.387
<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	Barcelona	Espanha	72.116	73%	71.681	74.582
<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	Real Madri	Espanha	71.558	84	69.262	72.316
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Bayern Munique</b>	<b>Alemanha</b>	<b>71.000</b>	<b>100</b>	<b>70.954</b>	<b>69.053</b>
<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>Schalke 04</b>	<b>Alemanha</b>	<b>61.569</b>	<b>100</b>	<b>61.171</b>	<b>61.218</b>
<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	Arsenal	Inglaterra	60.013	99	60.079	60.000
<b>8</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>Borussia Mönch.</b>	<b>Alemanha</b>	<b>52.239</b>	<b>97</b>	<b>49.557</b>	<b>51.882</b>

Rank 2014	Rank 2013	Rank 2012	Clube	País	Média de Público 2014- 2013	% de Ocupação Média	Média de Público 2013-2012	Média de Público 2012- 2011
<b>9</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>Hertha Berlin</b>	<b>Alemanha (2ª)</b>	<b>51.889</b>	<b>70</b>	<b>40.021</b>	<b>53.449</b>
<b>10</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>Hamburgo</b>	<b>Alemanha</b>	<b>51.825</b>	<b>98</b>	<b>52.931</b>	<b>53.436</b>
<b>11</b>	10	14	Ajax	Holanda	50.907	96	50.490	50.147
<b>12</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>Stuttgart</b>	<b>Alemanha</b>	<b>50.498</b>	<b>84</b>	<b>50.106</b>	<b>54.359</b>
<b>13</b>	9	15	Newcastle United	Inglaterra	50.395	96	50.517	49.951
<b>14</b>	70	-	River Plate	Argentina	49.368	73	39.111	-
<b>15</b>	15	13	Celtic	Escócia	47.079	77	46.715	50.904
<b>16</b>	14	18	Manchester City	Inglaterra	47.075	98	46.974	47.045
<b>17</b>	<b>13</b>	<b>37</b>	<b>Eintracht Frankfurt</b>	<b>Alemanha</b>	<b>47.053</b>	<b>91</b>	<b>48.126</b>	<b>37.335</b>
<b>18</b>	20	21	Atlético de Madri	Espanha	46.247	84	44.868	44.729
<b>19</b>	17	21	Inter Milão	Itália	46.246	58	45.796	44.778
<b>20</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>Colônia</b>	<b>Alemanha (2ª)</b>	<b>46.235</b>	<b>93</b>	<b>40.774</b>	<b>47.719</b>
<b>21</b>	19	23	Feyenoord	Holanda	45.757	89	45.441	44.722
<b>22</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>Hannover 96</b>	<b>Alemanha</b>	<b>45.635</b>	<b>93</b>	<b>44.547</b>	<b>44.826</b>
<b>23</b>	24	25	PSG	França	45.420	99	43.235	42.891
<b>24</b>	21	24	Liverpool	Inglaterra	44.671	98	44.749	44.253
<b>25</b>	48	9	América	México	44.567	42	35.100	53.750

Fonte: Ferreira (2014)

Apesar de estar em quinto lugar na classificação é nítido, através dos dados, que na realidade o clube só se encontra abaixo do também alemão Borussia Dortmund. Dado que a o percentual de ocupação do estádio chega a 100%, superior aos clubes que estão na segunda, terceira e quarta colocação. Além de esgotar os ingressos dos jogos disputados em casa, outra característica é a quantidade de solicitações de compra dessas entradas para cada jogo, a média fica entre 110.000 interessados (LANCE!NET, 2013), o que indica que a média de público poderia ser ainda maior. O interesse pelo clube é sanado de diversas formas. Os torcedores e



seguidores podem acessar conteúdo sobre o time alemão através de aplicativos para aparelhos moveis, por redes sociais, por canal de televisão e no *Youtube*. Através de estratégias de marketing, preços de ingressos a baixo custo e bons resultados dentro de campo o clube consegue sustentar a mentalidade de planejamento para execução ao invés da ideia de imediatismo de lucros e títulos, ou seja, consegue sustentação de uma mentalidade transformadora do futebol.

## **5 ESTUDO DO FUTEBOL BRASILEIRO**

Charles Miller, o precursor do futebol no Brasil, trouxe o esporte da Inglaterra no ano de 1894. Porém, há indícios de que o esporte tenha chegado ao país em 1864, através de marinheiros franceses, holandeses e ingleses que faziam parte das tripulações dos barcos mercantes e de guerra (UNZELTE, 2002). Além disso, especula-se outras situações em que o futebol tenha sido apresentado antes de Charles Miller como em 1872, quando um padre e professor mostrou a bola a seus alunos na hora do recreio, em São Paulo, fora outros registros em diferentes regiões do Brasil.

Apesar das inúmeras explorações a respeito de datas anteriores à 1894, a versão de Charles Miller prevaleceu. O primeiro jogo foi realizado na Várzea do Carmo, em São Paulo, em Abril de 1895. Os clubes que disputaram a partida eram compostos por ingleses e anglo-brasileiros, funcionários da Companhia de Gás e da Estrada de Ferro São Paulo Railway. O placar final foi 4x2 para o time de São Paulo Railway.

Com o passar do tempo cada estado brasileiro teve seu Charles Miller, até que o futebol fosse disseminado por todo país. Apenas duas décadas depois da inauguração do esporte, foi fundada a Federação Brasileira de Esportes, que veio a se tornar a Confederação Brasileira de Futebol. No ano de fundação da instituição, a seleção brasileira ganhou seu primeiro título, a Copa Roca. A partir daí não demorou muito para os brasileiros transformarem o futebol em paixão nacional.

Passado um século de sua primeira vitória, a seleção brasileira já disputou mais de 1000 jogos oficiais, é a única seleção a ser pentacampeã mundial e ostenta além disso quatro Copa das Confederações e é a seleção que permaneceu invicta durante mais tempo e a única que se classificou para todos os campeonatos mundiais. O sucesso do país no esporte transformou o Brasil em o país do futebol e ainda hoje, apesar de alguns resultados desastrosos, continua sendo referência de futebol no mundo.

### **5.1 Mapeamento do futebol brasileiro**

A base de negócio no futebol brasileiro é o “amor à camisa” (AIDAR et al., 2000). Os clubes possuem em sua maioria as características de não possuírem fins lucrativos e de terem

seus comandos não profissionalizados. Os gestores acabam tomando decisões fundamentadas nas emoções em detrimento da razão. Desse modo, visualiza-se a necessidade de sistemas de informação e profissionais capacitados na área econômica para que as decisões gerenciais sejam subsidiadas por conhecimentos obtidos em análises e prospecções de mercado.

O futebol brasileiro é regulado, atualmente, pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2014). Atualmente presidida por José Maria Marin<sup>13</sup>. A confederação é responsável pela organização dos campeonatos mais importantes do país como o Campeonato Brasileiro e a Copa do Brasil. Além disso, é o órgão de controle do Superior Tribunal de Justiça Desportiva (STJD) e da Comissão de Arbitragem, além de ser responsável pelo controle de *doping*, pelo Boletim Informativo Diário (BID<sup>14</sup>) e pelo boletim informativo de registro diário (BIRA<sup>15</sup>). Outras atribuições também ficam a cargo da confederação como a escolha da comissão técnica da seleção brasileira, junta de médicos para jogos e resolução de litígios.

### 5.1.1 Organização

No Brasil existem cerca de 27 federações estaduais, ou seja, todos os estados brasileiros possuem futebol profissional. Porém poucos deles tem times representativos na elite do futebol brasileiro, o equilíbrio competitivo nas competições nacionais é muito baixo, devido a aportes financeiros de magnitudes dessemelhantes. Estados como Curitiba, Mato Grosso, Ceará, entre outros, não possuem nenhum título do Campeonato Brasileiro e nem Copa do Brasil (CBF, 2014).

Todas as federações estaduais promovem a realização de campeonatos para que os times da região possam se preparar para competições maiores e assim se tornarem mais competitivos. Entretanto, as colocações obtidas nos campeonatos estaduais e regionais só afetam as participações da Copa do Brasil<sup>16</sup>. Enquanto o Campeonato Brasileiro é afetado apenas pelo

---

<sup>13</sup> Atualmente alvo da campanha “Fora Marin”, sendo realizada por torcedores de diversos times brasileiros. Além disso possui polêmicas em seu currículo como roubo de medalha e ligação com a ala radical da ditadura militar do Brasil.

<sup>14</sup> Sistema de informação sobre transferências de atletas entre clubes. Informa se o atleta está regularizado e apto à jogar.

<sup>15</sup> Sistema de registro de atletas. Atleta pode ser registrado, apenas, após seu nome sair no Boletim Informativo Diário.

<sup>16</sup> A Copa do Brasil é disputada por 86 times, que são selecionados da seguinte forma: os melhores classificados nos campeonatos estaduais (70), os melhores colocados no ranking da CBF (10), o campeão da Copa anterior (1), os

desempenho do time no campeonato em realização e pela classificação no ano anterior, dado que os quatro times com pior desempenho são rebaixados para a série B do campeonato, assim como as quatro melhores performances da série B ascendem a série A do ano seguinte.

No ano de 1987, foi montado uma organização que reunia os treze principais times da época no país (AIDAR et al., 2000), o Clube dos 13, que teve seu encerramento recentemente, no ano de 2012. A organização foi criada para defender os interesses dos grandes clubes do futebol brasileiro como negociar os direitos de transmissão dos campeonatos com as emissoras de rádio e televisão e também dialogar com a Confederação Brasileira de Futebol a respeito da disposição das competições nacionais.

Após o encerramento do Clube dos 13, os times se viram representados apenas pela CBF, que atualmente é contestada por grande parte da população que está ligada ao futebol. O descontentamento atinge a classe principal de trabalhadores da indústria do futebol, a classe de jogadores. Esses promoveram o movimento Bom Senso Futebol Clube (BOM SENSO, 2014), que visa mudanças nas principais vertentes do futebol atual, que são os calendários dos campeonatos, o *fair-play* financeiro e a relação com torcedores.

### 5.1.2 Macro cenário gerencial brasileiro

O futebol brasileiro passa por dificuldades claras. Os problemas enfrentados pelo mercado brasileiro da bola são relacionados aos clubes e também à seleção brasileira. Os clubes enfrentam seus estádios relativamente vazios como se pode ver na tabela 3, *marketing* falho<sup>17</sup>, más administrações, crescimento de dívidas que pode ser visto no gráfico 5, calendários prejudiciais, gastos excessivos com contratações de estrangeiros, entre outros. Complicações que fazem questionar o *status* de país do futebol e surgir a necessidade de mudanças e avaliação de suas possíveis fraquezas e oportunidades.

Tabela 3 – Média de Público do Campeonato Brasileiro - 2014

<b>Ranking</b>	<b>Clube</b>	<b>Média de Público</b>
<b>1</b>	São Paulo	28.110

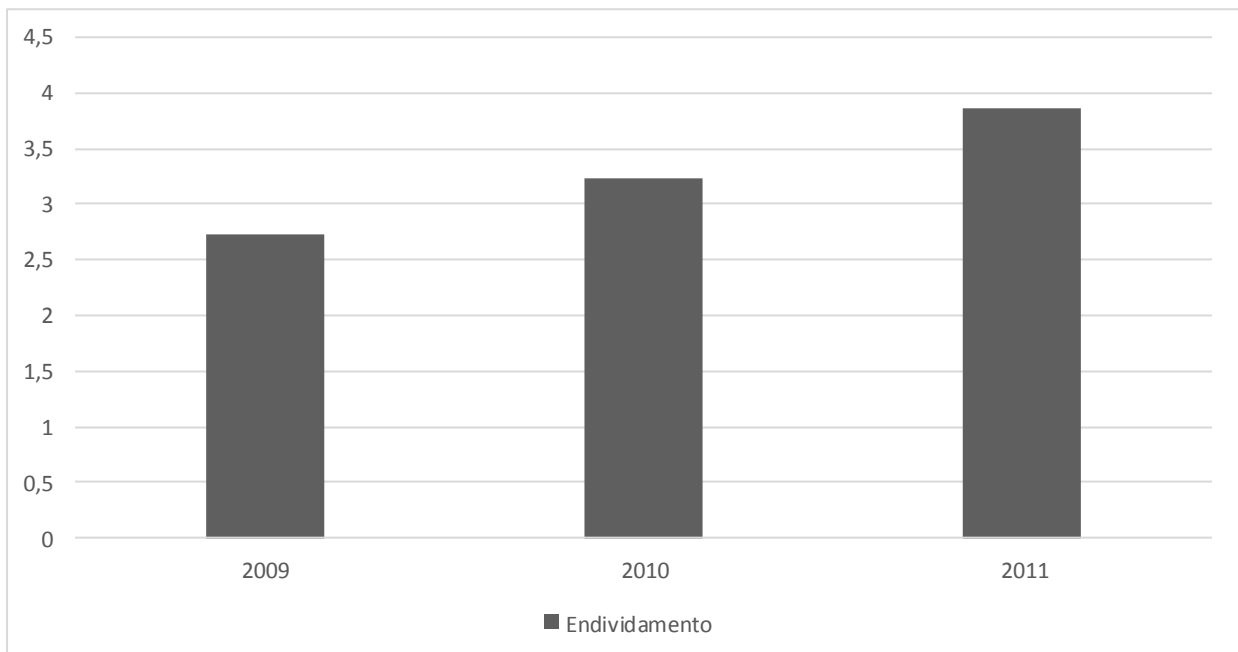
primeiros colocados do Campeonato Brasileiro do ano anterior (4) e o campeão do Copa Libertadores da América ou o campeão da Copa Sul-Americana (1).

<sup>17</sup> 56,6% dos brasileiros não sabem quem patrocina seus times de futebol. (LANCE!NET-IBOPE, 2014)

<b>Ranking</b>	<b>Clube</b>	<b>Média de Público</b>
2	Corinthians	27.819
3	Flamengo	27.138
4	Cruzeiro	26.456
5	Internacional	20.832
6	Grêmio	18.966
7	Fluminense	18.124
8	Palmeiras	17.618
9	Sport	14.608
10	Atlético-MG	13.877
11	Bahia	13.270
12	Botafogo	12.636
13	Coritiba	11.550
14	Atlético-PR	11.247
15	Vitória	10.064
16	Chapecoense	9.702
17	Criciúma	9.632
18	Santos	8.560
19	Figueirense	7.646
20	Goiás	6.488

Fonte: Globo Esporte (2014)

Gráfico 5 – Evolução de endividamento



Fonte: BDO Consultoria (2012)

Através da análise SWOT<sup>18</sup> (apresentada na figura 6), que é base de diversas gestões e de planejamentos estratégicos pode se traçar um perfil básico da situação na qual os clubes de futebol estão inseridos (DAYCHOUM, 2007). Esse perfil vai desde situações relacionadas ao governo até os dias de jogos. Através do delineamento do mercado pode-se desenvolver estratégias de solução e mudanças para o futebol em âmbito clubístico e nacional.

Figura 6 – Analise swot

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Fatores Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesse nacional pelo esporte;</li> <li>- Fidelidade de torcedores;</li> <li>- Referência técnica mundial;</li> <li>- Bons desempenhos em competições internacionais;</li> <li>- Domínio do futebol na mídia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa média de público;</li> <li>- Estruturas de poder contestadas;</li> <li>- Desequilíbrio entre fontes de receita;</li> <li>- Crescimento de dívidas,</li> <li>- Contratações de estrangeiros por alto custo;</li> <li>- Baixas condições de manutenção de atletas;</li> <li>- Gestões amadoras.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Fatores Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5ª país mais populoso do mundo, grande potencial de exploração;</li> <li>- Marcas de grande expressão e apelo popular;</li> <li>- Novos estádios, resultado da Copa do Mundo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assédio de clubes estrangeiros aos atletas brasileiros;</li> <li>- Transmissão dos campeonatos europeus em alta qualidade; Interesse do público por outras atividades;</li> <li>- Parcela de rendimentos que os brasileiro destinam ao lazer;</li> <li>- Falsificações, pirataria e cambismo.</li> </ul>

Fonte: DAYCHOUM (2007)

Em âmbito nacional, o Bom Senso Futebol Clube (BOM SENSO, 2014) propõe modificações na conduta nacional de direção do futebol brasileiro. A partir da reivindicação de diversos jogadores brasileiros e estrangeiros que atuam no cenário nacional foi formulada uma cartilha com propostas visando o aspecto financeiro dos clubes e também o calendário dos campeonatos nacionais.

O calendário atual do futebol brasileiro não favorece times pequenos e nem times grandes. Atualmente 85% dos times brasileiros fica inativo durante período de seis meses, enquanto que os outros 15% sofrem com excesso de jogos. A situação que é desenhada por esse sistema de distribuição de jogos prejudica não só os atletas envolvidos em sua parte técnica e financeira

<sup>18</sup> SWOT é a sigla para *Strengths* (forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) que compõem uma metodologia de análise da área empresarial.

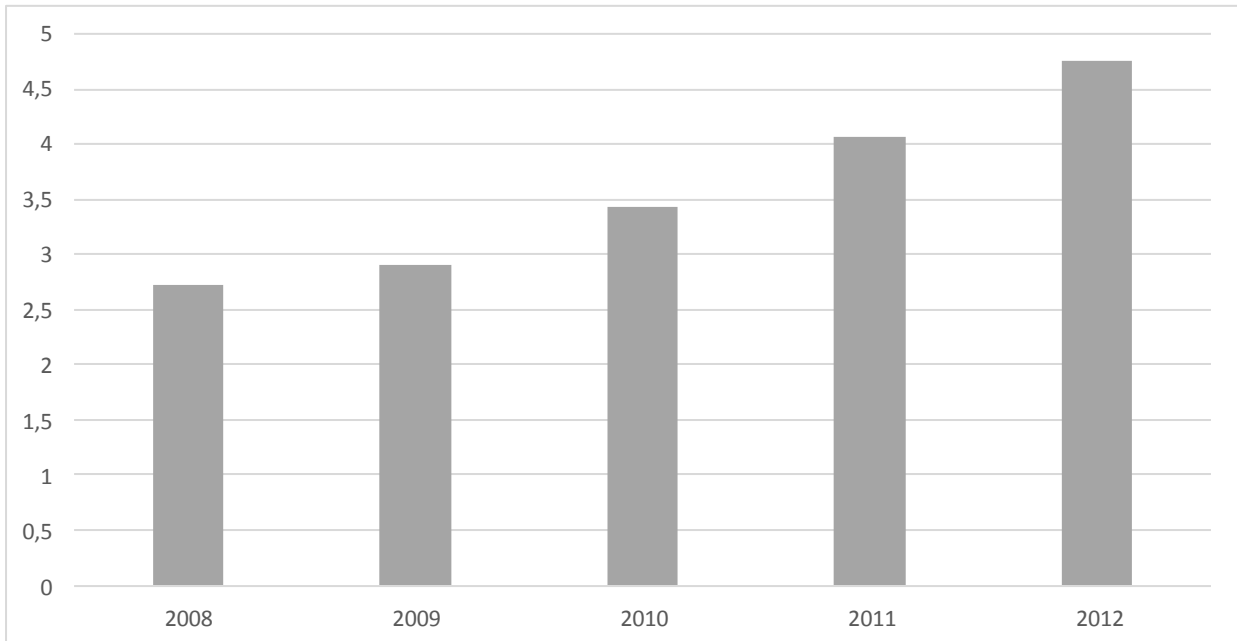
como também desfavorece a atração de torcedores aos estádios e o interesse dos patrocinadores locais.

Os times pequenos sofrem com o calendário em vigor, pois a autossuficiência financeira do clube é prejudicada, a cada temporada o time é desfeito e refeito, pois não há como manter os salários dos atletas, o que impossibilita a continuidade do trabalho técnico. Jogando de forma sazonal esses clubes não têm condições de desenvolverem alto nível técnico para se tornarem competitivos, e assim, não conseguem despertar interesse de patrocinadores e raramente conseguem vender atletas de alta qualidade.

Porém, os clubes da elite do futebol não estão em situação de vantagem, dado que os atletas de alto nível não conseguem o rendimento desejado pela grande quantidade de jogos disputados na temporada. Além de maior número de atletas contundidos e lesionados pela exaustão muscular. Enquanto que na parte financeira os clubes saem perdendo, pois o grande número de jogos por campeonato desencadeia a queda de interesse dos torcedores pela ida aos estádios e desfavorece a arrecadação através de bilheteria.

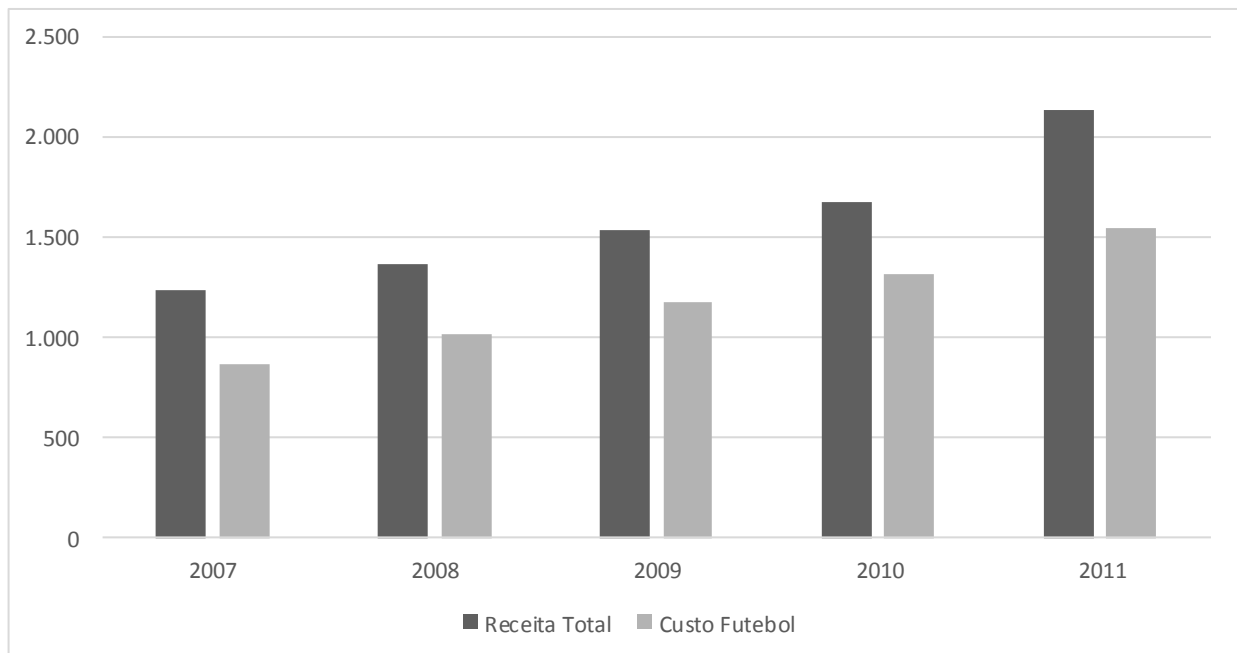
Relacionado as condições financeiras dos clubes brasileiros, a proposta do movimento é a criação de uma instituição reguladora que impossibilite os clubes de entrar em colapso financeiro. Apesar de nos últimos anos o faturamento dos principais times do Brasil terem crescido, o aumento da dívida também foi crescente (como mostra o gráfico 6), essa impulsionada pelo alto valor despendido com o departamento do futebol, que hoje ocupa lugar de destaque nas contas de todos os times brasileiros como pode ser visto no gráfico 7, as instituições através de soluções de curto prazo demitem treinadores com altos custos de rescisão de contrato e contratações de jogadores de elevado nível técnico e salarial.

Gráfico 6 - Endividamento Líquido dos 24 principais clubes brasileiros (em bilhões)



Fonte: Bom Senso F.C (2014)

Gráfico 7 – Comparação de receita e custo com departamento de futebol



Fonte: BDO Consultoria (2012)



O trabalho a ser desempenhado pela órgão regulador seria a avaliação de contas dos clubes brasileiros, através do *fair play* financeiro. O sistema seria um controle de finanças, onde o clube deveria seguir critérios de gestão orçamentária que visassem a sustentabilidade financeira do futebol. A partir da implantação dessa fiscalização os clubes ficariam sujeitos à multas, sanções e desqualificações, caso não cumprissem as metas estabelecidas.

O cenário de descontrole financeiro, o qual vive o futebol brasileiro, fez com que os clubes acumulassem, apenas com o estado brasileiro, uma conta de 2,5 bilhões de reais. Além disso, essa situação proporciona a criação de uma bolha inflacionária relacionada aos salários de atletas e dirigentes, ou seja, a baixa profissionalização no gerenciamento de finanças não só prejudica o clube, mas também o futebol brasileiro e as contas públicas. Por tais razões a necessidade de transformação atinge todas as classes de trabalhadores, envolvidas ou não com o futebol.

A mudança esperada através dessas propostas é o beneficiamento de todos os clubes brasileiros, pequenos e grandes, no aspecto financeiro e técnico. Tais sugestões estão baseadas no modelo utilizado no continente europeu, que como já mostrado obteve resultados significativos para o continente tanto referente a seleções melhores preparadas como clubes mais fortes e capacitados.

### 5.1.3 Cenário Clubístico

Enquanto a modificação do calendário nacional e a aplicação de *fair play* não entram em vigor no Brasil, os clubes podem ser reestruturados para já alcançarem melhoria no arrecadamento de receita e planejamento para o gasto de recursos adquiridos. A modo de alcançar essa transformação surge o modelo de exploração da marca, onde o *marketing* toma lugar de protagonista no sistema gerencial (AIDAR et al., 2000). Esse modelo seria o mais adequado aos clubes do país dadas as enormes dívidas conquistadas e pela postura resistente da maioria dos dirigentes em abrir o capital dos times e acabar perdendo a autonomia decisória do futebol.

O modelo de exploração da marca não delega as dívidas adquiridas a nenhum sócio investidor como também não há venda de participação do clube, mantendo certa autonomia das decisões nas mãos dos dirigentes e conselheiros da instituição. Ao mesmo tempo em que os

profissionais da área de *marketing* e finanças começam a gerenciar seus departamentos sem atitudes e decisões romantizadas.

Os gerentes responsáveis lidariam diretamente com o lado da oferta, mas sem desviar atenção do lado demandante, algo que é recorrente na situação atual. Os torcedores nesse modelo são tratados como clientes finais, o que exige profissionalismo na criação do produto em todas as suas esferas de elaboração.

O modelo de exploração faz o clube dividir seu comando em empresa de licenciamento (LIC), a qual fica responsável por todas as despesas do futebol, enquanto o gerenciamento operacional fica atribuído ao clube-empresa, essa apresenta anualmente um plano de trabalho à LIC, que verifica as possibilidades de realização e determina a possível aprovação do projeto.

A aplicação do modelo retira grande parte da autonomia do clube, que fica apenas com o comando da gestão técnica do futebol. Porém, existe uma troca de aprovação nas decisões, gestão técnica com o clube e gestão financeira com a LIC. A intenção do modelo segue a busca pela profissionalização da gestão, que é o alinhamento entre bom desempenho esportivo e equilíbrio de receitas e despesas.

A mudança necessária na administração das contas dos clubes brasileiros pode ser atingida de forma eficaz através da utilização desse modelo. Entretanto, o sucesso desse arquétipo está vinculado ao estabelecimento de um ciclo eficiente de alta performance técnica e estabilidade financeira, que no primeiro momento vai passar pelo desafio de quitação de dívidas em todos os clubes brasileiros.

Atualmente no Brasil existem casos de licenciamento de marca. O detentor da torcida considerada mais fanática do país, o Grêmio Football Porto Alegre, e o clube melhor classificado no ranking dos mais valiosos clubes do mundo, o Sport Club Corinthians, possuem o modelo de licenciamento de marca.

## **5.2 Sport Club Corinthians Paulista**

O clube foi fundado no ano de 1910 por trabalhadores paulistas, época onde apenas a elite da sociedade brasileira praticava o esporte (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2014). O nome escolhido foi uma homenagem ao time inglês, o qual conquistou a admiração dos

fundadores do clube brasileiro. A primeira partida terminou em derrota, porém o time se sagrou campeão muitas vezes nas suas primeiras décadas de história.

Durante a década de 1940 o clube amargou maus resultados, que foram sanados com a conquista do campeonato Rio-São Paulo no início da década seguinte. A formação de uma equipe habilidosa durante a década de 1950 consagrou o clube com títulos importantes do período, dando fôlego para construção de uma história vitoriosa.

Durante a década de 1960 e 1970 o clube enfrentou seu maior intervalo sem conquistas expressivas. O jejum de títulos veio com a partida contra a Ponte Preta, no estádio do Morumbi, na presença de 150 mil torcedores. Na década de 1980, o clube paulista foi bicampeão paulista e obteve seu primeiro título nacional.

A década de 1990 principiou com o título de campeão brasileiro, que foi o primeiro de um período produtivo para o Corinthians. No novo milênio, o time conquistou o Campeonato Mundial<sup>19</sup>, que premiou o Clube de Regatas Vasco da Gama com o vice-campeonato. Após a conquista mundial, o desempenho do clube foi irregular, o que desencadeou diversas manchetes policiais envolvendo torcedores do clube (GLOBO ESPORTE, 2014).

A década de 2000 foi marcada por investigações e polêmicas sobre a gestão corinthiana, até que em 2007, Andrés Sanches assumiu a presidência do clube e daí por diante o clube pode recomeçar a sua história (SPORT CLUB CORINTHIANS, 2014). Essa reescrita foi impulsionada por um departamento de *marketing* competente aliado a segunda maior torcida do Brasil como pode ser vista na tabela 4.

Tabela 4 – Tamanho das torcidas brasileiras

<b>CLUBES</b>	<b>PARTICIPAÇÃO</b>	<b>TORCEDORES</b> – em milhões
<b>Flamengo</b>	16,3%	32,5
<b>Corinthians</b>	13,6%	27,3
<b>São Paulo</b>	6,8%	13,6
<b>Palmeiras</b>	5,3%	10,6
<b>Vasco</b>	3,6%	7,2
<b>Atlético - MG</b>	3,5%	7

<sup>19</sup> Torcedores de todos os clubes não consideram o primeiro mundial obtido pelo Corinthians como verídico, dado que os critérios de classificação para o campeonato foram inéditos e discutíveis.

<b>CLUBES</b>	<b>PARTICIPAÇÃO</b>	<b>TORCEDORES</b> – em milhões
<b>Cruzeiro</b>	3,1%	6,2
<b>Grêmio</b>	3,0%	6
<b>Internacional</b>	2,8%	5,6
<b>Santos</b>	2,4%	4,8
<b>Fluminense</b>	1,8%	3,6
<b>Bahia</b>	1,7%	3,4
<b>Botafogo</b>	1,7%	3,4
<b>Vitória</b>	1,3%	2,6
<b>Atlético – PR</b>	1,2%	2,4
<b>Sport</b>	1,2%	2,4
<b>Santa Cruz</b>	1,0%	2
<b>Ceará</b>	0,8%	1,6

Fonte: Lance! Net - Ibope (2014)

Apesar de nesse novo capítulo o clube enfrentar uma queda para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro, os paulistas conquistaram a tão desejada Copa Libertadores da América e o Campeonato Mundial de Clubes.

### 5.2.1 Modelo de Gestão

O modelo gerencial do clube é dividido entre o escopo de futebol, o conselho fiscal, conselho de orientação e conselho deliberativo, além dos departamentos social e cultural. Apoiando a Lei de Responsabilidade Fiscal, que visa a estabilidade financeira dos clubes, a gestão corinthiana se mostra eficaz no seu processo de profissionalização de gestão (SPORT CLUB CORINTHIANS, 2014).

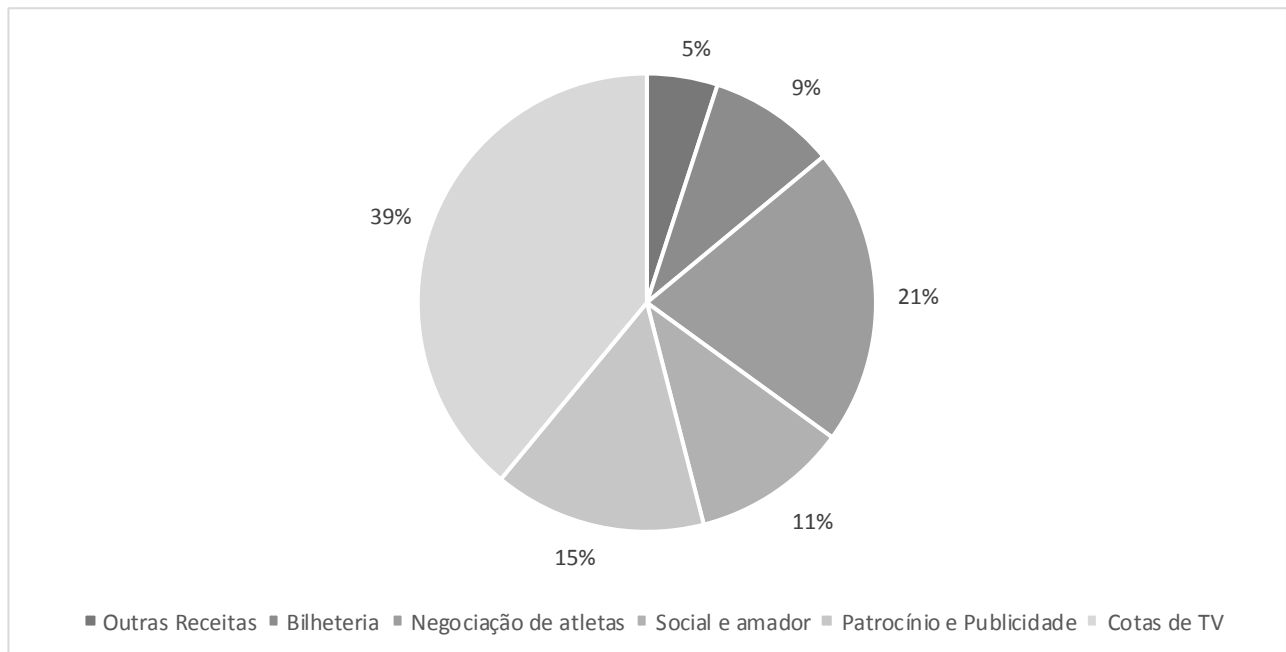
Através do espaço de transparência do clube o torcedor, os possíveis patrocinadores e os interessados em licenciamento da marca Corinthians podem ter acesso aos balancetes, demonstrações, orçamentos, atas de reuniões entre outras informações da situação financeira do clube.

A estratégia de *marketing*, na qual é baseada a mudança gerencial do clube, se utiliza da grande massa de torcedores do time. O conteúdo destinado aos consumidores finais está disponível em diversas formas de mídia, além de ter um dos melhores atrativos em dias de jogos chegando a segunda maior média de público do Campeonato Brasileiro (FERREIRA, 2014).

A exploração de imagem do clube é baseada na paixão dos torcedores, que apesar de estarem muitas vezes entre as manchetes como depredadores de patrimônio do clube e de propriedades privadas (GLOBO ESPORTE, 2014), em forma de manifestação e revolta por resultados ruins, também mostram seu apoio incondicional e extremamente necessário em todas as situações que o clube enfrenta.

Porém, com todo potencial de mercado, as maiores contribuições nas receitas do clube são compostas pelos direitos de transmissão e dos patrocínios vinculados a camisa dos atletas. As menores contribuições estão associadas aos aportes dos associados, explorações comerciais diversas e bilheteria, independente da sua média de público. As receitas de 2011, apresentada no gráfico 8, expressam o que ainda hoje pode ser constatado no balanço do clube (BDO CONSULTORIA, 2012).

Gráfico 8 – Divisão de Receitas (2011)



Fonte: BDO Consultoria (2012)

O Corinthians, embora obtenha altas receitas, permanece entre os clubes mais endividados do país. O que lidera as custos do clube são as despesas com salários, que representam mais de 50% das despesas totais (SPORT CLUB CORINTHIANS, 2014). Os lucros alcançados nos últimos anos ainda não fornecem a quantia necessária para o pagamento das dívidas, que crescerão com a necessidade de pagamento da Arena Corinthians, estádio construído para a Copa do Mundo de 2014.

Apesar dos superávits não serem o suficiente para o equilíbrio de contas do clube, os resultados obtidos até o momento o colocam entre os 30 times mais lucrativos do planeta. Já os resultados dentro de campo o colocam entre os 50 melhores times em escala mundial. A união de do seu desempenho dentro e fora de campo o consagram como uma das 50 marcas mais valiosas do mundo, o valor alcançado é de US\$ 87 milhões, porém esse potencial não é explorado de forma efetiva pelo licenciamento da marca Corinthians.

Através de continuo desenvolvimento de estratégias, construção de cenários futuros e planejamento de longo prazo, o clube mostra capacidade para tornar seu futebol um negócio rentável e autossustentável financeiramente. E, por meio de sucesso gerencial e conquista de títulos chegar ao nível esperado de eficiência de um clube-empresa.

### **5.3 Grêmio Football Porto Alegre**

O Grêmio surgiu em 1903, a partir de uma reunião entre jovens porto alegrenses da época, no centro da cidade (GRÊMIO, 2014). A história do clube é dividida em sete etapas. Começando na sua inauguração o momento de amadorismo e o desenvolvimento até o momento atual de adaptação ao novo estádio, a Arena do Grêmio.

A primeira partida disputada foi também a primeira vitória do clube, no ano de 1904. Nessa época foi adquirido o primeiro estádio, na Baixada do Moinhos de Vento, onde o time residiu nos seus primeiros 50 anos de existência. Nesse período o resultado frequente era a vitória do tricolor gaúcho. No estádio foi realizada a primeira partida contra o Sport Club Internacional e o jogo histórico foi marcado pelo placar expressivo de 10X0 para o mandante.

O período de amadorismo do clube colocou o time no mapa do futebol nacional e internacional, porém revelou mais do que capacidade técnica. Nesse momento o clube conheceu

o seu maior ídolo, Eurico Lara, goleiro e jogador que por mais tempo atuou pelo Grêmio. Sua história no clube teve tanta intensidade que o nome do jogador se encontra no hino do time.

O momento de transformação do clube começa na década de 1940 quando a exigência de profissionalização do futebol começa a tomar o lugar do amadorismo, o período inicial dessa transição foi considerada complexa para o clube. Porém com o novo momento do esporte e com as participações em competições internacionais, observou-se a necessidade da construção de um novo estádio, que proporcionasse melhores condições para recepção dos torcedores e para times visitantes.

O estádio Olímpico representou uma boa fase para o time. Jogadores novos chegaram ao clube e tiveram suas habilidades impulsionadas pelo comando de Oswaldo Rolla, antigo jogador e ídolo do clube. Nesse período foi forjado o “estilo de futebol” do Grêmio, que é considerado aguerrido e objetivo. Na década de 1970 o estádio foi ampliado e ficou conhecido como o mais bem equipado estádio nacional particular da época.

A reconquista do campeonato gaúcho de 1977 e a finalização da ampliação do Olímpico Monumental prepararam o clube para uma década de vitórias importantes. Em 1983 o tricolor gaúcho se sagrou campeão da Copa Libertadores da América e Campeão do Mundo. Durante a década outros títulos foram alcançados e para concluir o período de grandes vitórias o time conseguiu o título da Copa do Brasil.

A década de 1990 começou com a primeira desclassificação do clube no Campeonato Brasileiro, porém não foram anos perdidos. O clube chegou em 1995 ao seu bicampeonato da Copa Libertadores da América e ao vice-campeonato mundial, além de se sagrar tricampeão da Copa do Brasil e Bicampeão Brasileiro.

Na virada do milênio o clube alcançou o tetracampeonato da Copa do Brasil, porém desde essa conquista não obteve nenhum outro título de expressão, o que faz ser o maior período sem títulos da instituição. Entretanto, construiu a Arena mais moderna da América Latina, até então. O estádio conta com os mais modernos conceitos de segurança e qualidade, além de ter a pretensão de se tornar autossustentável financeira e ecologicamente.

### 5.3.1 Modelo de gestão

O Grêmio tem seu modelo de administração dividido em Conselho Administrativo e Conselho Deliberativo, além de Departamento de Marketing, Departamento Consular e Instituto Geração Tricolor. O Conselho Deliberativo por sua vez é dividido em Conselho Fiscal e Conselho de Ética. O Departamento Consular se divide em atuações em âmbito nacional e internacional (GREMIO, 2014).

O clube disponibiliza os balancetes e os balanços patrimoniais em seu site. Desse modo, atinge como o Corinthians a transparência de suas contas. Proporcionando assim credibilidade para os principais interessados, que são os torcedores, os patrocinadores e possíveis parceiros futuros. As demonstrações contábeis divulgadas são realizadas por auditores independentes, o que gera maior confiança de possíveis interessados em investir na marca tricolor.

O último período com demonstração do balanço patrimonial foi o ano de 2013, onde a situação do clube aparece de forma crítica. Os resultados apresentados foram capital de giro deficitário, déficits contínuos e insuficiência de geração de caixa. Parte significativa dessa situação financeira é acarretada pela dívidas realizadas para a construção do estádio novo e pelo não abatimento do valor de venda do estádio olímpico a essas contas.

O planejamento para o aumento de receitas para o possível pagamento das dívidas acumuladas passa pela exploração da marca. As perspectivas traçadas são de que a continuidade normal das operações do clube seja alcançada através da aliança entre o trabalho de *marketing* institucional e atuação de equipe profissional altamente competitiva.

Mesmo não sendo o clube detentor da maior torcida do Brasil, o potencial de exploração desse mercado através de *marketing* eficiente é gigantesco, dado que através de pesquisa realizada entre a população brasileira chegou-se à conclusão de que o Grêmio possui atualmente a torcida mais fanática do país como demonstrado na tabela 5.

Tabela 5 – Nível de engajamento por torcida

Rank	Clube	Distribuição da Torcida de acordo com o seu nível de engajamento			
		Fanáticos	Torcedores	Simpatizantes	Indiferentes
1	Grêmio	22,5%	57%	13%	7,6%



Rank	Clube	Distribuição da Torcida de acordo com o seu nível de engajamento			
		Fanáticos	Torcedores	Simpatizantes	Indiferentes
2	Internacional	19,4%	56%	16%	8,2%
3	Atlético – MG	17,2%	55%	15%	12%
4	Santa Cruz	16,3%	50%	18%	15%
5	Atlético – PR	15,7%	55%	18%	11%
6	Coritiba	14,7%	55%	19%	11%
7	Corinthians	14,2%	55%	15%	15%
8	Sport	13,1%	48%	20%	19%
9	Flamengo	12,7%	50%	18%	19%
10	Palmeiras	12,1%	55%	22%	11%
11	Vasco	11,4%	56%	14%	18%
12	Bahia	11,0%	48%	26%	14%
13	Cruzeiro	10,5%	49%	27%	13%
14	Vitória	9,4%	50%	26%	15%
15	São Paulo	9,1%	52%	16%	23%
16	Botafogo	7,8%	54%	19%	19%
17	Santos	7,5%	55%	15%	22%
18	Fluminense	7,2%	52%	17%	23%
19	Outros	8,1%	53%	12%	27%

Fonte: Ferreira (2013)

O clube se aproveita desse fator passional apresentado pela sua torcida através de plataformas de mídia como redes sociais, canais de televisão e rádio e atualmente da recém inaugurada Hamburgueria gremista, no centro da cidade de Porto Alegre. Além disso, o clube possui como demonstrativo de fidelidade de seus torcedores o seu quadro de sócios. Atualmente possui cerca de 75 mil sócios contribuintes e é o segundo clube com mais sócios no país como mostra a tabela 6, o que gera retorno financeiro significativo e possibilidades de atração de investidores.

Tabela 6 – Ranking dos clubes com mais sócio-torcedores

<b>Posição</b>	<b>Clube</b>	<b>Sócio-torcedores</b>
<b>1</b>	Internacional	112.839
<b>2</b>	Grêmio	75.092
<b>3</b>	Flamengo	62.607
<b>4</b>	Cruzeiro	54.423
<b>5</b>	Santos	54.258
<b>6</b>	Corinthians	42.823
<b>7</b>	Palmeiras	36.655
<b>8</b>	Atlético-MG	27.118
<b>9</b>	Bahia	22.567
<b>10</b>	Fluminense	22.264
<b>11</b>	Sport	22.190
<b>12</b>	São Paulo	20.608
<b>13</b>	Santa Cruz	20.517
<b>14</b>	Vasco	14.356
<b>15</b>	Botafogo	11.190
<b>16</b>	Grêmio Osasco-SP	9.996
<b>17</b>	Joinville	9.260
<b>18</b>	Ceará	7.425
<b>19</b>	ABC	7.384
<b>20</b>	Figueirense	7.327

Fonte: Revista Placar (2014)

A fidelidade e o fanatismo do torcedor gremista propiciam ao seu clube além de apoio incondicional, uma estabilidade de imagem da marca gremista. Essa característica favorece a inclinação de executivos para se tornarem patrocinadores do clube ou licenciadores da marca, que podem explorar a marca tricolor em contrapartida de royalties. A lista de fabricantes licenciados, atualmente, se encontra em mais de 60 nomes.

Fator de extrema relevância para gestão do clube e também para o equilíbrio das contas é a reformulação de critérios e política das categorias de base e da equipe profissional do clube,

onde a valorização dos atletas desenvolvidos pelo clube entra de forma impactante. Aspecto participante dessa reformulação é a parceria realizada entre a direção gremista e a SAP<sup>20</sup>, empresa de desenvolvimento de softwares de gestão de negócios.

A união dos aspectos de *marketing* com os pontos de valorização da equipe de futebol da base, os novos critérios envolvendo a equipe profissional e a modernização da gestão indica expectativa positiva para os próximos anos do clube.

---

<sup>20</sup> Mesma parceria realizada pelo clube Bayern München.

## 6 CONCLUSÃO

Esse trabalho tratou do gerenciamento financeiro de clubes. Ramo de estudos já explorado no Brasil, porém com propostas ainda não aplicadas pelos clubes e confederações nacionais. Com maior intensidade o assunto é desenvolvido e aplicado na Europa, principalmente na Inglaterra e na Alemanha. Pretendeu-se, por meio da apresentação dos casos internacionais mostrar os modelos já em vigor em outros países e através da exposição do mercado brasileiro procurou-se a sintetização do contexto atual do futebol brasileiro, no qual os clubes estão inseridos. De acordo com esse objetivo, conciliou-se a literatura referenciada aos tópicos abordados nos casos empíricos.

Inicialmente, apresentou-se a evolução histórica do futebol mundial, onde foi visto que não se sabe a origem legítima da prática esportiva. Observou-se posteriormente, as referências, as quais fundamentaram o tema tratado no decorrer do trabalho. Foram analisados os casos de Alemanha e Inglaterra, por terem feito de maneiras diferentes a indução da profissionalização de seus clubes de futebol e como exemplo de cada país foi exposto Manchester United representando a Inglaterra e o modelo de clube com capital aberto, com foco mesclado nos objetivos dos acionistas e dos torcedores. Para estampar o modelo germânico o clube Bayern München foi descrito.

Observou-se que os clubes estrangeiros baseiam as suas decisões em planejamento e análises de temporada, ao invés de resultados pontuais obtidos pelos times. As gestões são baseadas em maximização de talentos da base e de receitas. Os campeonatos são disputados de forma equilibrada, conseguindo despertar interesse mundial pelas partidas promovidas. E, a existência de concorrentes de alto nível, que são derivados de regras bem estabelecidas de gestão, é um dos motivos para que essa situação ocorra.

Enquanto os clubes brasileiros, apesar de terem um mercado exploratório grande, dado o tamanho da população brasileira, não desfrutam dessas potencialidades de forma efetiva. Dadas as problemáticas enfrentadas no contexto geral como excesso de jogos e falta de segurança nos estádios propiciam a escolha dos torcedores por não comparecer às partidas, comportamento que pode ser visto nas médias de público dos campeonatos brasileiros.

Verificou-se ainda que os clubes brasileiros tem altos níveis de dívidas, que são dominadas pelos custos com os departamento de futebol. Embora, consigam um nível razoável de

receitas, essas não superam os gastos com salários de jogadores, trocas de treinadores com altos níveis de multas rescisórias e no caso dos clubes brasileiros analisados os custos com as arenas recentemente construídas.

Conhecido o futebol brasileiro e sua condução autodestrutiva do esporte, há de se notar que o modelo de gestão de exploração da marca não tem correspondido as expectativas de equilíbrio de caixa e conquistas dentro de campo, o que gera o questionamento de qual outro modelo se adaptaria aos desejos e condições da cultura brasileira do futebol. Após se observar dois modelos, capital aberto e cota majoritária do clube e seus associados, infere-se que o modelo de gestão aplicado nos clubes alemães seria o mais adequado a realidade enfrentada pelos brasileiros.

O modelo alemão possibilitaria aos clubes brasileiros manter a autonomia do times, enquanto pressionaria as gestões à aplicação de controle mais rígido e decisões planejadas, visto o objetivo dos acionistas em lucrar com o negócio futebol. Enquanto isso o programa de descobrimento de talentos aliado a valorização de atletas nacionais e formados nas categorias de base, colaborariam nas despesas com contratação estrangeiros altamente valorizados no mercado. Essa política de criação de talentos nacionais ajudaria não só os clubes, mas também a formação da seleção brasileira, que no momento carece de atletas capacitados.

No macro cenário do futebol a aplicação do modelo de *fair play* financeiro já utilizado no continente europeu se mostra como uma possível maneira de controle geral das finanças dos clubes. Além de um novo modelo de calendário dos campeonatos nacionais, para dessa forma equilibrar o número de jogos entre os times, possibilitar aumento de atração de torcedores por partida, empregar atletas por períodos mais longos durante a temporada e diminuir o número de jogadores em departamentos médicos por causa de exaustão muscular.

Ao indicar problemas importantes na situação do futebol brasileiro atual e explicar os contextos europeus, este trabalho pode ser considerado uma modesta contribuição para os interessados pelo mercado de futebol, entre eles os clubes, as confederações e federações, os patrocinadores, os consumidores e as emissoras de televisão. Contudo, a principal contribuição feita foi trazer o futebol para o âmbito econômico e administrativo, que não são exploradores frequentes do tema.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, Antonio Carlos Kfourri et al. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Fgv, 2000.

BESOUCHET, Bernardo. **Nas finanças, o futebol do Brasil anda na contramão do que é feito pelo mundo**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://esporte.ig.com.br/futebol/2013-05-09/nas-financas-o-futebol-do-brasil-anda-na-contramao-do-que-e-feito-pelo-mundo.html>>. Acesso em: 20 out. 2014.

BDO CONSULTORIA. **Finanças dos clubes brasileiros e valor das marcas dos 17 clubes mais valiosos do Brasil**. Londres: BDO Consultoria, 2012. Disponível em: <<http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos%20Zipados/ValordasMarcasde2012.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2014.

BRASIL. Lei nº 6354, de 09 de fevereiro de 1976. Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, DF, de 2 set. 1976. p. 11867. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6354.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6354.htm)>. Acesso em: 23 out. 2014.

BRASIL. Lei nº 9615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. (Lei Pelé). **Diário Oficial**, Brasília, DF, 24 mar. 1998. p. 1332. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm)>. Acesso em: 23 out. 2014.

BOM SENSO FUTEBOL CLUBE. **Propostas**. [S.l.], 2014. Disponível em: <<http://www.bomsensofc.org/#propostas>>. Acesso em: 26 out. 2014.

BOSSHARDT, Alex et al. **Football Money League**. Manchester: Deloitte, 2013. Disponível em: <<https://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-deloitte-sbg-dfml-2014.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2014.

BUNDESLIGA. **About**. Dortmund, 2014. Disponível em: <<http://www.bundesliga.com/en/about/>>. Acesso em: 23 out. 2014.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE DESPORTOS DE DEFICIENTES VISUAIS – CBDV. **Modalidades**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.cbdv.org.br/pagina/modalidades-esportivas>>. Acesso em: 25 out. 2014.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL - CBF. **Competições**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <[http://www.cbf.com.br/competicoes/brasileiro-serie-a#.VF0OL\\_nF9UU](http://www.cbf.com.br/competicoes/brasileiro-serie-a#.VF0OL_nF9UU)>. Acesso em: 19 out. 2014.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL - CBF. **A CBF**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/a-cbf/biografia/biografia-do-presidente#.VF0OzvnF9UU>>. Acesso em: 17 out. 2014.

CRUZEIRO passa Santos e já é 4º clube com mais sócios-torcedores. **Revista Placar**, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://placar.abril.com.br/materia/cruzeiro-passa-santos-e-ja-e-4/>>. Acesso em: 26 out. 2014.

DAYCHOUM, Merhi. Análise Swot. In: DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. São Paulo: Brasport, 2007. Cap. 1. p. 7-20.

FAGUNDES, Fred. **O que podemos aprender com Bayern, Borussia e o futebol alemão**. 2013. Disponível em: <<http://papodehomem.com.br/o-que-podemos-aprender-com-bayern-borussia-e-o-futebol-alemao/>>. Acesso em: 20 out. 2014.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION - FIFA. **Missão e Estatutos**. Zurique, 2014. Disponível em: <<http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/mission.html>>. Acesso em: 20 out. 2014.

FERREIRA, Fernando. **Os 100 Clubes com maior média de público do Mundo 2013/14**. São Paulo: Pluriconsultoria, 2014. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI%20especial%20-%20ranking%20mundial%20de%20publico%20nos%20estadios%202014%20-%20CLUBES.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2014.

FERREIRA, Fernando. **Quais são as torcidas mais fanáticas do País?**. São Paulo: Pluriconsultoria, 2013. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/pluri%20ESPECIAL%20-%20torcidas%20mais%20fanaticas.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2014.

FUSSBALL CLUB BAYERN MÜNCHEN. **News**. Munich, 2014. Disponível em: <<http://www.fcbayern.de/en/news/news/2014/fcb-and-sap-new-partnership-190814.php>>. Acesso em: 24 out. 2014.

GEORGE, Kenneth D.; JOLL, Caroline. Estrutura de mercado. In: GEORGE, Kenneth D.; JOLL, Caroline. **Organização Industrial: Concorrência, crescimento e mudança estrutural**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. Cap. 6. p. 136-170.

GIULIANOTTI, Richard. A essência do futebol: as bases históricas e sociais do jogo global. In: GIULIANOTTI, Richard. **Sociologia do Futebol: Dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões**. São Paulo: Nova Alexandria, 2002. Cap. 1. p. 15-41.

GIULIANOTTI, Richard. O esporte do século XX: futebol, classe e nação. In: GIULIANOTTI, Richard. **Sociologia do Futebol: Dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões**. São Paulo: Nova Alexandria, 2002. Cap. 2. p. 42-61.

GLOBO ESPORTE. **O público do brasileiro-2014**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/publico-brasileirao.html>>. Acesso em: 24 out. 2014.

GLOBO ESPORTE. **Corinthians**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/corinthians/>>. Acesso em: 19 out. 2014.

GRÊMIO FOOTBALL PORTOALEGRENSE. **O clube**. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.gremio.net/>>. Acesso em: 20 out. 2014.

GRÊMIO FOOTBALL PORTOALEGRENSE. **Memorial e títulos**. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.gremio.net/>>. Acesso em: 20 out. 2014.

HAAG, Fernanda Ribeiro. **Futebol e o giro neoliberal: apontamentos e o caso brasileiro**. Podium: Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, v. 2, n. 1, p.57-80, 2013. Disponível em: <<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/36>>. Acessado em: 18 out. 2014.

INTERNATIONAL FEDERATION OF FOOTBALL HISTORY E STATISTICS. **Club world ranking**. Zürich, 2014. Disponível em: <<http://www.iffhs.de/club-world-ranking/>>. Acesso em: 22 out. 2014.

KUYPERS, Tim; SZYMAŃSKI, Stefan. **Winners and losers: The Business Strategy of Football**. London: Viking, 1999.

LANCE!NET. **Pesquisa LANCE! Ibope: Flamengo segue com a maior torcida do Brasil**. Rio Janeiro, 2014. Disponível em: <[http://www.lancenet.com.br/futebol/Pesquisa-LANCE-Ibope-Flamengo-Brasil\\_0\\_1200480135.html](http://www.lancenet.com.br/futebol/Pesquisa-LANCE-Ibope-Flamengo-Brasil_0_1200480135.html)>. Acesso em: 26 out. 2014.

LANCE!NET. **Pesquisa LANCE! Ibope: 56,5% dos torcedores não soube citar patrocínio**. Disponível em: <[http://www.lancenet.com.br/minuto/Pesquisa-LANCE-Ibope-torcedores-patrocinio\\_0\\_1204079739.html](http://www.lancenet.com.br/minuto/Pesquisa-LANCE-Ibope-torcedores-patrocinio_0_1204079739.html)>. Acesso em: 26 out. 2014.

LANCE!NET. **Torcida do Bayern já esgotou 16 dos 17 jogos em casa da próxima temporada**. Disponível em: <[http://www.lancenet.com.br/minuto/Torcida-Bayern-esgotou-proxima-temporada\\_0\\_932906792.html](http://www.lancenet.com.br/minuto/Torcida-Bayern-esgotou-proxima-temporada_0_932906792.html)>. Acesso em: 26 out. 2014.

MANCHESTER UNITED FOOTBALL CLUB. **Club information**. Manchester, 2014. Disponível em: <<http://www.manutd.com/en/Club.aspx>>. Acesso em: 24 out. 2014.

MANCHESTER UNITED FOOTBALL CLUB. **About Manchester United**. Manchester, 2014. Disponível em: <<http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-irhome>>. Acesso em: 24 out. 2014.

NOGUEIRA, Alexandre. **Vantagem competitiva: sustentável ou transitória**. 2014. Disponível em: <<http://www.hoper.com.br/#!VANTAGEM-COMPETITIVA-SUSTENTÁVEL-OU-TRANSITÓRIA/cupd/05567D69-E56D-492C-A78A-C1F75C952F45>>. Acesso em: 17 set. 2014.

PERIN, Alexandre. **Revolução Alemã, Parte II: A revolução técnica nas divisões de base e esquema de jogo**. Porto Alegre, 2013. Disponível em:



<<http://almanaqueesportivo.final.com.br/2013/04/16/revolucao-alema-parte-ii-a-revolucao-tecnica-nas-diviso-es-de-base-e-esquema-de-jogo/>>. Acesso em: 27 out. 2014.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 33. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E.. Introdução. In: PORTER, Michael E.. **Competição on competition**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RESENDE, Marcelo; BOFF, Hugo. Concentração Industrial. In: HASENCLEVER, Lia; KUPFER, David. (Org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 73-90.

SILVA, Cláudio Vicente di Gioia Ferreira; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p.195-209, 2006. Trimestral.

SIMÕES, Roberto Porto. A torcida. In: SIMÕES, Roberto Porto. **Futebol e Informação**: Driblando Incertezas. Porto Alegre: Age, 2009. p. 34-36.

UNZELTE, Celso. **O livro de ouro do futebol**. 3. ed. São Paulo: Ediouro, 2002.

UNION OF EUROPEAN FOOTBALL ASSOCIATIONS - UEFA. **Protecting the game**. Nyon, 2014. Disponível em: <<http://www.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=2156153.html>>. Acesso em: 20 out. 2014.

WILLIS, Tom. **The Pyramid**. [S.l], 2013. Disponível em: <<http://www.thepyramid.info/>>. Acessado em: 23 out. 2014.