

CÁSSIO BRUNO DOS SANTOS DEMITO

**INDÚSTRIA DO FUTEBOL: ESTRUTURAÇÃO E A DIVERSIFICAÇÃO DE
RECEITAS DOS CLUBES**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Claus Magno Germer

**CURITIBA
2008**

TERMO DE APROVAÇÃO

CÁSSIO BRUNO DOS SANTOS DEMITO


INDÚSTRIA DO FUTEBOL: ESTRUTURAÇÃO E A DIVERSIFICAÇÃO DE RECEITAS DOS CLUBES

Monografia aprovada como requisito parcial à conclusão do Curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:


Prof. Dr. Claus Magno Germer
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR


Prof. Dr. Igor Zanoni Constant Carneiro Leão
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR


Prof. Dr. Aldair Tarcísio Rizzi
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR

Curitiba, 20 de Novembro de 2008.

Dedico este trabalho aos meus amados pais, Altemar e Rosemeire, grandes responsáveis pelo alcance de mais um dos meus objetivos e também aos meus irmãos Caio e Júnior, companheiros para todos os momentos.

Sou grato ao meu orientador Prof. Dr. Claus Magno Germer, por ter aceitado a proposta de me orientar em um tema distinto de sua área de atuação, além da atenção dispensada durante o período de elaboração do trabalho.

Agradeço também a minha amada companheira Andressa Mendes Figueiredo, pelo amor e apoio durante toda minha graduação e especialmente durante a confecção deste trabalho.

Aos familiares e amigos que me acompanharam durante os cinco anos de graduação e de alguma forma me auxiliaram nos estudos.

E finalmente, agradeço a Deus por mais esta vitória e por conceder as melhores condições possíveis para alcançá-la.

RESUMO

O futebol é reconhecidamente o esporte mais popular do mundo e tornou-se o mais rentável dentro da ascendente economia do entretenimento. Com o intuito de demonstrar que o significado de tal esporte vai muito além de uma simples prática de lazer, este trabalho visa à apresentação e análise da estrutura mercadológica da indústria futebolística, na qual diversos agentes interagem através de um complexo de relações. A caracterização de cada constituinte atuante no mercado do futebol e de tais relacionamentos comerciais também representam objetos desta monografia. Na seqüência, o foco volta-se para as variadas fontes de receitas desenvolvidas pelos clubes de futebol, analisadas sob a ótica da teoria da diversificação. Com o auxílio de dados estatísticos de clubes brasileiros procurou-se evidenciar a situação nacional no que se refere à exploração de cada fonte de arrecadação, tendo como referência o pioneiro e desenvolvido mercado futebolístico Inglês. Tais dados foram coletados de publicações dos próprios clubes de futebol e de auditorias independentes especializadas em gestão esportiva. Conclusivamente, verificou-se a expansão que a diversificação possibilitou à indústria futebolística, exigindo dos seus principais agentes produtores, os clubes, uma gestão eficaz dos recursos e das suas formas de arrecadação.

Palavras-chave: Futebol, Diversificação, Indústria futebolística, Mercado do futebol.

ABSTRACT

Football is admittedly the most popular sport in the world and has become the most profitable sport in the rising economy of entertainment. In order to demonstrate that the meaning of this sport goes far beyond a simple hobby practice, this work aims to present and analyze the structure of football industry, in which various actors interact through a complex of relations. The characterization of each constituent of the football market and of these business relationships also represents objects of this monograph. In sequence, the focus is turning to the varied sources of revenue taken by football clubs, analyzed from the perspective of the theory of diversification. With the assistance of statistical data from Brazilian clubs tried to evidence the national situation of the exploration of each source of revenue, with reference to the pioneer and developed English football market. These data were collected from publications of the football teams and from independent audit specialized in sports management. Conclusively, it was checked the expansion that diversification allowed to the football industry, demanding of its main producers, the clubs, an effective management of resources and of the revenue sources.

Key words: Football. Diversification. Football industry. Football market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 –	ORGANOGRAMA DO FUTEBOL BRASILEIRO NO CONTEXTO MUNDIAL	29
FIGURA 2 –	SISTEMA DE RELACIONAMENTOS NO FUTEBOL	30
FIGURA 3 –	ESTRUTURA INTEGRADA DE MERCADOS NA INDÚSTRIA FUTEBOLÍSTICA	32
FIGURA 4 –	ESQUEMA DA LÓGICA FINANCEIRA DOS CLUBES	34
GRÁFICO 1 –	DIVERSIFICAÇÃO DAS RECEITAS DOS CLUBES BRASILEIROS	39
GRÁFICO 2 –	EVOLUÇÃO DAS RECEITAS DO MANCHESTER UNITED (MILHÕES DE EUROS)	40
GRÁFICO 3 –	DIVERSIFICAÇÃO DAS RECEITAS DO MANCHESTER UNITED	40
GRÁFICO 4 –	VARIAÇÃO DAS RECEITAS 2007 VS 2006 (EXCLUINDO VENDA DE ATLETAS)	42
GRÁFICO 5 –	VARIAÇÃO DAS RECEITAS 2006 x 2007	43
FIGURA 5 –	PARTIDA DE FUTEBOL NA INGLATERRA (1892)	46
FIGURA 6 –	DEPENDÊNCIAS DAS ARENAS EUROPEIAS	49
GRÁFICO 6 –	COMPARATIVO DE PÚBLICO PRESENTE NAS PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS E NO BRASIL NO ANO DE 2004	51
GRÁFICO 7 –	OCUPAÇÃO DOS ESTÁDIOS BRASILEIROS EM 2004 NA 1ª. DIVISÃO DO CAMPEONATO BRASILEIRO DE FUTEBOL	51
GRÁFICO 8 –	OCUPAÇÃO DOS ESTÁDIOS: EUROPA X BRASIL	52
GRÁFICO 9 –	PRINCIPAIS CONTRATOS VIGENTES DE FORNECIMENTO DE MATERIAIS ESPORTIVOS (VALORES ESTIMADOS PARA O PERÍODO)	60
GRÁFICO 10 –	FLUXO DE TRANSFERÊNCIAS DE ATLETAS BRASILEIROS PARA O EXTERIOR (EM NÚMERO DE ATLETAS)	62
GRÁFICO 11 –	RESULTADO DOS CLUBES SEM A VENDA DE JOGADORES (EM MILHÕES DE REAIS)	66

LISTA DE TABELAS

TABELA	1 – RANKING MUNDIAL DE TORCIDAS - 2008.....	26
TABELA	2 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO FLAMENGO (2006/2007).....	41
TABELA	3 – RANKING DE SÓCIOS-TORCEDOR DE CLUBES BRASILEIROS ..	44
TABELA	4 – DIVISÃO DA TAXA DE DIREITO DE TRANSMISSÃO DO CAMPEONATO BRASILEIRO 2007.....	56
TABELA	5 – RANKING DOS PATROCÍNIOS DOS CLUBES BRASILEIROS (CONTRATOS VIGENTES EM 2008)	58
TABELA	6 – VOLUME DE CAPITAL INGRESSO NO BRASIL COM A EXPORTAÇÃO DE JOGADORES DE FUTEBOL.....	63
TABELA	7 – MAIORES SALÁRIOS DE JOGADORES PROFISSIONAIS DE FUTEBOL (VIGENTES EM 2007/2008)	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 TEORIA DA DIVERSIFICAÇÃO	11
2.1.1 Diversificação horizontal.....	13
2.1.2 Diversificação vertical.....	14
2.1.3 Diversificação concêntrica.....	15
2.1.4 Diversificação por conglomerado	16
3 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA FUTEBOLÍSTICA	18
3.1 EVOLUÇÃO LEGISLATIVA DO FUTEBOL NO BRASIL.....	19
3.2 MERCADO CONSUMIDOR	23
3.3 MERCADO PRODUTOR.....	27
3.4 MERCADO INTERMEDIADOR	31
3.5 LÓGICA FINANCEIRA DOS CLUBES	33
4. DIVERSIFICAÇÃO NA INDÚSTRIA DO FUTEBOL	36
4.1 RECEITA DE BILHETERIA	37
4.2 EXPLORAÇÃO ECONÔMICA DOS ESTÁDIOS	46
4.3 DIREITOS DE TRANSMISSÃO DE TV	53
4.4 RECEITAS DE MARKETING ESPORTIVO	57
4.5 MERCADO DE ATLETAS	60
5 CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

O esporte tornou-se, nas últimas décadas do século XX, um dos nichos de negócio mais rentável dentro da ascendente economia do entretenimento. Com isso, o estudo dos impactos econômicos gerados pelo esporte passou a ser uma preocupação crescente, já que o mesmo transformou-se em espetáculo e negócio. Em economias mais avançadas como a norte-americana e a européia, o segmento esportivo cada vez mais se consolida como grande gerador de riqueza. No Brasil, o campo esportivo não é tão diversificado quanto no exterior, pois tal área está dominada basicamente por um esporte, o futebol, que monopoliza o interesse tanto dos investidores esportivos quanto da população enquanto público.

Esse crescente interesse acarretou no desenvolvimento da indústria do futebol no país, dado que os agentes produtores de tal estrutura, os clubes de futebol, ao perceberem as variadas formas de receitas do segmento, passaram a atuar como empresas otimizadoras das oportunidades comerciais. Utiliza-se o termo indústria, genericamente, para designar um grupo de organizações que compartilham um método comum de gerar dividendos, embora não sejam necessariamente do segundo setor. Essa atividade econômica envolve todos os que produzem, investem e consomem o produto, uma vez que o espetáculo do futebol é um objeto de consumo cujo consumidor é o torcedor, o telespectador. Segundo estudos de Proni (2001), a trajetória do futebol tem acompanhando o desenvolvimento econômico do capitalismo e conseqüentemente a sua exploração econômica tornou-se mais visada, pois passou a envolver fatores como o crescimento econômico regional e nacional, impostos, preços, consumo e comércio internacional. Além disso, no âmbito dos efeitos microeconômicos, é possível se observar os efeitos diretos e indiretos nas especificidades econômicas de tal setor.

Apesar da forte identificação que o futebol tem com o país, não se observam diversos estudos econômicos sobre o mesmo. Em áreas do conhecimento nas quais prevalecem o senso comum, há grande potencial para pesquisa científica. Assim sendo, tem-se o objetivo de tal trabalho: abordar o futebol como uma atividade econômica, enfatizando sua estruturação mercadológica e analisar as mais diversas formas de receitas desenvolvidas pelos clubes, sob a ótica da teoria da diversificação, tendo como foco principal a realidade das agremiações esportivas brasileiras.

O primeiro capítulo do desenvolvimento deste estudo envolve a revisão da literatura sobre a teoria da diversificação, utilizada como referencial para a análise das diversas formas de receitas dos clubes de futebol. O segundo expõe a estruturação da indústria futebolística, a partir do histórico de evolução das leis que orientam o esporte. Na seqüência, são apresentados e caracterizados os mercados constituintes de tal indústria bem como a lógica financeira dos clubes, necessária para o entendimento da estrutura integrada desses mercados.

No terceiro capítulo, o objeto de estudo é a diversificação no futebol, através da explicação de cada forma de receita desenvolvida pelas agremiações esportivas. Também é realizada uma breve análise da situação da indústria brasileira em tais modalidades de arrecadação, tendo o rentável mercado europeu como parâmetro de comparação em algumas situações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DA DIVERSIFICAÇÃO

Segundo Britto (2002), o fenômeno da diversificação refere-se à expansão da empresa para novos mercados distintos de sua área original de atuação. Para o referido autor a diversificação é uma alternativa extremamente interessante para viabilizar o crescimento da empresa, na medida em que lhe possibilita superar os limites de seus mercados correntes, ao mesmo tempo em que permite, através do gerenciamento de um conjunto de diversas atividades, ampliar o potencial de acumulação que influencia a dinâmica do crescimento empresarial. Penrose (1979) defende que uma empresa especializada é altamente vulnerável em um ambiente onde ocorrem modificações na tecnologia e no gosto dos consumidores.

Para Penrose (1979), uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produto, ela parte para a produção de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica, e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma. Penrose (1979), ainda complementa: “A diversificação compreende, incrementos na variedade de produtos finais fabricados, incrementos na integração vertical e incrementos no número de áreas básicas de produção nas quais a firma opera”.

Britto (2002) afirma que a concorrência praticamente torna obrigatória a expansão das empresas para diferentes mercados, diversificando seus campos de atuação. A complexidade da diversificação está no fato dela constituir em um processo que se confunde com outros aspectos do crescimento empresarial, relacionados às diversas possibilidades de interação das empresas com o meio no qual a mesma se insere. Ao se viabilizar o processo de diversificação, amplia-se o alcance da concorrência para mercados externos, e a diversificação torna-se um instrumento que permite às empresas manter suas posições competitivas em relação a outras empresas também diversificadas, contribuindo para a evolução do sistema econômico como um todo.

Novas oportunidades de produção surgem das modificações nos serviços produtivos e da experiência disponível na firma, bem como das modificações no sortimento externo e nas condições do mercado, igualmente percebidas pela firma.

Todavia, segundo Sousa (2005), um outro elemento que faz a indústria se diversificar é quanto ao poder de mercado perseguido pelos empresários que pretendem superar seus concorrentes, além de alcançar prestígio e algumas outras séries de condições que induzam a estes empresários ao processo de diversificação.

Para Sousa (2005), a direção da diversificação aparenta inicialmente ser ditada pelas economias de escala geradas em termos de experiência tecnológica ou de *marketing*. Em segundo lugar, advinda das vantagens econômicas especiais que as grandes firmas obtêm com a comercialização em grande escala de bens de consumo finais. Em terceiro plano, com o surgimento da boa imagem que a empresa adquire por produzir um bem que justifique seu preço no mercado competidor. Finalmente, advinda da correlação existente com a concentração no principal produto que se diversifica.

Na concepção de Britto (2002), um dos critérios que pode orientar a diversificação refere-se à semelhanças verificadas nas etapas dos processos produtivos das atividades originais da empresa e dos novos ramos para os quais ela está se expandindo. A partir de tal critério podem-se diferenciar movimentos de diversificação horizontal dos relacionados à diversificação vertical. Outro critério citado por Britto (2002) é o da proximidade verificada entre as atividades genuínas da empresa e os novos ramos para os quais ela está se expandindo em termos das competências produtivas e gerenciais exigidas para desenvolvê-las de maneira eficiente. Esse critério contribui para distinguir o processo de diversificação concêntrica da modalidade diversificadora por conglomerado.

Por sua vez, Penrose (1979) afirma que a diversificação que implica na partida da firma para a conquista de novas áreas de mercado pode dar-se das seguintes formas: a) entrada em novos mercados com novos produtos, utilizando a mesma base de produção; b) expansão, no mesmo mercado, com novos produtos, utilizando a mesma base de produção; c) entrada em novos mercados, com novos produtos, também baseados em uma área de tecnologia diferente.

Britto (2002) destaca a capacidade da diversificação em proporcionar uma série de benefícios que viabilizam a realização do potencial de acumulação das empresas diversificadoras em seus mercados de origem bem como a expansão para novas áreas de atuação. O autor classifica esses benefícios em três grupos de fatores. O primeiro grupo é composto pelos benefícios responsáveis pela aceleração

do ritmo de crescimento da empresa, como a mudança de direção, que consiste no reposicionamento competitivo da empresa e a exploração de oportunidades atrativas referentes a novos mercados com potencial de expansão.

O segundo grupo de benefícios se refere ao incremento da eficiência técnico-produtiva. São as vantagens que a diversificação traz, em ganhos obtidos com uma utilização mais racional dos recursos e no incremento de sinergias, isto é, dos esforços coordenados das atividades comerciais, administrativas e operacionais. Britto (2002) coloca a estabilização e dinamização das vendas como outro conjunto de benefícios oriundos da diversificação, composto pela redução do risco, estabilização de ganhos e adaptação às necessidades de consumidores. O referido risco relaciona-se à dificuldade para se estimar precisamente o comportamento da demanda ao longo do ciclo de negócios nas diversas atividades empresariais. A diversificação atua de maneira a compatibilizar tais ciclos nos diversos mercados, minimizando esse risco.

Para Penrose (1979), a atividade diversificadora possibilita a evolução contínua dos serviços produtivos que aliados à permanente modificação das circunstâncias externas, promove às empresas uma constante mutação nas oportunidades produtivas. Sousa (2005) conclui a respeito das limitações da diversificação: “A diversificação não é feita como se fosse uma mágica, que diz que a empresa deve diversificar-se e pronto. Existem limitações que devem ser levadas em consideração para que o diversificar condiga com a sua estrutura real e possa influir na dinâmica do crescimento sustentável da indústria”.

2.1.1 Diversificação horizontal

Britto (2002) conceitua esse tipo de diversificação como aquela em que se introduzem novos produtos, relacionados aos produtos originais da empresa em termos de mercado atingido e que possam ser comercializados através dos mesmos canais de distribuição já existentes ou por meio da expansão do alcance dos mesmos. Penrose (1979) afirma que através dessa modalidade de diversificação, a expansão para novos nichos de mercado está associada a um prolongamento da área de especialização da empresa, tanto no que se refere à base tecnológica, quanto ao que concerne à área de comercialização explorada em suas atividades

genuínas. A capacitação mercadológica acumulada pela empresa em suas atividades de origem é considerada por Britto (2002) um fator de contribuição para o desenvolvimento do processo de diversificação horizontal. Tal capacitação contribui para uma maior facilidade da empresa em se adaptar a um padrão competitivo semelhante, além de ajudar a absorver a preferência por produtores já estabelecidos, atraindo consumidores no novo segmento. Como exemplo simples desta modalidade de diversificação, pode-se citar uma agroindústria que em sua atividade genuína produz sucos de frutas e passa a produzir também sorvete de frutas.

2.1.2 Diversificação vertical

Sousa (2005) caracteriza essa modalidade da diversificação como aquela na qual a empresa passa a produzir um novo produto ou serviço que se situa entre o seu mercado de matérias primas e o consumidor final dos produtos que já fabrica ou serviço que já executa. A empresa passa a controlar diferentes etapas do processo progressivo de transformação dos insumos em produtos finais. Em alguns processos de complexidade elevada, essa transformação não se dá de forma linear, ocorrendo que várias etapas se direcionem para uma mesma etapa da produção. Também conhecida como integração vertical, é um método pelo qual uma firma tenta manter sua posição competitiva e melhorar a lucratividade de seus produtos básicos. (PENROSE, 1979).

Britto (2002) destaca a existência de dois tipos de diversificação vertical: a para trás e a para frente. A para trás corresponde ao ingresso da empresa em estágios anteriores ao processo de produção, aumentando seu controle sobre seu sistema de fornecedores. Já a diversificação para frente consiste na entrada em estágios posteriores, expandindo o controle sobre o sistema de distribuição. Considerando o produto originariamente produzido pela empresa, verifica-se que a integração para trás não afeta a natureza do mesmo, diferente do que ocorre com a diversificação para frente que intensifica a produção, aproximando-o do seu estágio final de elaboração, além de envolver a entrada em atividades de caráter não produtivo, associadas à distribuição e comercialização do produto final ou ao serviço de pós-venda.

Penrose (1979) conclui que a possibilidade de diversificação vertical está associada às estratégias de longo prazo da empresa e se diferencia da diversificação horizontal na medida em que torna a empresa diversificada mais sensível à instabilidade dos mercados nos quais atua, reduzindo sua independência nesse aspecto ao aumentar-se o nível de envolvimento do capital produtivo com o conjunto de atividades integradas. Porém, ambas as estratégias se relacionam, podendo a diversificação horizontal facilitar a ocorrência da vertical ou esta contribuir para a implantação daquela. Uma objetiva exemplificação dessa modalidade de diversificação é a de uma empresa distribuidora de leite que adquire a sua própria fazenda para a produção desse bem, passando a assumir o controle de uma diferente etapa do processo no qual já se encontra inserida.

2.1.3 Diversificação concêntrica

Britto (2002) caracteriza a diversificação concêntrica como aquela em que a entrada da empresa em novas áreas de atuação é possibilitada principalmente, em virtude da exploração do conjunto de competências essenciais da empresa como forma de obtenção de vantagens comparativas. Envolve a comercialização de novos produtos por parte da empresa e visa atrair novos membros de mercados-alvos já existentes. Com este comportamento, a firma procura seguir um padrão de expansão para novos mercados, de modo a expandir suas competências iniciais. O referido autor também ressalta que através desta modalidade de diversificação, se estabelece uma empresa atuante em diversos mercados inter-relacionados no que diz respeito ao aspecto técnico-produtivo e/ou em relação as capacitações gestoras exigidas para administrar as diversas unidades da empresa diversificada. A estratégia utilizada baseia-se no aprimoramento de uma capacitação ampla capaz de ser aplicada em diferentes mercados, conferindo uma vantagem concorrencial à esta empresa diversificadora. Penrose (1979) destaca que o sucesso da diversificação concêntrica está condicionado ao nível de sinergia positiva relacionado ao conhecimento tecnológico e a operação comercial que a empresa consiga realizar.

O grau de semelhança entre tais capacidades requeridas irá definir as formas distintas que esse processo econômico pode assumir. Sousa (2005) destaca

como principal distinção desta modalidade de diversificação em relação as já apresentadas, os impactos sobre as condições de concorrência nas novas áreas de atuação da empresa. A diversificação concêntrica não tende a fortalecer as barreiras à entrada de novas firmas, como ocorre na diversificação horizontal e vertical, já que nesse processo as empresas atuam em vários mercados articulados. Para esse tipo de diversificação, a empresa deve apresentar uma capacitação econômica-financeira apropriada para seu nível de atuação, facilitando o posicionamento da mesma frente à sua concorrência efetiva. Pode-se exemplificar este tipo de diversificação com a situação na qual uma empresa de bebidas especializada em produção de suco de uva passa também a fabricar vinho. Os mercados destas bebidas estão relacionados do ponto de vista técnico-produtivo e tal atitude diversificadora visa atrair novos segmentos de mercado.

2.1.4 Diversificação por conglomerado

Britto (2002) conceitua esta estratégia como uma evolução da diversificação concêntrica, que se dá através de uma progressiva redução dos níveis de integração entre as atividades da empresa, até atingir um nível em que a firma é visualizada como um conjunto de funções pouco ou não relacionadas entre si. A característica marcante deste processo se refere ao fato de que mesmo com a presença da instituição em diferentes ramos de atividades, ampliando o horizonte de diversificação da empresa, o caráter extremamente distinto dessas atividades pode culminar na dificuldade da empresa em atingir um nível de competência que possibilite um posicionamento estratégico satisfatório nos diferentes mercados em que atua.

Britto (2002) também enumera fatores impulsores da diversificação conglomerada, como o surgimento de novas oportunidades atrativas para investimentos, diferentes da atuação original da empresa. Outro fator que o autor destaca é o impacto desestabilizador de uma inovação tecnológica sobre as atividades genuínas da empresa. Uma especialização extremamente específica da firma também contribui para que a diversificação ocorra de forma conglomerada.

Sousa (2005) caracteriza a diversificação conglomerada como aquela diversificação de negócios com diferentes tecnologias e esforços de vendas.

Apresenta um risco menor em comparação a outras modalidades, por envolver diversos ramos distintos. Pode não apresentar sinergia de tecnologia ou de comercialização, mas poderá contribuir para maior flexibilidade, sendo que a empresa buscará investir em setores com características econômicas mais favoráveis que as atividades atuais.

Britto (2002) alerta para o risco de uma concentração na diversificação conglomerada. Tal comportamento pode dificultar um crescimento auto-sustentado da empresa. A entrada em atividades muito diferentes entre si pode originar uma estrutura organizacional confusa. Além disso, o comprometimento dos recursos da firma com uma vasta variedade de produtos e mercados podem representar uma imagem de instabilidade para os acionistas, na medida em que gera um aumento de risco e redução da flexibilidade operacional. A falta de articulação entre as atividades pode tornar difícil uma reorganização da empresa em um ambiente de recessão.

Pode-se exemplificar esta modalidade de diversificação com casos de empresas conhecidas. A Bic, mundialmente conhecida pela fabricação de suas canetas esferográficas, investe também na fabricação de veleiros, que no Brasil chegam a custar R\$ 10 mil. A Ambev aproveita o bagaço que sobra do malte utilizado para fabricar cervejas, para fabricação de ração animal e até como farinha de pão francês. Um dos maiores frigoríficos do Brasil, o grupo Friboi, utiliza o sebo bovino como matéria prima para fabricação de toda a linha de limpeza de sua nova marca, a Minuano. Além dessa atividade, eles ainda investem na marca Albany, de higiene. Tais exemplos apresentam empresas diversificadas vistas como um conjunto de atividades não concorrenciais entre si. (MUNDO DO MARKETING, 2007).

3 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA FUTEBOLÍSTICA

A prática do futebol como esporte teve sua origem na Inglaterra com a sociedade burguesa, que deu ao desporto uma função social, estabelecendo regras e todas as atribuições que uma atividade esportiva passa a ter quando ultrapassa o campo do lazer. Devido ao baixo custo exigido para sua prática e sua relativa simplicidade de jogo, rapidamente tornou-se uma atividade com inúmeros adeptos, principalmente jovens. Com o aumento progressivo do apoio da esfera pública, as associações esportivas começaram a multiplicar-se. O crescimento do número de agremiações culminou na criação de campeonatos que se tornaram freqüentes, estimulando a passagem do amadorismo para a profissionalização. (VIEIRA E FREITAS, 2006).

No Brasil, após ser trazido pelos ingleses e disseminado pelo país, verificou-se a extrema aptidão do povo brasileiro para a prática do esporte, com peculiar habilidade, criatividade e malandragem no tratar da bola. Aidar *et al.* (2002) destaca que o desporto chegou ao território brasileiro como um esporte elitista, mas tornou-se popular com assustadora velocidade e assim como na Europa, as entidades esportivas se formaram. Vieira e Freitas (2006) relatam que por volta de 1900, em uma partida de várzea ocorrida em São Paulo, pela primeira vez se tem relato que foi cobrado ingresso para acompanhar a partida, devida a enorme mobilização da sociedade para uma atividade esportiva. Notadamente, a formação de um público consumidor, isto é, pessoas dispostas a pagar para ter acesso ao produto futebol, era um forte sinal de transição do amadorismo para a profissionalização.

Jogadores de excelente qualidade começaram a surgir nas várzeas e os clubes mais estruturados passaram a convidar tais atletas para fortalecer suas equipes, estimulados pela exigência de boas exibições por parte dos crescentes simpatizantes do esporte. Aidar *et al.* (2002) descreve que mesmo com a resistência das agremiações de prática futebolística em se profissionalizarem, a popularidade do esporte só aumentava, juntamente com a competitividade dos torneios que atraíam grandes públicos aos campos de futebol. Esse crescimento obrigou os clubes a remunerarem seus jogadores, pois já naquela época havia o assédio de agremiações internacionais sobre os destaques brasileiros. Por tal motivo, a implantação do profissionalismo em 1933 fez-se necessária, para conter o êxodo de atletas além de aumentar a competitividade dos campeonatos existentes.

Vieira e Freitas (2006) enaltecem o notório fortalecimento do profissionalismo, na década de 70, com o desenvolvimento dos conhecimentos científicos no campo esportivo com o intuito de aprimorar a performance dos atletas e o conhecimento dos treinadores e profissionais agregados aos clubes, como médicos, massagistas, dentistas, etc. Esse desenvolvimento se acentuou na década seguinte, dando moldes a indústria futebolística. A seguir, serão apresentados e caracterizados os componentes de tal estrutura, porém, será destacado previamente como a evolução das leis brasileiras que regem o desporto contribuiu para o avanço do esporte como negócio.

3.1 EVOLUÇÃO LEGISLATIVA DO FUTEBOL NO BRASIL

A questão legislativa mostrou-se um aspecto importante para o crescimento do futebol como negócio no Brasil. Com a criação e evolução das leis que regem a modalidade verificou-se a necessidade de adequação dos clubes à nova realidade mercadológica do esporte. O primeiro decreto-lei (nº 3199 do ano de 1941) determinou as bases da organização dos esportes em todo o país, além de criar o Conselho Nacional de Desportos (CND). Nesta época, o controle da organização esportiva era altamente centralizado no Estado. Aidar *et al.* (2002, p. 20) destaca que esse mesmo decreto-lei estabeleceu a obrigatoriedade da existência de um órgão nacional que dirigisse as organizações estaduais de cada modalidade esportiva. Assim, criou-se o sistema de federações estaduais subordinadas à confederação brasileira de cada esporte. Tal sistema permitiu a correção de várias falhas na administração dos esportes no Brasil.

Em 1975, com a criação da justiça desportiva e a responsabilidade de supervisão normativa e disciplinar do CND sobre todos os esportes, verificou-se novos avanços na direção da democratização do esporte brasileiro. Porém o autoritarismo estatal nesse campo ainda era claro, com o controle do estado sob o regime econômico-financeiro das agremiações esportivas e dos estatutos (LEONCINI, 2001).

Nesse período foi promulgada a lei nº 6.354/76 que pela primeira vez tratou das relações de trabalho do atleta profissional de futebol, definindo vários aspectos trabalhistas, como a jornada de trabalho, férias, etc. A principal disposição criada foi o passe, que se tratava do vínculo desportivo entre o atleta e a associação, mesmo

após a conclusão do contrato de trabalho entre ambas as partes. Aidar *et al.* (2002) relata que no plano constitucional, foi a constituição federal de 1988 que primariamente orientou à prática esportiva no Brasil. As anteriores faziam apenas breves considerações nessa área, sem sistematizá-las. Aidar *et al.* (2002) cita que no artigo quinto da referida constituição foi assegurada a liberdade de associação e criação de cooperativas independentes, sendo vetada a interferência estatal em seu funcionamento. Já no artigo 217 encontram-se as disposições reguladoras da prática desportiva no Brasil, das quais pode-se destacar a garantia de autonomia das entidades desportivas, quanto a sua organização e funcionamento e o tratamento diferenciado para o esporte profissional e o não profissional. Verificava-se nesse artigo a intenção de se minimizar a interferência estatal na gestão do esporte.

Em 1993, é lançada a lei nº 8.672, batizada como lei Zico, com maior ênfase dada ao futebol. Segundo Leoncini (2001), por meio dela a legislação esportiva brasileira facultou às entidades de prática e às organizações federais de administração do esporte manter o controle de suas atividades sob os cuidados de sociedades com fins lucrativos, regulamentou a justiça desportiva além de conceder mais autonomia na organização dos clubes e facultando as agremiações do esporte profissional a transformação em empresas.

Com o crescimento tanto da prática profissional do futebol, quanto do volume de capital movimentado por esse esporte, exigiu-se uma lei especificamente direcionada às peculiaridades dessa modalidade esportiva. Foi em 1998, que uma nova versão da lei Zico foi elaborada e batizada como lei Pelé, sob o número 9.615. A motivação da criação de tal lei era profissionalizar as relações decorrentes da prática do futebol, inserindo a iniciativa privada em seu processo de desenvolvimento. As principais novidades legislativas trazidas pela lei Pelé foram a obrigatoriedade da transformação dos clubes em entidades com fins lucrativos além da extinção do passe no futebol, considerada uma conquista importante no âmbito dos direitos trabalhistas dos atletas. (NETO, 2003).

Aidar *et al.* (2002) afirma que quando a lei Pelé foi criada, havia a expectativa de que ela fosse o caminho para o pleno desenvolvimento da indústria do futebol, ao estabelecer condições legais para que os clubes se transformassem em empresas, ao criar uma rede mais democrática e justa aos jogadores e ao fundar as bases de um financiamento viável para obtenção de recursos. Foi na Lei Pelé que o termo

clube-empresa foi citado pioneiramente, para designar a agremiação de prática desportiva que passaria a atuar com o intuito comercial. Porém, reações contrárias foram manifestadas ao texto original da lei Pelé, o que levou a promulgação da segunda versão (lei nº 9.981/2000), modificando diversas disposições da anterior. Leoncini (2001) destaca essas principais alterações, como o retorno da faculdade da transformação do clube em empresa. Tal lei impôs uma série de condições legais para essa adaptação, sendo elas: a) exigência do controle da sociedade pela entidade de prática esportiva; b) Proibição de uma mesma empresa de administrar mais de uma entidade de prática esportiva que disputem a mesma competição profissional, porém excetuando-se desse veto os contratos de parceria clube-empresa, assim como os contratos individuais ou coletivos que sejam firmados entre as emissoras de televisão e empresas cuja finalidade é a transmissão do evento desportivo.

A nova versão da Lei Pelé evidenciou a não-obrigatoriedade do clube em se tornar sociedade com fins comerciais, podendo optar por constituir uma sociedade esportiva sem fins lucrativos ou por transformar-se em sociedade civil com fins comerciais. Obviamente que ao alterar a forma de exercício de suas atividades, os clubes se sujeitarão às limitações e prerrogativas legais que sua nova natureza lhes designa. Esse esclarecimento foi importante porque clubes de menor expressão reagiram contrariamente à obrigatoriedade imposta na primeira versão da lei Pelé, pois não apresentavam condições para essa transformação. Tais entidades funcionavam com o intuito de promover o lazer em sua região, sobrevivendo graças a contribuições de parceiros locais e não tinham como arcar com os custos inerentes a esta readequação (NETO, 2003).

Em contrapartida, Aidar *et al* (2002) ressalta que há pelo menos duas décadas, os principais clubes de futebol deixaram de lado sua natureza de sociedade sem fins lucrativos. Antes instituições amadoras, passaram a visar lucros cada vez maiores, tanto em contratos de parcerias e cotas televisivas quanto em transações de atletas. Inclusive, o próprio poder público tomou ciência dessa modificação de comportamento dos clubes profissionais e a partir de 1997, através da lei nº 9.532, cessou a isenção de imposto de renda destas instituições, isenção esta que perdurou por muitos anos.

Após o estabelecimento da segunda versão da lei Pelé, repercussões negativas a uma série de medidas contidas na lei continuaram a aparecer,

consideradas retrógradas e inibidoras de avanços pelas entidades esportivas. Em meio a essa situação, foi lançada a medida provisória nº 2193/2001 que trouxe significativas modificações ao regime trabalhista do esporte. Aidar *et al* (2002) elenca as principais alterações trazidas por essa MP, destacando a extinção do passe, o acréscimo de duas novas modalidades de indenização às relações de trabalho entre jogadores e clubes, além de estender o prazo limite do primeiro contrato profissional do atleta, de dois para cinco anos, incentivando desta maneira o investimento na formação de novos jogadores. As indenizações exigíveis do novo empregador referem-se à formação do atleta, no caso da ocorrência de transferência deste durante o primeiro contrato de trabalho, e também a promoção, no caso de contratação do atleta por outro clube, no prazo de seis meses após o término do primeiro contrato.

Aidar *et al* (2002) critica uma situação excepcional prevista pela MP nº 2193/2001, na qual o atleta permanece vinculado ao clube mesmo após o final do contrato de trabalho. Tal situação é possível exatamente nesse período de seis meses após a conclusão do primeiro contrato de trabalho, no qual o clube formador ainda pode cobrar a indenização por promoção. Essa indenização tornou-se um entrave para o atleta durante esses seis meses seguintes ao término do contrato, pois os outros clubes aguardariam esse prazo se encerrar para contratar o atleta nessa situação, que correria o risco de não poder exercer sua profissão durante esse período, violando o artigo constitucional que prevê a liberdade para o exercício do trabalho.

A contribuição maior no âmbito legal no sentido de tornar mais acessível juridicamente à transformação dos clubes em empresas, veio com a supracitada medida provisória de 2001. Conforme Leoncini (2001) frisa, a lei Pelé determinava os modos pelos quais as agremiações esportivas deveriam ser geridas e representadas, além de estabelecer às mesmas uma série de restrições em relação à disposição do seu próprio patrimônio. Essa determinação da lei fere o princípio constitucional que confere autonomia interna às entidades desportivas e garante o direito de auto-regulação e disposição do seu patrimônio da maneira que lhe convier. Aidar *et al* (2002) ressalta que essa restrição imposta pela Lei Pelé resultou no afastamento de um número considerável de investidores que tinham a intenção de aplicar recursos nas atividades futebolísticas. Por isso, a medida provisória 2193/2001 foi de suma importância, pois revogou tais dispositivos, dando um novo

estímulo à realização de investimentos nas agremiações esportivas nacionais. Obviamente que ao alterar a forma de exercício de suas atividades, os clubes se sujeitariam às limitações e prerrogativas legais que sua nova natureza lhes designa.

Outra substancial introdução legislativa trazida pela medida provisória de 2001 foi a obrigação imposta aos clubes de elaborar e publicar as demonstrações contábeis e balanços patrimoniais de cada exercício, adequadamente auditados por instituições independentes. Essa tardia imposição explica a dificuldade em coletar dados referentes à arrecadação dos clubes em anos anteriores ao do estabelecimento de tal medida provisória.

Aidar *et al* (2002) considera essa implementação como um passo de extrema significância no intuito de buscar transparência na gestão das agremiações esportivas, fator este exigido pelos investidores esportivos e pela sociedade em geral, que compõe o público torcedor, principal consumidor desta indústria esportiva.

3.2 MERCADO CONSUMIDOR

Leoncini (2001) considera que o surgimento do mercado consumidor de eventos esportivos é um processo relacionado à popularização da prática da atividade esportiva. Essa massificação é responsável por estimular a demanda necessária para que se consolide um mercado capaz de se sustentar. Foi a formação de torcedores e simpatizantes com o futebol, dispostos a dispensar parte de suas rendas atividades de lazer e satisfação pessoal, que possibilitou o estabelecimento de um mercado do esporte. Aidar *et al* (2002) também afirma que o torcedor é o consumidor e cliente final dessa indústria e representa o ponto de partida da estruturação da mesma. É a partir desse grupo de pessoas que todos os demais agentes envolvidos se posicionaram como produtores ou consumidores intermediários.

Há dois tipos de consumidores nesse mercado, destacados por Leoncini (2001), o primeiro grupo é formado por torcedores ativos que freqüentam os estádios e acompanham de perto o desempenho do clube que simpatizam e são normalmente os que geram maior volume de receitas, tanto na aquisição de ingressos para as partidas quanto na compra de produtos relacionados à prática. O outro consumidor é o denominado passivo, que não freqüenta as praças esportivas,

mas de alguma maneira gasta com o esporte, principalmente com os integrantes dos mercados intermediários (grupo este que será analisado em seção posterior) , seja adquirindo um pacote de programação de televisão que possibilite acompanhar os jogos do seu clube ou adquirindo produtos fabricados por empresas licenciadas dos clubes.

Aidar *et al* (2002) comenta que a evolução do consumo da indústria do futebol se deu de forma similar ao do futebol inglês e obviamente, tal desenvolvimento foi tardio em relação ao do país europeu, visto que foi lá que o esporte iniciou a sua prática. No Brasil até a década de 50, a receita futebolística praticamente era de origem exclusiva da venda de entradas para as partidas. Foi nessa fase que se consolidou a ligação principal do negócio futebol que é o relacionamento entre torcedor e agremiação esportiva. Entre as décadas de 50 e 70, o aspecto marcante foi o sistema de transmissão pública da televisão no qual as partidas de futebol eram transmitidas sem nenhuma remuneração aos clubes. Esta foi uma das primeiras brechas para a entrada de patrocinadores no negócio futebolístico, que a partir dos anos 80 viu-se multiplicar o número de agentes que surgiam como grandes geradores de receitas para os clubes e suas respectivas ligas. Nessa época, os valores pagos às agremiações esportivas pelo direito de transmissão televisiva cresceram em uma magnitude astronômica.

A indústria do futebol pode ser classificada primariamente como uma prestadora de serviços dentro do setor de entretenimento, cuja produção principal a ser oferecida a seus consumidores é a partida de futebol, o espetáculo do jogo em si. A partir desse evento, outras formas de exploração econômica se desenvolveram e continuam em evolução, além da receita primária do futebol que consiste nos ganhos com bilheteria. Leoncini (2001) destaca que o futebol inicialmente não depende da qualidade do produto oferecido no aspecto da concorrência. O consumidor-torcedor não irá procurar o serviço de outro clube, só porque o seu não está apresentando um bom desempenho em dado momento. Há uma relação emocional, que muitas vezes supera a razão do consumidor desta indústria, e este acaba se identificando ainda mais com sua agremiação nos momentos de maiores dificuldades.

Por outro lado, apesar da qualidade do produto oferecido não acarretar na diminuição do número de consumidores nesta indústria, esse aspecto influencia na relação de atividade ou passividade do torcedor em relação ao clube. Em momentos

de êxitos, o torcedor sente mais atraído a freqüentar o estádio para presenciar grandiosas exibições. Já em situações de fracassos freqüentes, os consumidores tendem ao posicionamento passivo, se fazendo presente em menor freqüência nas praças esportivas, mas não deixando de ser adepto de sua entidade desportiva.

Portanto, deve-se considerar o número de torcedores que uma agremiação possui como o maior patrimônio da mesma e sem esses agentes a indústria futebolística não existiria. Leoncini (2001) avalia que para mensurar economicamente um clube de futebol, ou seja, sua capacidade de geração de receitas, deve-se considerar o número de torcedores dessa entidade e a intensidade de devoção desses consumidores, através de indicadores como a média de público presente nos estádios, a média de audiência atingida em jogos televisionados, dentre outros.

No aspecto quantitativo, os clubes brasileiros apresentam um mercado consumidor bastante numeroso. Diversas pesquisas apontam algumas agremiações do Brasil como as que possuem maior número de adeptos no mundo. Recentemente, um levantamento da quantidade de torcedores dos times globais foi divulgado, apresentando três clubes brasileiros entre os dez maiores do mundo em número de adeptos. Em cada país, uma importante instituição de pesquisa serviu como fonte. No Brasil, o responsável pela estatística foi o Datafolha. A pesquisa não considerou torcedores multinacionais, contabilizando apenas os torcedores residentes no país em que cada clube está instituído (MUNDO ESTRANHO, 2008).

TABELA 1 – RANKING MUNDIAL DE TORCIDAS - 2008

CLUBE	TORCEDORES
1º - Flamengo	32,6 milhões
2º - Chivas (MEX)	30,8 milhões
3º - América (MEX)	26,4 milhões
4º - Corinthians	23 milhões
5º - Boca Juniors (ARG)	16,4 milhões
6º - Juventus (ITA)	16,3 milhões
7º - São Paulo	15,3 milhões
8º - Milan (ITA)	13,4 milhões
9º - Cruz Azul (MEX)	13,2 milhões
10º - River Plate (ARG)	13,2 milhões
11º - Real Madrid (ESP)	13,2 milhões
12º - Kashima Antlers (JAP)	12,3 milhões
13º - Gamba Osaka (JAP)	11,9 milhões
14º - Jubilo Iwata (JAP)	11,7 milhões
15º - Bayern de Munique (ALE)	10,5 milhões
16º - Barcelona (ESP)	10,4 milhões
17º - Olympique de Marselha (FRA)	10,2 milhões
18º - Lyon (FRA)	9,6 milhões
19º - Internazionale (ITA)	9,3 milhões
20º - Werder Bremen (ALE)	5,7 milhões
21º - Schalke 04 (ALE)	4,3 milhões
22º - Ajax (HOL)	4,3 milhões
23º - Manchester United (ING)	4,2 milhões

FONTE: REVISTA MUNDO ESTRANHO (2008)

Porém, toda essa demanda apenas representa o potencial desta indústria esportiva no Brasil. O número de consumidores efetivos está bem aquém dos expressivos números do levantamento apresentado na tabela acima. A demanda potencial brasileira chega a superar a maioria da população total de vários países da Europa. Essa disparidade entre a potencialidade e a efetividade deve-se a incapacidade dos clubes em explorar o mercado futebolístico de maneira ampla, aproveitando todas as oportunidades econômicas que este oferece. Tal incapacidade deve-se principalmente a falta de gestão e organização dos clubes, além da ausência de uma infra-estrutura adequada para que os torcedores possam acompanhar seus clubes com conforto e segurança. Esses aspectos serão discutidos nas seções posteriores, que tratarão do posicionamento dos clubes no mercado do futebol e da diversificação na indústria do futebol, extremamente

necessária para a expansão do volume de receitas das agremiações esportivas. Vale ressaltar que a precisão de tais pesquisas é passível de questionamento, porém, a intenção é evidenciar a vasta demanda potencial que a indústria futebolística possui no Brasil, comparativamente ao mercado mundial.

3.3 MERCADO PRODUTOR

O mercado produtor da indústria do futebol é composto pelos clubes que são as organizações de prática, responsáveis por oferecer toda a estrutura para que o espetáculo futebolístico ocorra. São eles os responsáveis por administrar o elenco de atletas, dispor de infra-estrutura para treinamento dos jogadores e realização de jogos, dentre outras atribuições. Como visto na seção anterior, a exploração comercial primária deste negócio é a do torcedor. Porém, os clubes estabeleceram novos relacionamentos mercadológicos para ampliar a arrecadação e melhor oferecer seus serviços aos consumidores.

Para qualquer produtor o cenário ideal é ter um produto que não tenha sua demanda afetada quando seu preço se modifica e que, simultaneamente, tenha sua demanda estimulada com o incremento da renda. Economicamente, afirma-se que o produto deve ter elasticidade muito baixa em relação ao preço e elevada quanto à renda. Os bens básicos normalmente apresentam demanda inelástica em relação ao preço, o que significa que quanto este aumenta, a demanda pouco é afetada por esta razão. É o caso dos bens fundamentais para os seres humanos que não possuem substitutos diretos como a água, o sal, o açúcar, etc. Tais bens apresentam uma demanda inelástica em relação a renda, pois a medida que esta aumenta o consumo dos referidos bens se eleva em proporção muito inferior ao aumento da renda. (PYNDICK,2002).

Por sua vez, os bens supérfluos tendem a apresentar elevada elasticidade em relação ao preço e a renda. Como tais bens apresentam muitos substitutos e não são essenciais aos seres humanos, seus consumos são altamente afetados por variações de preços e de renda. Contudo, os estudiosos defendem que o futebol se for bem gerenciado, pode ter as duas condições ideais, apresentar baixa elasticidade em relação ao preço e elevada elasticidade em relação à renda.

Segundo Aidar *et al* (2002), o motivo pelo qual o preço do ingresso pode vir a não afetar proporcionalmente a demanda por um bom jogo de futebol é a paixão que o torcedor possui pelo esporte, a ponto de abdicar-se de bens necessários para poder acompanhar seu estimado clube. Em suma, se uma partida de futebol for considerada um bom produto, ela não terá substituto para o torcedor. Já a demanda por futebol pode ser altamente elástica em relação à renda se o clube, com técnicas eficientes de marketing e gestão, oferecer produtos complementares ao jogo de futebol em si que sejam atrativos de tal forma que o aumento de renda faça com que os consumidores adquiram mais produtos com a marca do clube ou passe a freqüentar mais jogos da equipe.

Leoncini (2001) afirma que para melhor compreensão da forma de organização do mercado do futebol, uma característica peculiar desta indústria deve ser ressaltada: a interdependência existente entre as agremiações esportivas. Enquanto na atividade econômica clássica a situação de monopólio constitui uma oportunidade ideal, no futebol isto não é possível. Para que um clube possa oferecer o seu serviço, obrigatoriamente outra entidade esportiva também deve ofertar o seu produto. Portanto, a existência de competidores é indispensável e quanto menor for o seu número, menos atrativa será para o público e conseqüentemente menos interessante enquanto atividade econômica. Os competidores nos esportes coletivos são também complementos no processo de produção, sendo assim, os clubes necessitam cooperar e competir para que a oferta se concretize.

Devido a essa dependência mútua, a formação de ligas e federações torna-se necessária para melhor aproveitamento econômico da atividade. Aidar *et al* (2002) ilustra este aspecto citando o órgão supremo do futebol, a FIFA, que dita as regras vigentes mundialmente, sendo tais regulamentações de cunho esportivo e econômico. Através do reconhecimento das competições organizadas pela entidade máxima do futebol no mundo, busca-se o domínio econômico, fruto da credibilidade de tal instituição.

O futebol apresenta uma estrutura hierárquica que organiza e gerencia as competições internacionais e nacionais, além de administrar as principais relações comerciais entre os agentes. Leoncini (2001) exhibe essa estruturação, da seguinte forma:

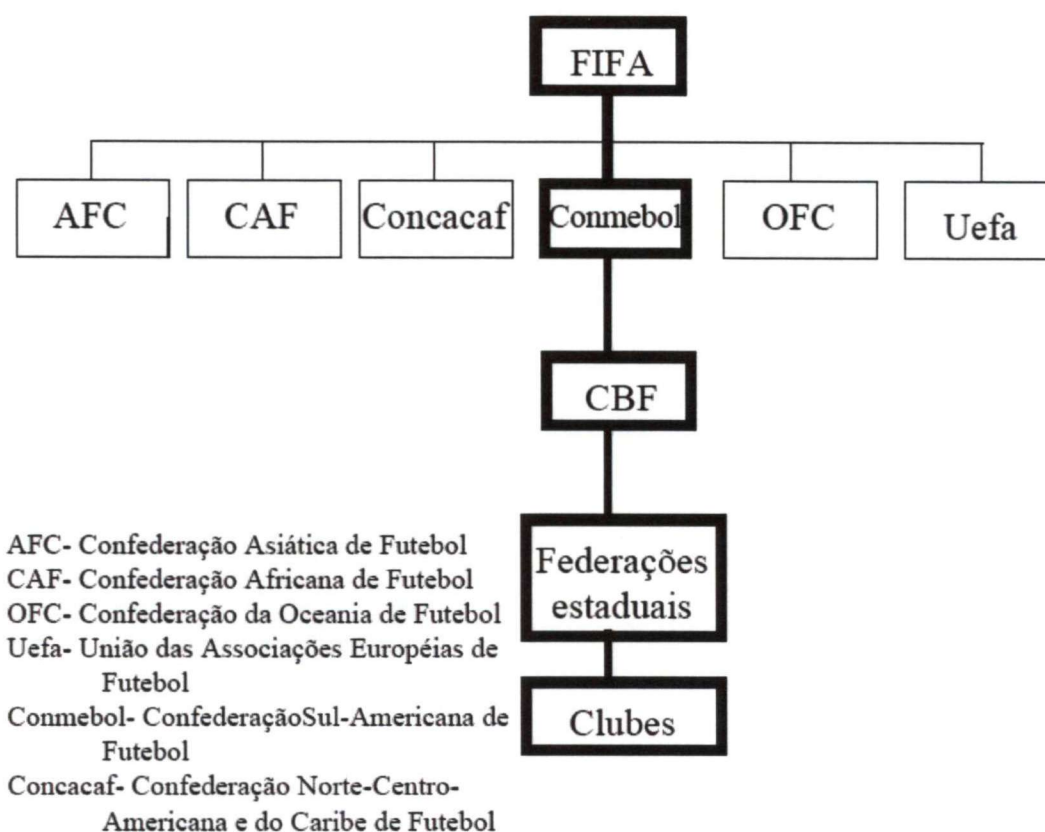


FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DO FUTEBOL BRASILEIRO NO CONTEXTO MUNDIAL
 FONTE: LEONCINI (2001)

O organograma acima exhibe o posicionamento de um clube nacional em uma estrutura de caráter mundial, bem como as instituições às quais está subordinado. Nesta hierarquia, Aidar *et al* (2002) considera os clubes como entidades empresariais que negociam suas marcas historicamente legitimadas. A política de atuação de cada federação nacional ou internacional varia de um país ou continente para o outro. Leoncini (2001) exemplifica tal política, destacando que na Europa a organização e a administração das competições são de responsabilidade de empresas especializadas em gestão de ligas profissionais, como a *Premiere League* na Inglaterra. A atividade mais importante economicamente para as instituições que administram o futebol profissional é a organização dos campeonatos, pois as ações e posicionamento dos consumidores dependerão das diretrizes estabelecidas para as competições, no que diz respeito a calendário, locais de jogos, etc.

Pode-se perceber que os clubes, inseridos em uma estrutura institucional, não só estabelecem relações comerciais com seus torcedores como também

promovem relacionamentos com outros agentes da indústria futebolística. Essa complexidade de relações foi sistematizada por Leoncini (2001), da seguinte forma:

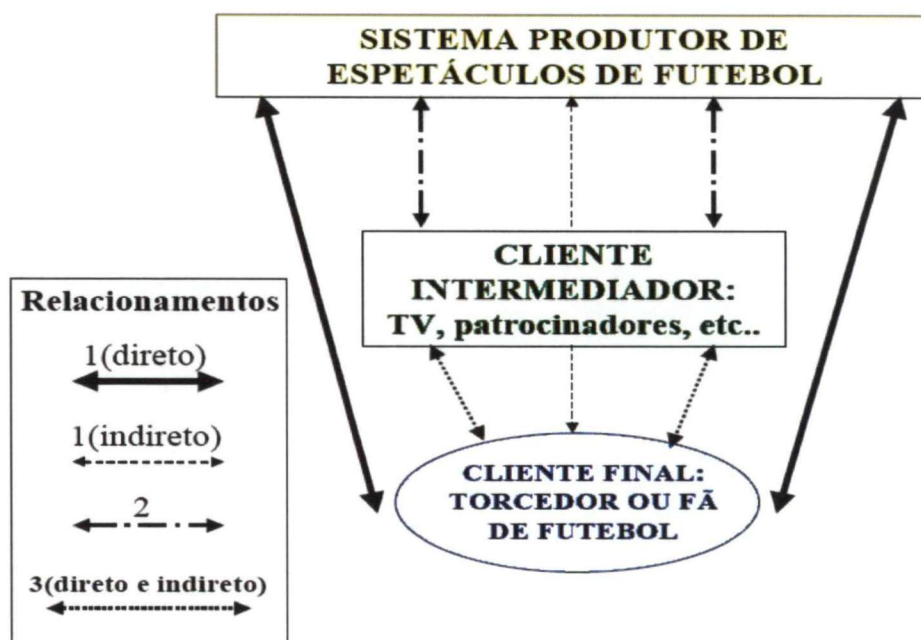


FIGURA 2 – SISTEMA DE RELACIONAMENTOS NO FUTEBOL
 FONTE: LEONCINI (2001)

As relações comerciais indicadas pelas setas estruturam o negócio futebol e apresentam suas peculiaridades. O relacionamento um é o mais importante para esta indústria, pois é através dele que se dimensiona o potencial de geração de recursos para os clubes e suas respectivas federações. Este pode ocorrer de forma direta, como no ato da venda de ingressos para as partidas ou de forma indireta, quando os torcedores através de um agente intermediário realizam um consumo dentro da indústria futebolística, por exemplo, ao assistir a um jogo pela televisão, ao comprar produtos licenciados, etc. (LEONCINI, 2001).

O autor define também que o relacionamento tipo dois corresponde às diversas modalidades de negócios que se estabelecem com os consumidores intermediários (que serão identificados de forma mais esclarecida no próximo tópico). Tais agentes atuam no mercado futebolístico visando a exploração da marca/identidade dos clubes e das ligas formadas por eles. Já na relação três tem-se a representação dos vínculos comerciais existentes entre os consumidores intermediários e o torcedor. A este relacionamento associa-se uma cadeia

secundária de produtos e serviços, nos quais os agentes intermediários relacionam-se diretamente com o torcedor.

Depois de apresentadas as relações da cadeia produtiva de futebol, pode-se perceber sua complexidade. Leoncini (2001) afirma que é a dinâmica desta cadeia que direciona os clubes rumo a gestão eficaz de seus recursos a fim de alcançar seus objetivos sociais e econômicos. Com uma gestão eficaz, competências e estratégias são desenvolvidas, permitindo um melhor posicionamento dos clubes no mercado, que por sua vez permitirá o estabelecimento de novas estratégias, gerando um círculo vicioso. A contínua interação dos agentes constituintes da indústria futebolística (clubes, jogadores, empresários, mídia, etc) é uma considerável força interna que direciona a instituição esportiva à profissionalização. Já as forças externas, são aquelas oriundas de modificações sócio-econômicas, tecnológicas ou políticas, como por exemplo, na indústria do futebol, a evolução legislativa que contribuiu também para orientar a gestão dos clubes em um caminho profissional.

3.4 MERCADO INTERMEDIADOR

Neste mercado estão presentes os agentes que atuam comprando os serviços do mercado produtor, ou seja, dos clubes, para revendê-los com algum diferencial para os consumidores finais. Conforme Aidar *et al* (2002) é o caso das emissoras de tv que compram os direitos de exploração e transmissão de imagens dos eventos esportivos, de patrocinadores que exploram a tradição e a identidade do clube com seu torcedor para transacionar bens que levam consigo a marca do clube.

Leoncini (2001) ainda divide o mercado intermediador em mercado de revenda e o industrial. O de revenda é formado por organizações que adquirem serviços ou produtos visando repassá-los a terceiros a um dado lucro. Quando o clube ou a liga vende o direito de transmissão de uma partida ou de uma competição para a tv, está atuando nesse mercado, já que as emissoras compram o produto futebol e revende ao torcedor na forma de pacotes de tv por assinatura, ou no caso da tv aberta, quando agrega o serviço de outras empresas a transmissão gratuita do espetáculo, cobrando pela veiculação de propagandas durante os eventos. Neste mercado, além da venda de direitos de utilização dos campeonatos e clubes via transmissão dos jogos, outras operações são realizadas, como a venda de direitos

de uso dos campeonatos em loteria esportiva e direito de exploração da marca dos clubes através da venda de produtos licenciados.

Já o mercado intermediador industrial é composto por organizações interessadas no marketing esportivo, que exploram a identidade e a paixão existente entre o clube e seus fãs, para vender produtos e serviços. Aidar *et al* (2002) destaca que nesta divisão do referido mercado estão tanto as empresas interessadas na publicidade de material esportivo, estampando as diversas peças de vestimenta dos atletas, quanto os patrocinadores que não estão ligados à venda de acessórios esportivo, mas sim na publicidade para promoção do clube ou de um evento esportivo e até mesmo na publicidade estática nos estádios. Esse relacionamento comercial se originou do aumento da popularidade do futebol, com a implantação de placas publicitárias ao redor do campo de jogo.

Com o aparecimento da mídia, principalmente a tv, outras modalidades de patrocínio desenvolveram-se, como o de material esportivo, clubes e competições. Estratégias de marketing no esporte foram criadas para atender os interesses específicos de torcedores de diferentes perfis, como aqueles que também praticam o esporte e adquirem equipamentos adequados à prática ou aqueles que buscam informações em revistas especializadas no esporte. Leoncini (2001) ao agregar esses conceitos a sua estrutura da indústria futebolística, chega em uma sistematização mais complexa da mesma, como se pode verificar na figura seguinte:

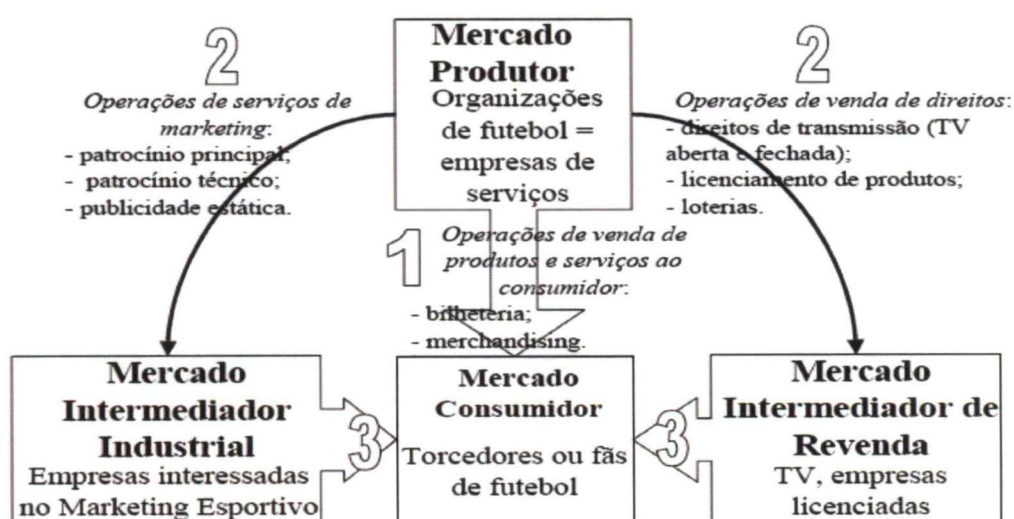


FIGURA 3 – ESTRUTURA INTEGRADA DE MERCADOS NA INDÚSTRIA FUTEBOLESTICA
 FONTE: LEONCINI (2001)

3.5 LÓGICA FINANCEIRA DOS CLUBES

Após estruturar a indústria futebolística e apresentar os mercados que se relacionam dentro desta, cabe agora esclarecer a lógica do negócio futebol para os clubes. Leoncini e Silva (2005) afirmam que para atender às necessidades dos torcedores, os clubes necessitam gerir um *trade-off* entre desempenho financeiro e performance esportiva. O desempenho esportivo é avaliado de acordo com os resultados obtidos nos campeonatos disputados pelas agremiações esportivas, mensurados substancialmente pela posição que os clubes alcançam no final das competições.

Já o desempenho financeiro pode ser medido pela diferença entre o montante de receitas gerado pela exploração do mercado de torcedores de forma direta e indireta (negociados com o mercado intermediador) e o total de despesas com os recursos fundamentais necessários para a produção do espetáculo futebol. Portanto, como agente econômico, os clubes geram custos e receitas. Pode-se destacar como custos principais dos clubes, os gastos com o departamento pessoal, principalmente salários (jogadores, treinadores, preparadores físicos, médicos, cozinheiros, zeladores, etc). As demais despesas estão relacionadas aos gastos com os fatores de mercado, como manutenção de estádios, bilheterias, etc. As transações de compra e venda de atletas são consideradas operações de investimento, por movimentar os principais elementos necessários para a realização da atividade econômica em questão.

Leoncini e Silva (2005) citam o estudo de Szymanski e Kuypers¹ (1999), no qual os pesquisadores buscaram comprovar que um melhor desempenho esportivo influenciava positivamente o desempenho financeiro. Tais estudos identificaram a existência de correlações significativas entre o desempenho esportivo e as despesas com salários e entre tal desempenho e geração de receitas no mercado do futebol. Isto significa, que a médio e longo prazo, um clube que investe mais no departamento pessoal tende a apresentar um melhor desempenho nas competições esportivas. Da mesma maneira, verificou-se que clubes com melhores desempenhos atraem um maior número de receitas.

¹ SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. **Winners and Losers** – The Business Strategy of Football. London: Viking, 1999.

Esse estudo foi realizado com base em dados de equipes inglesas, porém, tal análise serve para o mercado mundial. No Brasil também se evidencia que os dirigentes dos clubes investem recursos significativos para elaborar um bom plantel de jogadores, com o intuito de melhorar o desempenho do time nas competições, alavancando conseqüentemente a geração de receitas. O problema brasileiro é que a preocupação dos dirigentes nacionais se concentrou na montagem da equipe, com gastos exorbitantes em salários, deixando de lado a exploração eficiente do mercado dos torcedores, gerando um desequilíbrio financeiro. Portanto no Brasil, o equilíbrio financeiro do clube consiste em aliar um controle sobre o gasto com a folha salarial do time a uma adequada postura do clube como produtor de espetáculos esportivos dentro da estrutura industrial futebolística, sem comprometer com tal controle de despesa, a performance esportiva da equipe.

Com tais considerações, Leoncini e Silva (2005) apresentam o esquema da página seguinte para representar a lógica financeira dos clubes de futebol:

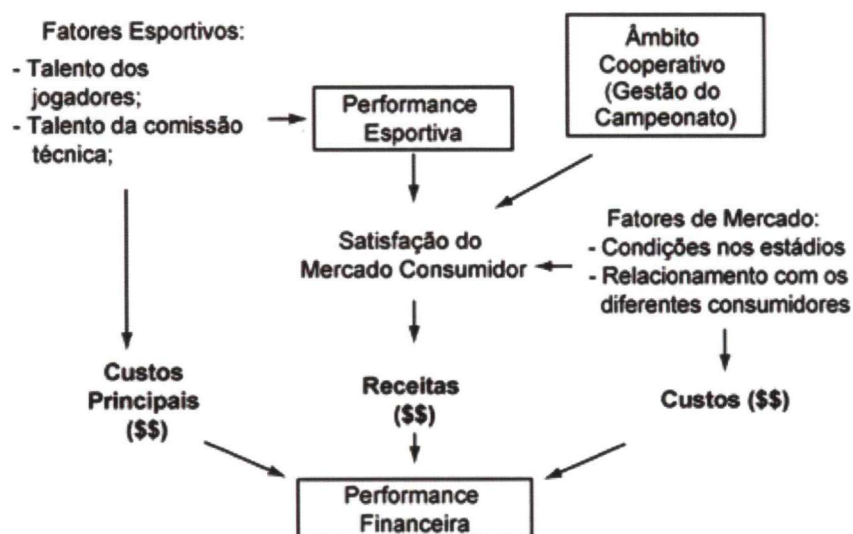


FIGURA 4 – ESQUEMA DA LÓGICA FINANCEIRA DOS CLUBES
 FONTE: LEONCINI E SILVA (2005)

Mediante a lógica econômica que orienta a indústria futebolística, cabe aos clubes posicionarem-se estrategicamente na mesma, de forma a melhor explorar os mercados que operam nessa indústria. Para alcançar esse posicionamento ideal se faz necessária a profissionalização na gestão do esporte. Afinal, os clubes de futebol fazem parte de uma cadeia produtiva complexa e a dinâmica de tal cadeia orienta os clubes para a profissionalização de suas atividades, que consiste na gestão eficaz

de recursos em prol de seus objetivos estratégicos. Aidar *et al* (2002) destaca que o grande desafio na administração de um clube é aliar a performance dentro de campo com um caixa equilibrado devido ao caráter irregular do fluxo de caixa, extremamente suscetível a sazonalidade que a dependência de um bom desempenho esportivo acarreta.

Para se alcançar um caixa equilibrado, a principal dificuldade dos clubes é administrar os gastos com os atletas, tanto nas despesas de contratação de novos jogadores quanto no pagamento de proventos. Em um mercado livre de atletas, a competição entre os clubes para a compra dos melhores jogadores é muito intensa, o que eleva significativamente o valor da remuneração dos jogadores considerados diferenciados qualitativamente. Por esse motivo, a mais difícil conciliação a ser efetuada em um clube é a de aliar gastos moderados e suficientes para a elaboração de um grupo de jogadores de qualidade com uma sólida fonte de receitas que possibilite a geração de um superávit ao final de cada ano.

4. DIVERSIFICAÇÃO NA INDÚSTRIA DO FUTEBOL

Na seção anterior identificou-se o torcedor como o primeiro e principal cliente da indústria futebolística. Foi a partir do interesse crescente em acompanhar as amadoras partidas de futebol que passou a se cobrar o ingresso, quando as primitivas praças esportivas não conseguiam mais comportar de forma gratuita todos os acompanhantes do esporte, surgindo assim a primeira atividade comercial desta indústria. Aidar *et al* (2002) afirma que no Brasil, até a década de 1950, a receita do futebol era essencialmente oriunda da venda de entradas para as partidas, consolidando a identidade torcedor-clubes. Nessa relação de caráter emocional, verificou-se oportunidade para convertê-la em uma relação comercial. A popularização rápida do esporte intensificou tal relação.

Proni (2000) enumera algumas razões que explicam a intensidade da popularidade do futebol no mundo. Uma delas é a elevada imprevisibilidade dos resultados. Dentre os esportes coletivos, a incidência estatística de resultados não esperados é maior no futebol. A simplicidade de suas regras também é atrativa, pois quem assiste ao jogo pela primeira vez percebe a sua mecânica com facilidade. Além disso, é um esporte com baixo custo para se praticar, não exige investimento elevado em equipamentos.

Cruz (2005) classifica o futebol como um segmento da cultura que foi mercantilizado a partir da lógica capitalista, através da qual a própria cultura se tornou um produto a ser produzido e comercializado em massa. Com a evidência da expansão de interessados no esporte, novas oportunidades comerciais foram identificadas e permitiram a expansão do futebol além do seu mercado primário, o dos torcedores.

Conforme citado por Britto (2002), o fenômeno da diversificação consiste na expansão da empresa para novos mercados, distintos de sua área original de atuação e permite as instituições superar os limites de seus mercados correntes, ao mesmo tempo em que possibilita, através da gestão de um conjunto de diversas atividades, ampliar o potencial de acumulação que influencia a dinâmica do crescimento da empresa. No futebol, a diversificação está no fato dos clubes passarem a ofertar o seu produto principal em outros mercados, os chamados intermediários, formados pela televisão e as empresas interessadas no marketing esportivo. Lembrando que o produto primário do futebol é o jogo em si, o espetáculo

da disputa futebolística como serviço de entretenimento. Com tal atitude, os clubes deixam de depender apenas do relacionamento comercial com seu consumidor direto que são os torcedores. Tal fato, porém, não diminui a essencialidade dos mesmos para a indústria, afinal são a eles também que serão ofertados os produtos e serviços produzidos pelo mercado intermediário.

Outra característica das atividades diversificadoras das agremiações esportivas é a oferta de um outro produto para os mercados intermediários. Consiste na venda do direito de exploração da boa imagem do clube para empresas interessadas em utilizar uma marca esportiva, de forma a fortalecer conjuntamente sua marca empresarial. A credibilidade que as instituições esportivas estabeleceram com seus torcedores através dos desempenhos esportivos nas competições gerou uma marca com a qual os consumidores se identificam.

Os benefícios da diversificação citados por Britto (2002) são claramente identificados em tal fenômeno na indústria do futebol. O primeiro deles é a exploração de oportunidades atrativas referentes a novos mercados com potencial de expansão verificada na inserção de mercados intermediários na indústria futebolística, além da exploração econômica dos estádios. Outro benefício identificado refere-se ao incremento da eficiência técnico-produtiva. São as vantagens trazidas pela diversificação, em ganhos obtidos com a utilização mais racional dos recursos e no incremento dos esforços coordenados das atividades comerciais, administrativas e operacionais. Para desenvolver novas fontes de receitas, os clubes necessitam da coordenação de suas atividades, visando uma adaptação às necessidades de seus torcedores.

A Inglaterra como principal mercado do futebol mundial, desenvolveu-se com pioneirismo na exploração diversificada da economia do esporte. Cruz (2005) cita que os clubes ingleses, no final dos anos 80, já arrecadavam mais receita com suas atividades comerciais fora de campo do que com a renda oriunda da venda de ingressos. Na seqüência, serão destacadas as principais fontes de receitas que a diversificação das atividades de um clube de futebol desenvolveu, com ênfase nos números do mercado brasileiro.

4.1 RECEITA DE BILHETERIA

No futebol, a receita proveniente da venda de ingressos para as partidas de futebol consiste na fonte de renda primitiva desenvolvida pelos clubes, porém, no Brasil, é a primeira no âmbito cronológico, mas não na escala quantitativa. Os gráficos da página seguinte ilustram essa situação, evidenciando que é preciso investimento para atrair os torcedores aos estádios. A receita com bilheteria nos quatro últimos anos chegou a representar no máximo 8% das fontes de receitas dos clubes enquanto que o montante oriundo das negociações de atletas chegou a consideráveis 34% em 2007. O levantamento desses dados estatísticos é de responsabilidade da empresa Casual Auditores Independentes, especializada no acompanhamento da gestão de clubes de futebol. A amostra do seu estudo é composta pelas vinte e uma principais agremiações futebolísticas do país, em números de arrecadação. Vale ressaltar que devido a obrigatoriedade de publicação de demonstrativos de resultados por parte dos clubes brasileiros ser um fato recente, a análise de anos anteriores torna-se inviável devido a ausência de dados oficiais.

Os clubes brasileiros apresentaram um faturamento recorde em 2007, cerca de R\$ 1,3 bilhão, o que representa um crescimento de 55% em relação a 2004. Contudo, nota-se que as proporções de obtenção de receitas pouco se alteraram, com exceção da renda obtida com a negociação de atletas, a qual os clubes brasileiros apresentam grande dependência. Carlos Aragaki, integrante da Casual Auditores, destaca a necessidade de diversificação das fontes de receita no futebol e verifica na venda de ingressos um potencial de rentabilidade muito grande, uma vez que ela representa ínfimo percentual na totalidade de receitas dos clubes nacionais. A acentuada dependência das negociações de atletas, das cotas de TV e dos contratos de patrocínios e publicitários não se mostram suficientes para estabelecer um equilíbrio financeiro dos clubes.

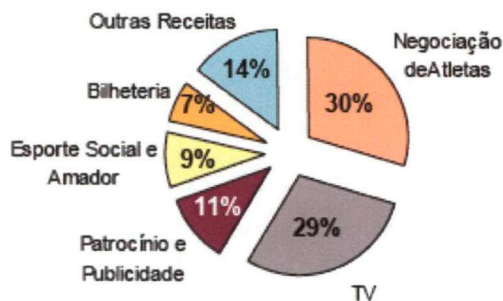
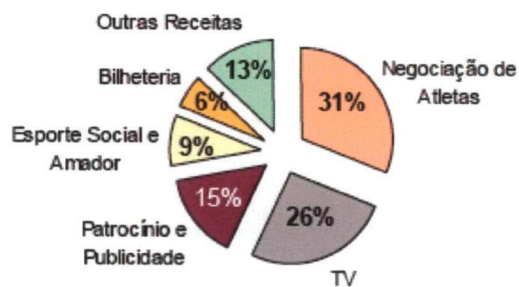
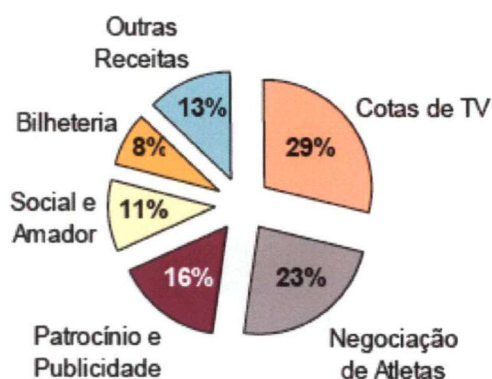
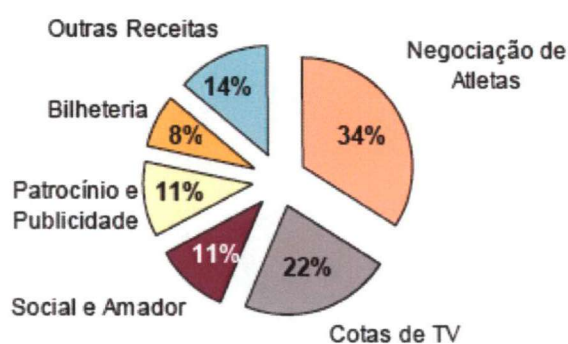
Em 2004 – Receita Total - R\$ 838,5 milhões**Em 2005 – Receita Total – R\$ 1,06 bilhão****Em 2006- Receita Total- R\$ 980,4 milhões****Em 2007- Receita Total- R\$ 1,3 bilhão**

GRÁFICO 1 – DIVERSIFICAÇÃO DAS RECEITAS DOS CLUBES BRASILEIROS
 FONTE: LISTA CASUAL AUDITORES DE CLUBES (2008)

Fazendo um comparativo com o volume e a distribuição de receitas do time mais representativo da Inglaterra, o Manchester United, verifica-se o considerável distanciamento entre a realidade inglesa e a brasileira. Quanto ao nível de arrecadação, apenas a do Manchester equivale a 65% de toda a receita obtida pelos clubes brasileiros analisados em 2007. Nota-se uma elevação significativa no volume de receita do clube inglês no ano em questão, fruto de bons desempenhos nas competições e pela manutenção de suas estratégias de mercado. Estratégias tais que possibilitam uma constância na proporção de arrecadação de receitas conforme gráficos apresentados a seguir. O nível de receita obtido com a bilheteria é muito mais elevado do que a média dos clubes brasileiros, graças à modernidade do seu estádio, o mais rentável do futebol europeu.

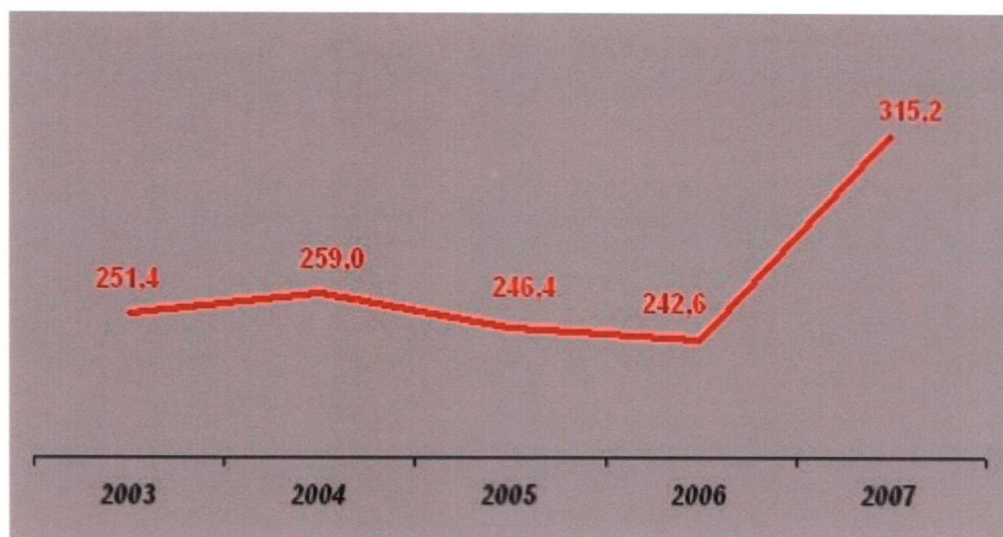


GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DAS RECEITAS DO MANCHESTER UNITED (MILHÕES DE EUROS)
 FONTE: SOMOGGI (2008)

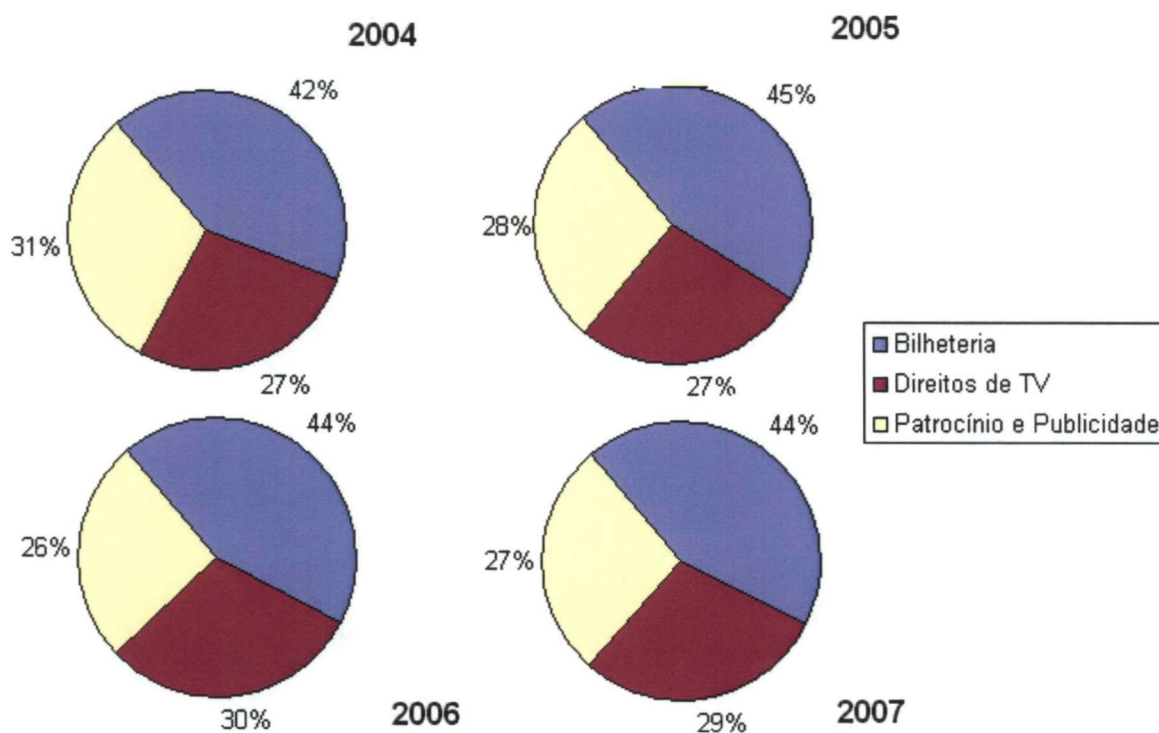


GRÁFICO 3 – DIVERSIFICAÇÃO DAS RECEITAS DO MANCHESTER UNITED
 FONTE: SOMOGGI (2008)

Os clubes europeus apresentam sua distribuição de receitas de forma mais condensada, envolvendo as arrecadações oriundas de patrocínio, publicidade e licenciamentos em uma categoria de receita denominada *Trade Revenues* (receitas da marca). Tanto na Inglaterra, quanto em outros mercados esportivos desenvolvidos não se contabiliza receita pela venda de jogadores. Esse valor é

apurado após o resultado operacional, ou seja, é lançado após o resultado da operação do negócio futebol, considerado como transações de ativos, disponível para novos investimentos em jogadores. (AIDAR *et al*, 2002).

Atualmente, o Flamengo é o clube brasileiro com maior média de público no país, sendo o campeão de venda de ingressos nas duas últimas edições do campeonato brasileiro. Com isso, é a agremiação futebolística nacional com a melhor arrecadação de bilheteria. No último ano obteve uma ampliação excelente nos ganhos com venda de entradas, conforme demonstrativo de resultados apresentado, referente ao ano-exercício 2007. (CBF, 2008).

TABELA 2 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO FLAMENGO (2006/2007)

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO		
EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO (Em reais)		
	2007	2006
		reclassificada
Receita bruta geral	89.499.176	72.416.946
Receita bruta do Futebol	71.717.005	58.038.532
Direitos de transmissão de TV	28.091.668	20.500.797
Bilheteria	14.611.574	5.666.836
Marketing	16.656.107	24.436.344
Repasse de direitos federativos	9.234.927	5.695.277
Receitas diversas	3.122.729	1.739.278
Receita bruta do clube social e esportes amadores	17.782.171	14.378.414
Quadro social	5.097.932	4.774.507
Eventos sociais	4.350.718	1.702.533
Patrimoniais	2.014.509	3.625.719
Financeiras	1.602.162	42.524
Eventuais	192.049	208.513
Esportes amadores	4.524.801	4.024.618
Deduções da receita	(1.681.053)	(1.907.332)
Impostos e contribuições	(1.681.053)	(1.907.332)
Receita operacional líquida	87.818.123	70.509.614
Despesa operacional geral	(84.667.267)	(68.413.449)
Despesas operacionais do futebol	(55.436.773)	(53.953.223)
Pessoal	(46.396.795)	(43.885.821)
Despesas gerais	(9.039.978)	(10.067.402)
Despesas operacionais do clube social e esportes amadores	(29.230.494)	(14.460.226)
Pessoal	(10.936.990)	(7.903.712)
Despesas gerais	(18.293.504)	(6.556.514)
Resultado operacional antes das depreciações, despesas financeiras e contingências	3.150.856	2.096.165
Depreciações	(3.059.061)	(2.555.036)
Despesas financeiras	(36.197.525)	(13.118.897)
Contingências	(23.127.519)	(248.978)
Déficit do exercício	(59.233.249)	(13.826.746)

FONTE: DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO (2007)

Tomando como referência o demonstrativo apresentado pelo Flamengo, verifica-se que mesmo com o aumento da arrecadação com bilheteria, a participação dessa receita ainda está bem aquém do obtido com os direitos de transmissão de TV. Vale notificar que em 2007 o clube carioca não realizou vendas expressivas de

jogadores, mas mesmo assim tal receita correspondeu a 23% do total obtido no exercício.

Essa ineficiência na exploração do mercado de torcedores deve-se ao fato do baixo ou nenhum investimento nas instalações do estádio de futebol, visando facilitar e melhorar a qualidade do serviço ao torcedor. Além disso, são poucos os clubes brasileiros que possuem estádios seguros e confortáveis. O próprio Flamengo não possui um estádio próprio e utiliza o Maracanã, de propriedade do governo do estado do Rio de Janeiro, para sediar suas partidas. Esse aspecto de não possuir um estádio exclusivo influi negativamente na identificação do torcedor com o clube, o que gera menor arrecadação com bilheteria.

O Flamengo apresenta uma boa arrecadação devido ao tamanho expressivo de sua torcida e ao apoio e comprometimento com o time na fase em questão. Não é uma exploração eficaz do torcedor como consumidor que gerou tal expansão. Na seção seguinte serão analisados mecanismos eficazes em atrair o público através da utilização estratégica dos estádios como fonte de arrecadação.

A Casual Auditores realizou uma análise das receitas dos principais clubes brasileiros, desconsiderando aquela proveniente da transação de jogadores com o intuito de verificar a capacidade de arrecadação das agremiações nas fontes de receitas que não envolvem alteração no elenco de atletas.

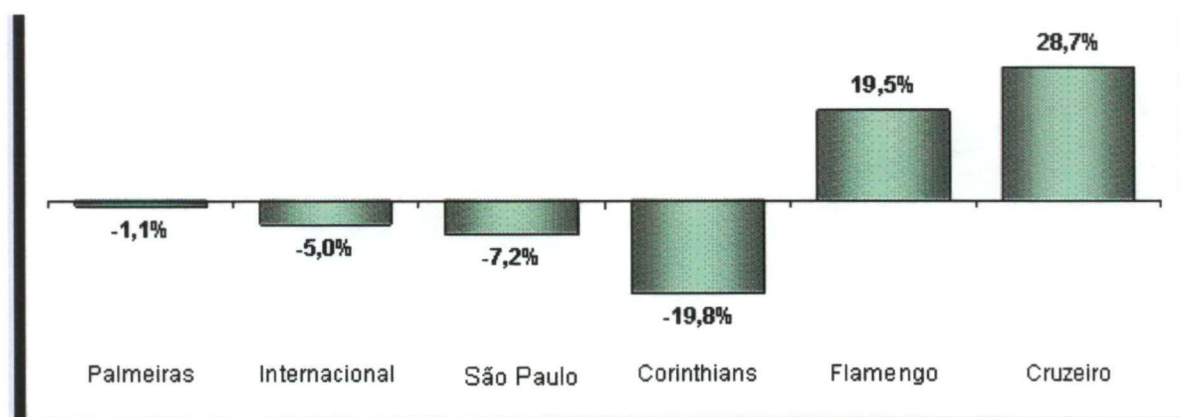


GRÁFICO 4 – VARIÇÃO DAS RECEITAS 2007 VS 2006 (EXCLUINDO VENDA DE ATLETAS)
FONTE: LISTA CASUAL AUDITORES DE CLUBES (2008)

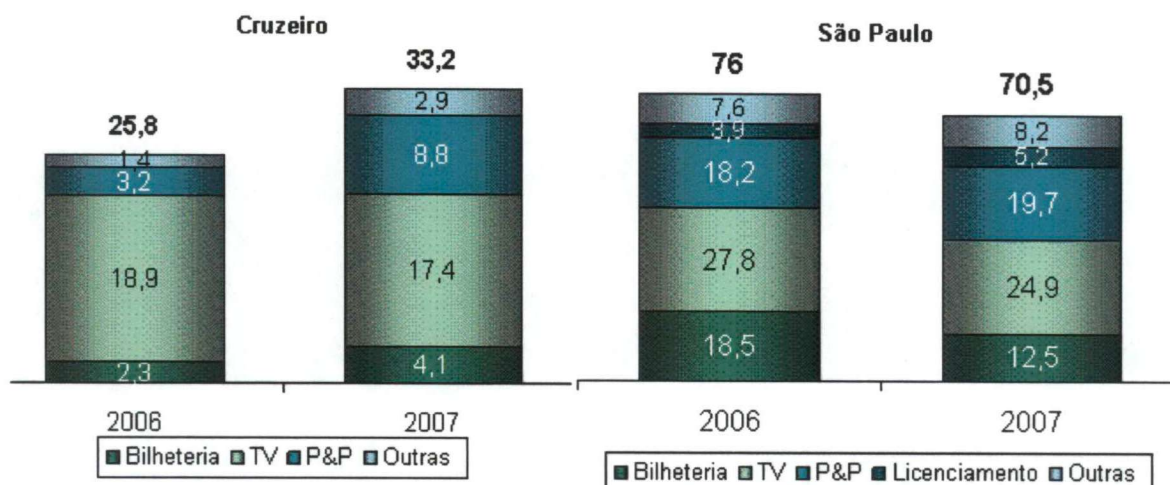


GRÁFICO 5 – VARIAÇÃO DAS RECEITAS 2006 x 2007
 FONTE: LISTA CASUAL AUDITORES DE CLUBES (2008)

Dentre as grandes equipes brasileiras apenas Flamengo e Cruzeiro apresentaram uma melhora no biênio em questão. O São Paulo não apresentou avanço, mas continuou em um patamar elevado de arrecadação, considerando a realidade nacional. Verifica-se uma significativa diversificação nas receitas deste organizado clube paulista.

Uma ferramenta de fidelização de torcedores que surgiu no Brasil na década de 90, mas vem ganhando força nos últimos anos é o plano de sócio-torcedor. Tais projetos apresentam diferentes características de clube para clube, mas em suas essências o objetivo maior é garantir um maior vínculo de comprometimento do torcedor com o clube, além da antecipação de um montante de receitas de bilheteria através da cobrança de pagamentos mensais. Clubes como o Atlético Paranaense e Figueirense concedem uma cadeira a seu sócio durante a vigência do plano. A maioria dos planos inclui preferência na aquisição de ingressos, participação em promoções e sorteios exclusivos para sócios além de redes de descontos em diversos estabelecimentos conveniados.

Segundo matéria da revista Placar (Julho/2008), especializada no universo futebolístico, o clube com o maior número de afiliados é o Internacional de Porto Alegre. Com uma mensalidade de R\$ 20,00 o torcedor tem direito aos benefícios supracitados além do direito de voto nas eleições do clube. Outra equipe gaúcha também é destaque nacional no quesito sócio e ostenta a segunda posição do ranking brasileiro e oferece até seguro de vida aos seus torcedores contribuintes.

TABELA 3 – RANKING DE SÓCIOS-TORCEDOR DE CLUBES BRASILEIROS

Posição	Clube	Sócios-torcedor
1º	Internacional-RS	70000
2º	Grêmio-RS	41600
3º	São Paulo-SP	32000
4º	Atlético-PR	15000
5º	Atlético-MG	14000
6º	Figueirense-SC	12000
7º	Palmeiras-SP	9700
8º	Juventude-RS	9500
9º	Coritiba-PR	8300
10º	Cruzeiro-MG	7000
11º	Santos-SP	6000
12º	Fluminense-RJ	5600
13º	Vitória-BA	5200
14º	Náutico-PE	5000
15º	Botafogo-RJ	4500
16º	Ipatinga-MG	3200
17º	Corinthians-SP	3000
18º	Santa Cruz-PE	3000
19º	Goiás-GO	1900

FONTE: REVISTA PLACAR (2008)

Não se deve misturar o conceito de sócio-torcedor ao de contribuinte que paga para ter acesso às dependências sociais do clube, que a maioria das entidades esportivas brasileiras apresentam. Nesse levantamento só se contabilizam os torcedores que despendem uma quantia mensal para terem acesso ao estádio e/ou vantagens na compra de artigos do clube.

Os clubes europeus apresentam uma iniciativa parecida, o chamado *Season Tickets* que são pacotes de ingressos vendidos no início da temporada para todos ou parte dos jogos. A finalidade é a mesma dos programas de sócios dos clubes brasileiros: gerar receita antecipada e criar um vínculo comercial contínuo entre o clube e seus torcedores.

Sob a perspectiva da teoria da diversificação, pode-se considerar esta modalidade de receita como um serviço bastante semelhante à atividade primária de arrecadação do clube que é a venda de ingressos avulsos para as partidas. O serviço de planos para sócio-torcedor consiste em um produto diferenciado que apresenta os benefícios exclusivos já citados. Conforme Britto (2002), estas semelhanças verificadas nas etapas dos processos produtivos das atividades

originais da empresa e dos novos ramos para os quais ela está se expandindo é um critério orientador da atividade diversificadora. Em suma, o produto a ser oferecido é praticamente o mesmo: o ingresso para o espetáculo do futebol. Porém, aliado a serviços exclusivos para os sócios, o produto se torna diferenciado e possibilita a expansão do mercado consumidor, atraído por um serviço de qualidade superior. Baseado nos estudos de Penrose (1979), esta é uma das formas que ocorre a diversificação, conquistando novas áreas de mercado. A autora caracteriza tal modo como expansão, no mesmo mercado, com novos produtos, utilizando a mesma base de produção.

É possível classificar esse tipo de diversificação como horizontal. Segundo Britto (2002) é caracterizada como aquela em que se introduzem novos produtos, que se relacionam aos produtos originais da empresa em termos de mercado atingido e que possam ser comercializados através dos mesmos canais de distribuição já existentes ou por meio da expansão do alcance dos mesmos. Identifica-se tais características nos programas de sócio-torcedor. Penrose (1979) corrobora essa caracterização ao afirmar que a expansão do mercado consumidor está associada a um prolongamento da área de especialização da empresa, tanto no que se refere a base tecnológica, quanto ao que concerne à área de comercialização explorada em suas atividades genuínas. Para comercializar tais programas os clubes expandem os alcances dos mecanismos de venda de ingressos, com a criação de uma central de atendimento ao sócio, vendas pela *Internet*, etc.

Cabe uma observação importante nessa forma de exploração econômica no futebol: os dois times de maiores torcidas no Brasil, Flamengo e Corinthians, não conseguem explorar essa modalidade de diversificação de receita. O motivo é não possuir um estádio próprio, falha estrutural gravíssima que além de impossibilitar a ampliação de ganhos, gera despesas de aluguéis de outras praças esportivas. A questão da exploração econômica do estádio será melhor analisada no próximo tópico.

4.2 EXPLORAÇÃO ECONÔMICA DOS ESTÁDIOS

O futebol é atraente economicamente pela imprevisibilidade do seu resultado, pelo caráter intangível, efêmero, vivencial e subjetivo que a prática do esporte proporciona a quem o acompanha. Além dos benefícios que a sociedade busca em um espetáculo esportivo como entretenimento, qualidade de vida e sociabilidade. Para que essa prática se realize, o estádio é fator indispensável para torná-la possível.

Na Inglaterra, mesmo quando ainda era organizado de forma amadora, o futebol atraía um crescente público que preferia assistir aos jogos ao invés de praticá-los, dando a prática características de atividade de entretenimento ao agregar valores culturais e sentimentais aos envolvidos com o esporte. Com a realização de campeonatos cada vez mais estruturados, o público presente para acompanhamento das partidas aumentava a cada novo jogo, evidenciando a necessidade de acomodar estas pessoas. Ao desenvolver melhorias estruturais como lugares de boa visibilidade do campo, coberturas para proteção de chuvas, assentos, a proporção de crescimento do público se multiplicava. Nos primórdios da prática futebolística, ainda não existiam regras estabelecidas para demarcarem o campo, sendo necessárias bandeiras ou cordas para separar o público da área de jogo (CRUZ, 2005).



FIGURA 5 – PARTIDA DE FUTEBOL NA INGLATERRA (1892)
FONTE: CRUZ (2005)

Não demorou aos clubes identificarem nessa situação uma oportunidade de relacionamento comercial ao cobrar pelo espetáculo da partida e ao acesso a acomodações adequadas. Cruz (2005) responsabiliza a divisão de classes como impulsora do estágio seguinte de evolução estrutural do estádio de futebol. Passaram a ser construídos pavilhões exclusivos com acomodações mais confortáveis para os dirigentes do clube, convidados de honra e torcedores mais abastados dispostos a pagar mais caro por mais conforto. Restava aos torcedores que não tinham essa condição, pagar um ingresso mais barato e assistir ao jogo em localizações menos privilegiadas, geralmente atrás dos gols.

Com a arrecadação crescente de bilheteria, os clubes ingleses de maior destaque contrataram arquitetos para construção de estruturas mais suntuosas. Já em 1923, a Inglaterra possuía um estádio com capacidade para 100.000 pessoas, o Wembley, situado em Londres. Na temporada de 1929, a liga profissional inglesa atingiu a marcar de 24 milhões de espectadores.

No Brasil, a prática do futebol orientada pelas regras da associação inglesa do esporte começou no estado do Rio de Janeiro, trazidas por Oscar Cox em 1897. Em 1902, Oscar fundou o segundo clube brasileiro exclusivamente voltado ao futebol, o Fluminense Football Club, o primeiro foi o também carioca Rio Football Club. A popularidade do esporte se intensificava a cada ano, proliferando-se nas áreas suburbanas cariocas, deixando o caráter elitista do esporte oriundo da burguesia inglesa. Em 1905, já existiam dezoito clubes de futebol na capital carioca (CRUZ, 2005).

Contudo, o Rio de Janeiro não apresentava locais especificamente adequados para atender a demanda crescente pela prática futebolística. Apenas o Fluminense, cujos sócios eram da alta sociedade, adquiriu rapidamente um terreno para organizar seus treinos e partidas. A maioria das equipes praticava o esporte em terrenos não destinados a tal, como praças urbanas, parques, etc. O primeiro grande estádio de futebol brasileiro foi construído pelo abastado Fluminense em 1919 para sediar o terceiro campeonato sul-americano de futebol, com capacidade para até quarenta mil torcedores. Tal edificação permaneceu até 1927 como principal estádio brasileiro, ano no qual o estádio de São Januário foi construído pelo também clube carioca Vasco da Gama.

Foi com a construção do estádio do Maracanã que se estabeleceu uma nova fase do futebol brasileiro, no qual passou a ser um esporte de massa, com públicos

realmente expressivos. Ele foi erguido com a motivação de ser a sede da equipe brasileira que disputaria o campeonato mundial de 1950. As obras foram gerenciadas pela prefeitura do Rio de Janeiro e projetado para abrigar mais de 170.000 torcedores. Na final do mundial de 50, disputada contra o Uruguai, o público oficial divulgado foi de 173.850 pagantes, mas há quem diga que havia aproximadamente 200.000 pessoas no local (VIEIRA E FREITAS, 2006).

O ingresso maciço de empresas patrocinadoras interessadas em explorar a imagem de um esporte em evidência, praticado por atletas que adquirem com facilidade o carisma do público torcedor, exigiu a alteração na configuração da maioria dos estádios de futebol no sentido de atrair empresas patrocinadoras. Obviamente, que a Inglaterra iniciou esse processo devido ao pioneirismo na exploração desse mercado. Para tal evolução, executou construções anexas ao campo de futebol, como restaurantes, espaços comerciais, museus e camarotes executivos, normalmente alugados por grandes corporações. Essas estruturas vieram a complementar a renda obtida com bilheteria, diversificando as atividades nos estádios, criando o conceito de arena esportiva. (AIDAR et al, 2002).

Tal conceito foi criado na Inglaterra e praticamente todos os clubes profissionais ingleses apresentam esse tipo de espaço esportivo. As arenas modernas são importantes no âmbito econômico por atrair investimentos para a região que estão localizadas como construções de hotéis, restaurantes, etc. Normalmente, acabam transformando-se em atração turística ao representar um complexo de entretenimento para a sociedade. Uma arena esportiva para múltiplos eventos é projetada para ser altamente rentável e para isso necessita apresentar atributos que a tornem mais confortável e atraente. A acessibilidade é um destes fatores e consiste na facilidade de acesso pelas principais rodovias e pelos transportes de massa. O estacionamento pode ser um grande gerador de receitas.

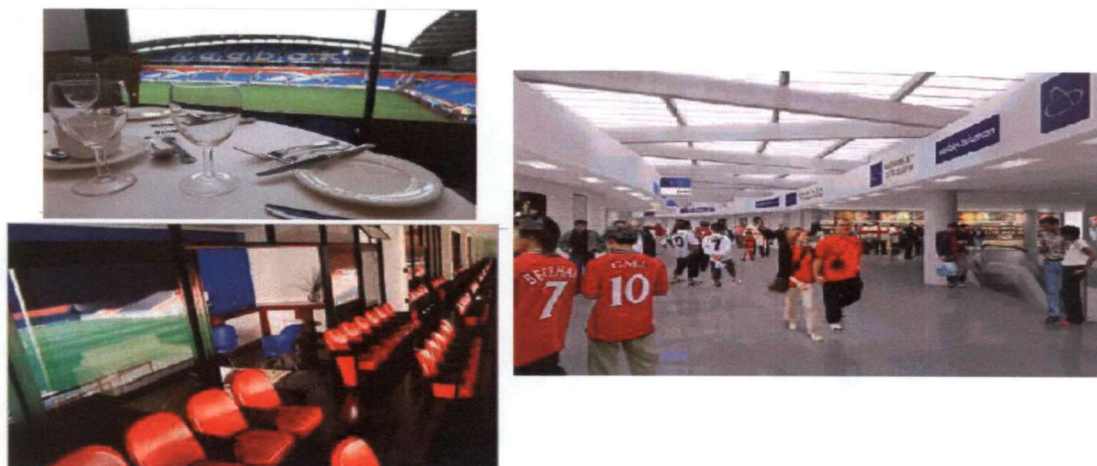


FIGURA 6 – DEPENDÊNCIAS DAS ARENAS EUROPEIAS
 FONTE: GLOBOESPORTE.COM (2008)

A divisão do estádio em setores com diferenciação de preços de acordo com o conforto das dependências e da visão do campo como um todo que proporcionam é também uma forma de ampliar as receitas com o estádio. Esse tratamento não significa excluir os menos afortunados dos jogos, mas lucrar com os mais abastados que pagam caro pelo conforto. A estratificação dos preços dos ingressos é uma forma de permitir que todos tenham a oportunidade de comparecer ao evento de acordo com suas condições financeiras. Funciona como a escolha de uma classe de avião, onde todos buscam uma mesma finalidade que é o deslocamento, porém com o conforto que cada um se dispõe a pagar. (CRUZ, 2005).

Outro fator é a comodidade das dependências que devem expandir a experiência do consumo, englobando os cinco sentidos do público torcedor, explorando desde o espetáculo visual ao paladar, através de bons restaurantes e/ou praças de alimentação. A segurança também é um fator que deve ser privilegiado, pois a insegurança afasta os consumidores. O intuito é fazer com que o consumo não seja limitado aos noventa minutos de duração de uma partida, mas sim seja iniciado nos momentos que antecedem ao jogo e perdure até horas após uma exibição de futebol. (CRUZ, 2005).

Em relação a teoria da diversificação, pode-se classificar essa alternativa de receitas aos clubes, como uma forma de diversificação concêntrica. Britto (2002) caracteriza tal modalidade como aquela em que a entrada de empresas em novas áreas de atuação é possibilitada, principalmente, em virtude da exploração do conjunto de competências essenciais da empresa como forma de obter vantagens

comparativas. Com este comportamento, a instituição busca seguir um padrão de expansão para novos mercados, de modo a expandir suas competências iniciais.

Ao desenvolver uma arena de múltiplos eventos, os clubes passam a atingir outros mercados, que não se restringem apenas ao universo futebolístico. Eventos culturais e de negócios de outros segmentos ocorrerão nas dependências do estádio devido a sua estrutura propícia para tal, expandindo assim as competências do clube. A estratégia utilizada baseia-se no aprimoramento de uma capacitação ampla, capaz de ser aplicada em diferentes mercados, conferindo uma vantagem concorrencial à empresa diversificadora. A construção de um complexo esportivo moderno possibilita tal incremento de capacitações, por envolver atividades dos mais diversos ramos de comércio e serviços.

Infelizmente, a realidade dos estádios futebolísticos brasileiros está bem aquém das luxuosas arenas européias. Cruz (2005) caracteriza os mesmos como esteticamente prejudicados, apresentando falta de manutenção das instalações, de segurança, de estrutura para entretenimento e lazer, iluminação e som precários, além de não dispor de estacionamento adequado.

O desafio dos clubes brasileiros é atrair o público aos estádios e para isso a exploração econômica das arenas esportivas é essencial. No comparativo apresentado, verifica-se que os clubes europeus trazem muito mais torcedores aos estádios do que no Brasil e muito se deve as condições precárias das praças esportivas. No gráfico abaixo, pode-se verificar o potencial de ocupação dos estádios brasileiros dos clubes da primeira divisão nacional de futebol. 179 mil lugares foram ocupados em jogos de 2004, o que corresponde a apenas 19,7% da capacidade. 907 mil lugares ficaram ociosos em 2004, a lotação poderia render até R\$ 250 milhões aos clubes brasileiros. (LANCENET,2008).

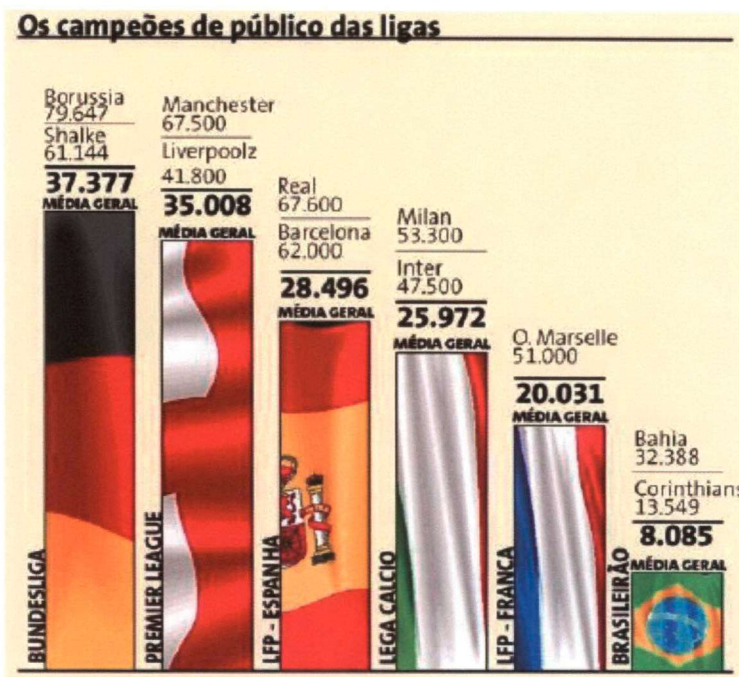


GRÁFICO 6 – COMPARATIVO DE PÚBLICO PRESENTE NAS PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS E NO BRASIL NO ANO DE 2004
 FONTE: LANCENET (2008)

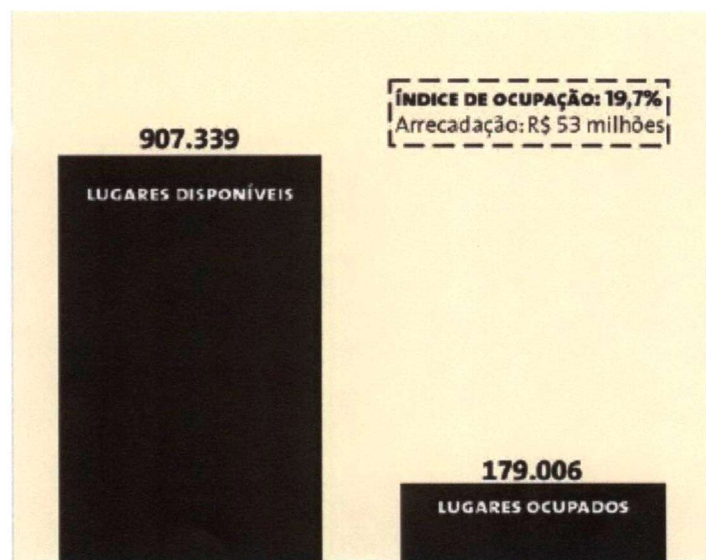


GRÁFICO 7 – OCUPAÇÃO DOS ESTÁDIOS BRASILEIROS EM 2004 NA 1ª. DIVISÃO DO CAMPEONATO BRASILEIRO DE FUTEBOL
 FONTE: LANCENET (2008)

Ao verificar os números referentes à ocupação das arenas dos principais clubes europeus no mesmo ano, nota-se a grande disparidade de presença de torcedores nos estádios da Europa e nos brasileiros, mesmo em países que não

possuem alguma tradição no futebol, como a Escócia. O problema inicialmente encontrava-se na concepção dos clubes brasileiros de utilizar os estádios apenas como palco para os jogos sem se preocupar em melhor atender seu consumidor. A falta de espaços mais seguros e confortáveis afasta dos estádios boa parte do público que pode pagar altos preços.

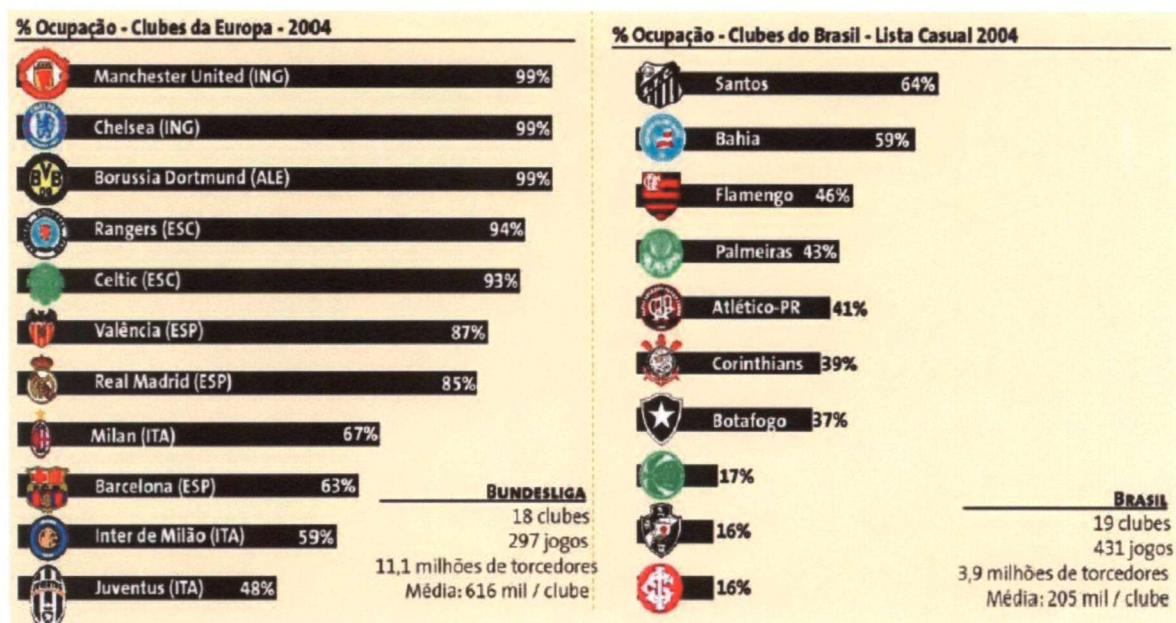


GRÁFICO 8 - OCUPAÇÃO DOS ESTÁDIOS: EUROPA X BRASIL
 FONTE: LANCENET (2008)

Aidar *et al* (2002) explica que a visão europeia de exploração dos estádios consiste em fazer do jogo um show de entretenimento, tornando uma experiência agradável para o torcedor independente do desempenho do seu time em campo. Para tal, cria espaços diversificados e adequados para os diferentes públicos e forma parcerias estratégicas para exploração de oportunidades de novos serviços para os clientes torcedores. Com isso, as receitas do dia do jogo são bem mais amplas do que a renda obtida com a bilheteria, pois englobam alimentação, lojas e shopping nos estádios, tours guiados, museus e bares temáticos.

Outra modalidade de receita oriunda da exploração da arena esportiva é o denominado *Naming Rights* que corresponde a uma parceria em que uma empresa associa seu nome a uma arena, pagando por isso. Normalmente o contrato é de longa duração e os acordos podem ser complementados por ações dentro do estádio. Cruz (2005) destaca que o clube português Sporting possui vários contratos de *Naming Rights* com várias empresas distintas, sendo que cada portão de acesso

possui o nome de uma empresa diferente. A Kyocera Arena do Clube Atlético Paranaense foi o primeiro caso de *Naming Rights* do Brasil. O clube continuou sendo o responsável pela administração e operação do estádio, com total autonomia, e o novo patrocinador pode fazer ações promocionais de seus produtos e de relacionamento com o público.

Infelizmente, a situação dos estádios brasileiros é bastante complicada e estudos sugerem a demolição da maioria deles como única solução para deixar os centros esportivos nos padrões europeus. Arquitetos da USP defendem a idéia de que as arenas devem ser totalmente remodeladas e que possíveis reformas, mesmo que profundas, seriam economicamente inviáveis. Para eles, nenhum dos estádios brasileiros analisados tem condição de ser rentável, uma vez que o futebol é incapaz de isoladamente sustentar as despesas de uma arena moderna. O melhor dos campos brasileiros é o Maracanã, que foi reformado para os jogos Pan-Americanos do Rio de Janeiro ocorrido em 2007. (REDAÇÃO DO TERRA, 2008)

A solução para os clubes é buscar formas de financiamento para tais reformulações ou novas construções, sejam com recursos privados, públicos ou até mesmo mistos. Com a aproximação da copa do mundo de futebol em 2014 ,que terá o Brasil como o país sede, tais revitalizações devem ocorrerem em uma velocidade bastante acelerada nos próximos anos.

4.3 DIREITOS DE TRANSMISSÃO DE TV

As emissoras de televisão constituem o principal consumidor intermediário do mercado do futebol através da transmissão de espetáculos esportivos e representam os agentes mais atuantes do mercado intermediário de revenda na indústria futebolística. Leoncini (2001) divide a transmissão de jogos de futebol através da mídia televisiva em dois tipos básicos de atividades de serviços prestadas ao mercado consumidor. O primeiro consiste no serviço de entretenimento gratuito ao cliente através da transmissão aberta de jogos pelas empresas de mídia com concessão pública. A segunda classificação corresponde ao serviço de entretenimento pago através de transmissões privadas de jogos pelas empresas de mídia com concessão pública, o chamado *pay-per-view*. Leoncini (2001) destaca que na década de 50, a tv comercial tradicional iniciou a transmissão pública de jogos de

futebol, com um sistema de direitos gratuitos no qual as partidas eram transmitidas sem nada se pagar aos clubes. Com o notável interesse que tais eventos esportivos expressaram em audiência, verificou-se o surgimento dos patrocinadores, no início da década de 80, buscando a visibilidade que o futebol proporcionaria às suas marcas. O primeiro jogo de futebol transmitido pela tv brasileira foi realizado em 15 de Outubro de 1950, entre as equipes de São Paulo e Palmeiras válido pelo campeonato paulista daquele ano.

A percepção dos interesses de patrocinadores fez com que os clubes deixassem de liberar gratuitamente os direitos de transmissão das partidas de futebol, estabelecendo um relacionamento comercial com as emissoras de televisão. Os valores dos contratos estabelecidos entre esses agentes evoluíram com a mesma intensidade que cresceram os patrocinadores interessados em aliar seus produtos e marcas a imagem do esporte.

Sob a perspectiva da teoria da diversificação, essa fonte de receita consiste na oferta do espetáculo do futebol em outro mercado, diferente do originário da indústria futebolística, que é o dos torcedores. O produto corresponde ao direito de exibir o evento esportivo. A mesma analogia pode ser realizada para a classificação da renda obtida com empresas de marketing esportivo, a diferença é que estas adquirem o direito de exploração da marca do clube. Penrose (1979) analisa tal situação, na qual uma firma pode vender seus produtos em diferentes mercados, embora possuindo apenas uma base de produção. Os mercados, segundo seu ponto de vista, são convenientemente classificados de acordo com o tipo de comprador a que eles servem, uma vez que algumas das mais importantes oportunidades para a diversificação surgem como resultado da relação entre a firma e seus consumidores.

Cada grupo de clientes, que a firma espera influenciar por meio da oferta do seu produto, é denominado por Penrose (1979) como área de mercado. Portanto, o jogo de futebol é produto para a área de mercado formada pelos consumidores no ato da venda de ingressos e também é mercadoria para a área de mercado formada pelas emissoras de televisão que adquirem tal produto sob a forma de direito de transmissão.

No Brasil, foi criada em 1987, a União dos grandes clubes brasileiros, denominada Clube dos 13, por inicialmente ter sido estabelecida por treze equipes brasileiras: São Paulo (SP), Corinthians (SP), Palmeiras (SP), Santos (SP),

Flamengo (RJ), Vasco da Gama (RJ), Botafogo (RJ), Fluminense (RJ), Cruzeiro (MG), Atlético (MG), Internacional (RS), Grêmio (RS) e Bahia (BA). Tal iniciativa foi espontânea e autônoma por partes desses clubes, motivados por crescentes dificuldades econômicas e pouca representatividade junto aos órgãos de direção e administração do sistema desportivo brasileiro (CLUBE DOS 13, 2008).

No decorrer de sua existência, mais sete clubes se afiliaram à instituição, mas a entidade presta serviços a todos os clubes brasileiros. Foi criada inicialmente para tratar da comercialização dos direitos de TV e outros direitos das principais competições nacionais e regionais. Agregou outros objetivos, buscando entender e tratar o futebol como atividade econômica, valorizar o produto futebol, transformar as competições em espetáculo de alto nível, buscar novas receitas para os clubes, além de promover e coordenar atividades que estimulem o aprimoramento organizacional dos seus filiados (CLUBE DOS 13, 2008).

O Clube dos 13 institui uma divisão dos recursos de direito de transmissão de cada campeonato entre os clubes participantes, privilegiando os detentores de maiores torcidas, os que estão nas divisões superiores do futebol brasileiro e finalmente os seus afiliados. Os critérios de tal divisão são alvos de muitas críticas e a organização a altera a cada triênio, não satisfazendo nem mesmo os clubes que ficam com as maiores fatias do bolo. A entidade se defende dizendo que está em constante busca da forma mais correta e justa para rateio das cotas, procurando corrigir quaisquer distorções que possam ser encontradas. Porém, a cada nova modificação, sempre é criticada quanto a sua política de rateio.

Na divisão exibida na tabela 4, verifica-se a origem de tantas reclamações. É notória a situação do Juventude, que recebe uma quantia quase cinco vezes inferior ao dos clubes do grupo um, sendo que ele também integrava a elite do futebol nacional no referido ano. Tal dado revela que o desempenho técnico da equipe não é muito importante para a divisão da cota. O Clube dos 13 considera a quantidade de torcedores também como critério para dividir seus filiados em grupos de importância, e, portanto, o potencial de audiência de cada partida. Baseado nesse quesito, não se entende como o Vasco da Gama que não possui sequer um terço das torcidas de Flamengo, Corinthians e São Paulo, recebe a mesma quantia dos maiores detentores de torcedores do Brasil.

TABELA 4 - DIVISÃO DA TAXA DE DIREITO DE TRANSMISSÃO DO CAMPEONATO BRASILEIRO 2007

GRUPO	CLUBE	VALORES (MILHÕES DE REAIS)
1	FLAMENGO	21
	CORINTHIANS	21
	SÃO PAULO	21
	PALMEIRAS	21
	VASCO DA GAMA	21
2	SANTOS	18
3	GRÊMIO	15
	INTERNACIONAL	15
	BOTAFOGO	15
	FLUMINENSE	15
	CRUZEIRO	15
4	ATLÉTICO/MG	15
	ATLÉTICO/PR	11
	GOIÁS	11
NÃO ASSOCIADO SÉRIE A	SPORT	11
	PARANÁ	4,75
	FIGUEIRENSE	4,75
ASSOCIADO FORA DA SÉRIE A	JUVENTUDE	4,75
	NÁUTICO	3,4
	AMÉRICA/RN	3,4
ASSOCIADO FORA DA SÉRIE A	BAHIA	3
	PORTUGUESA	2,75
	VITÓRIA	2,75
	CORITIBA	2,75
	GUARANI	2,2

FORTE: FUTEBOL FINANCE (2007)

O ponto positivo dessa modalidade de receita é o crescimento anual que os direitos de transmissão tem experimentado ano após ano, em virtude da concorrência que as redes de televisão tem demonstrado para conquistar tais direitos. A atual emissora, rede Globo, passará a pagar cerca de R\$ 450 milhões por ano para poder exibir as partidas do campeonato brasileiro no próximo triênio. Isso devido às ofertas da concorrente Record, que obrigou a Globo, que possuía direito de preferência a renovação, a aumentar 60% dos seus gastos em relação ao triênio anterior. (BARDELLA, 2008).

O valor a ser pago nos próximos três anos é recorde para aquisição dos direitos. O montante arrecadado pode aumentar de acordo com as vendas de pacotes *pay-per-view*, que compõe a parte variável do contrato. Uma das novidades deste é a distribuição das cotas do *pay-per-view* para os clubes que representarem a preferência do torcedor que está adquirindo tal pacote de programação.

Um destaque positivo que a transmissão televisiva traz ao espetáculo esportivo é o efeito multiplicador do tempo de repercussão de um jogo de futebol. Tal evento é exposto na mídia muito antes dele se iniciar. Palpites, análises, previsões

são discutidos nos momentos antecedentes as partidas, apresentando-se todo um histórico de cada confronto. E após o término do jogo, continua na mídia. As mesas redondas proliferam-se no mundo todo após as rodadas de cada campeonato. Em suma, as partidas perduram muito mais do que os noventa minutos dentro de campo. (AIDAR *et al*, 2002).

Aidar *et al* (2002) cita ainda a preocupação dos clubes com tamanha exposição televisiva, pois atualmente é possível acompanhar todas as partidas de uma equipe que disputa o campeonato nacional através da tela, inclusive aquelas realizadas na cidade onde reside o assinante. Com tal facilidade, a preocupação das entidades esportivas é a de que haja uma diminuição do público nos estádios. Para esse efeito não ocorrer, o clube deve gerar atrativos para que a experiência de acompanhar a partida do estádio seja mais prazerosa e emocionante do que o conforto da poltrona da residência do torcedor. Nessa questão que o investimento no estádio se torna crucial, para oferecer ao torcedor sensações peculiares ao acompanhamento *in loco*, que só sua presença no estádio lhe proporcionará, além de excelentes condições de conforto e segurança.

4.4 RECEITAS DE MARKETING ESPORTIVO

Aidar *et al* (2002) conceitua o marketing esportivo como o conjunto de ações de empresas voltado a prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e competições ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos. Gurgel (2005) distingue duas formas de realização de tal prática comercial, sendo a primeira relacionada ao marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma maneira, se relacionam com a atividade esportiva, como por exemplo, o uniforme de jogo dos times. A segunda forma está na estratégia que emprega o esporte como meio de divulgação de produtos e serviços, sem que estes tenham necessariamente alguma ligação com o esporte em si. É o denominado patrocínio. Cria-se um forte vínculo entre a marca do patrocinador e o nome do clube, sendo expressas em conjunto nas mais diversas mídias visuais, seja em uniformes ou placas publicitárias.

Empresas e marcas líderes de mercado costumam privilegiar essa área, utilizando-se da boa imagem de equipes de futebol e de seus atletas junto à opinião

pública, de forma a fortalecer conjuntamente sua marca empresarial. Budolla (1999) afirma que a vantagem do marketing esportivo está em poder atingir o consumidor em seu momento de lazer, quando se encontra mais receptivo à mensagem da empresa e seus produtos. O bom desempenho do time ou dos atletas colabora para nutrir uma imagem positiva da empresa, porém, um desempenho ruim ou uma conduta inadequada de alguma equipe ou atleta pode indiretamente afetar o conceito da instituição no mercado.

AIDAR *et al* (2002) alerta que as empresas patrocinadoras devem tomar o cuidado de não prevalecer sua marca em detrimento à marca do clube. Pois, apesar do investimento ser freqüentemente elevado por parte de tais instituições, são os clubes que influenciam a preferência por determinado produto ou serviço e não o contrário.

TABELA 5 - RANKING DOS PATROCÍNIOS DOS CLUBES BRASILEIROS (CONTRATOS VIGENTES EM 2008 EM R\$ MILHÕES)

CLUBE	PATROCINADOR	VALOR ANUAL
SC Corinthians Paulista	Medial Saúde	16,5
CR Flamengo	Petrobrás	16
São Paulo FC	LG	15
SE Palmeiras	Fiat + Suvnil	12,1
Santos FC	Semp Toshiba	8,5
Botafogo FR	Luquigás	8
Cruzeiro EC	Tenda	6
CR Vasco da Gama	Habib's	3,6
Grêmio FBPA	Banrisul	3,6
Internacional	Banrisul	3,6
Clube Atlético Mineiro	MRV	3,1

FONTE: RIZZO (2008)

É notório que as equipes que possuem um maior número de torcedores, logicamente apresentam contratos de patrocínios mais rentáveis. O que comprova a importância do torcedor como patrimônio do clube, pois é ele quem dimensiona a capacidade de geração de receita da agremiação esportiva, nas mais diversas modalidades. Na tabela apresentada na página anterior verificam-se os maiores contratos de patrocínios dos clubes brasileiros.

O licenciamento de produtos para uso da marca do clube é outra ferramenta de obtenção de receita no campo do marketing esportivo. Proni (2000) define essa modalidade como um contrato feito entre o clube e a empresa investidora interessada em lançar comercialmente seus produtos, utilizando-se da marca do

clube cedente. Atualmente é fundamental para os clubes de futebol, pois visa garantir a integridade da marca e o retorno financeiro da mesma, de forma a evitar que empresas ou pessoas comercializem produtos ligados ao clube sem remunerar a este por tais direitos.

As vantagens obtidas nesse processo são mútuas, pois o clube é favorecido com as receitas provenientes do contrato e das vendas enquanto as empresas que comercializam seus produtos ligados à marca do clube ampliam seus mercados consumidores, agregando os torcedores do determinado time a seus grupos de clientes, aumentando a lucratividade. Para o consumidor estabelece-se a vantagem de adquirir um produto de qualidade comprovada, testada e aprovada pelo departamento de marketing do clube (BUDOLLA,1999).

O caso de sucesso mais recente no Brasil, no que tange a parceria de exploração de marca, foi firmada em 2007 entre o São Paulo Futebol Clube e a Warner Bros Consumers Products. Segundo reportagem da Folha Online (2007), a Warner terá direito exclusivo a negociar produtos como roupas, brinquedos, relógios, artigos escolares, licenciados do São Paulo. O clube ficará com 50% dos lucros obtidos com a exploração da marca além do valor contratual estipulado para obtenção desse direito.

Outra fonte significativa de receitas nesse segmento do marketing é o contrato de fornecimento de material esportivo. Tais fornecedores são os principais representantes do mercado intermediador industrial na cadeia produtiva do futebol. As empresas desse segmento firmam contratos com base em alguns indicadores de retorno do investimento, como a exposição do clube no âmbito nacional e internacional, de acordo com as competições que os clubes estão credenciados a disputar. Gurgel (2006) esclarece que o valor do contrato de patrocínio de uma empresa de material esportivo é composto por dois elementos, sendo o principal deles o montante em dinheiro pago anualmente ao clube e a outra parcela é o denominado enxoval, termo peculiar utilizado para designar o fornecimento de todos os itens de uniformes que serão fornecidos. Geralmente, esta proporção nos contratos não é revelada à sociedade.

O Flamengo fechou este ano um contrato excelente para os padrões nacionais de fornecimento de material esportivo, válido para os próximos cinco anos. A Olympikus pela primeira vez vai atuar no futebol, com um projeto ambicioso, tendo como experiência anterior ser fornecedora oficial da seleção brasileira de vôlei. O

gráfico a seguir demonstra a expressividade de tal acordo perante a situação nacional.

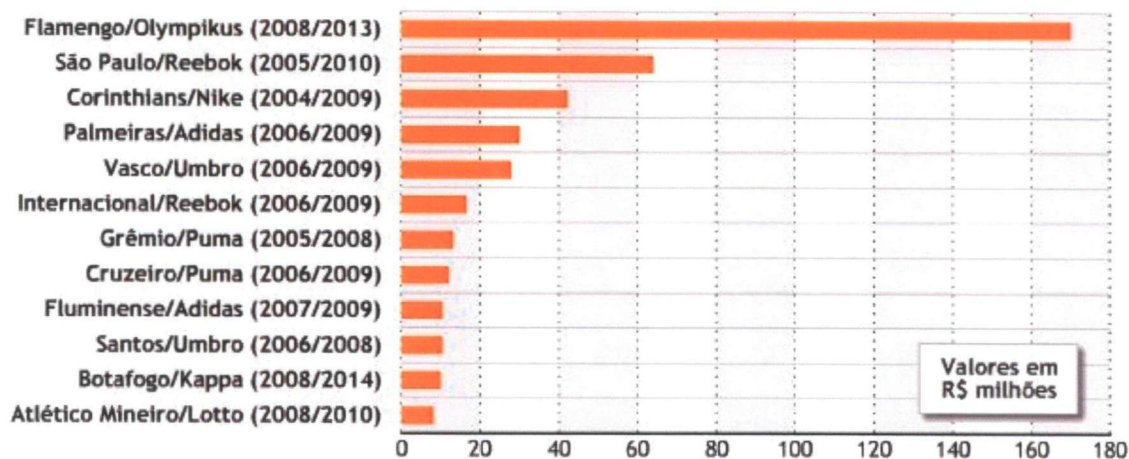


GRÁFICO 9 - PRINCIPAIS CONTRATOS VIGENTES DE FORNECIMENTO DE MATERIAIS ESPORTIVOS (VALORES ESTIMADOS PARA O PERÍODO)
 FONTE: FUTEBOLTOTAL.COM (2008)

No Brasil, Gurgel (2006) destaca uma intensificação das atividades do marketing esportivo na década de 80, quando os clubes passaram a divulgar o nome das empresas nas camisas. Já nessa época, tal ação apresentou um satisfatório retorno às empresas. Tal sucesso estimulou o surgimento de empresas de assessoria esportiva, especializadas em explorar o marketing do esporte, essencialmente o do futebol. Apesar da evolução, há ainda um potencial significativo no mercado brasileiro, através da expansão dos patrocínios para os eventos esportivos desenvolvidos, além da exploração do licenciamento de uma variada gama de produtos e materiais esportivos diferenciados, buscando agradar aos mais distintos perfis de torcedores.

4.5 MERCADO DE ATLETAS

Os atletas constituem elementos essenciais para a produção do espetáculo futebol. O talento e a técnica individual de cada jogador influem diretamente no desempenho esportivo das equipes. Por isso, é natural que os clubes procurem por jogadores que possuam esses atributos, visando montar uma equipe qualificada para alcançar seus objetivos esportivos, ou seja, vencer as competições ou se aproximar ao máximo deste feito. Conseqüentemente, ao cumprir seus objetivos de

desempenho, a performance financeira também será positivamente afetada, conforme analisado em seção anterior.

AIDAR *et al* (2002) cita que muito antes do profissionalismo do futebol no Brasil, agremiações internacionais assediavam os destaques da várzea brasileira, criando precocemente um mercado paralelo de negociação de jogadores. Obviamente que atraídos por uma melhor condição sócio-econômica no exterior, os destaques brasileiros não hesitaram em deixar o país em busca de melhores condições de trabalho. Tal êxodo acarretou em uma perda do valor global do mercado futebolístico brasileiro, já que os jogadores são o recurso principal para os clubes produzirem a atividade futebolística.

Contudo, os clubes vislumbraram nessas negociações uma oportunidade de arrecadação cada vez maior. Com o aumento do reconhecimento da qualidade e destreza do jogador brasileiro, a valorização foi conseqüente. A demanda intensificou-se em tal proporção que os salários dos atletas alcançaram patamares inimagináveis dentro de um contexto de livre mercado. Com isso, os clubes brasileiros passaram a visar essa atividade de exportação de mão-de-obra muito qualificada chegando a ponto de equipes voltarem seus esforços a formar atletas para a negociação em detrimento ao desempenho esportivo do time. (LEONCINI, 2001).

Sob a ótica da teoria da diversificação, pode-se classificar esta nova atividade geradora de receitas como uma modalidade de diversificação vertical. Conforme Sousa (2005) a caracteriza, aquela na qual a empresa passa a produzir um novo produto ou serviço que se situa entre o seu mercado de matérias primas e o consumidor final dos produtos que já fabrica ou serviço que já executa. A empresa passa a controlar diferentes etapas do processo progressivo de transformação dos insumos em produtos finais. No caso da negociação de atletas, estes constituem mão-de-obra essencial para a produção do espetáculo futebol, produto principal de tal indústria esportiva.

A partir do momento em que os clubes passaram a dedicar-se em formar atletas para este mercado paralelo de negociações, ingressaram em uma etapa anterior a oferta do jogo de futebol em si, o que caracteriza a diversificação vertical. Afinal, a elaboração do grupo de jogadores que compõe o plantel da equipe é uma etapa anterior a disputa futebolística. As equipes de futebol brasileiras, independente do porte, desenvolvem centros de formação de atletas visando otimizar esta

atividade produtiva. Inclusive equipes amadoras, investem em estruturas, mesmo que simples, buscando revelar atletas para o mercado profissional.

O gráfico seguinte mostra o crescimento do número de saídas de jogadores brasileiros para o exterior. Entre 2002 a 2008, verificou-se um aumento de quase 75% no volume de exportação de atletas brasileiros.

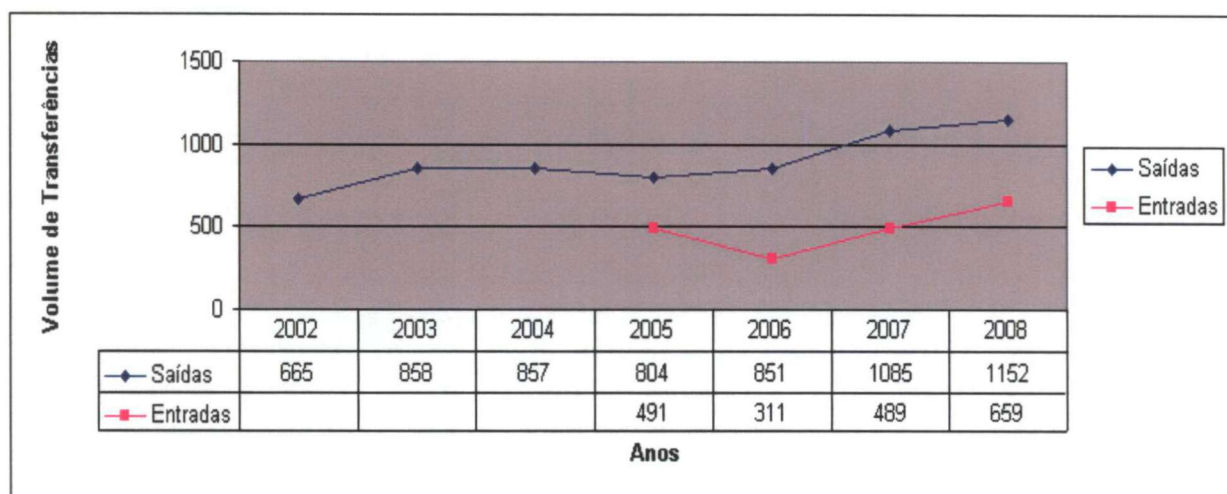


GRÁFICO 10 - FLUXO DE TRANSFERÊNCIAS DE ATLETAS BRASILEIROS PARA O EXTERIOR (EM NÚMERO DE ATLETAS)
FONTE: CBF (2008)

O Banco Central passou a registrar os dólares provenientes da venda de atletas para o exterior em 1993. Até 2007, tais exportações acumuladas já ultrapassam um bilhão de dólares. Os valores das transferências entram no Brasil como exportação de serviços e contribuem para o equilíbrio da balança de pagamentos. Quanto à entrada de capital oriundo das transações de atletas, verifica-se uma forte oscilação nos valores anuais. Isso se dá devido a negociações de craques brasileiros que destoam do valor médio de venda de jogadores. Por exemplo, em 2005 a média nacional aumentou devido à venda de atletas supervalorizados como Robinho, que foi do Santos para o Real Madrid pelo valor de trinta milhões de dólares, muito superior à média por transação no ano, que foi de 198 mil dólares.

Um fenômeno observado que explica também o fato do crescimento do volume de transferências não refletir em aumento nos valores pagos para os clubes é o número cada vez maior de jogadores muito jovens que estão saindo do país sem ainda apresentar um alto valor comercial. (GURGEL, 2006)

TABELA 6 - VOLUME DE CAPITAL INGRESSO NO BRASIL COM A EXPORTAÇÃO DE JOGADORES DE FUTEBOL

ANO	VALORES (US\$ milhões)	MÉDIA POR ATLETA VENDIDO (US\$ mil)
1993	9,3	
1994	14,2	
1995	14,5	
1996	38,1	
1997	109,8	
1998	81,8	
1999	93,6	
2000	129,8	
2001	126,9	
2002	66,6	100,15
2003	72,8	84,85
2004	102,1	119,14
2005	159,2	198
2006	131,1	154
2007	222,6	205

FONTE: CBF (2008)

Os clubes brasileiros estão mais atentos a tal situação e buscam cada vez mais cedo aumentar a multa rescisória de seus jogadores com potencial a tornarem-se craques. Antes mesmo desses atletas ingressarem no quadro de profissionais do clube, multas elevadíssimas são estabelecidas, visando manter o jogador por um tempo maior no elenco, de forma a preservá-lo de ofertas pouco atrativas do mercado externo. Foi o caso da maior transferência do mercado brasileiro em 2007, Alexandre Pato, que saiu aos dezessete anos de idade do Internacional de Porto Alegre para o italiano Milan, por US\$ 20 milhões. Antes mesmo da sua primeira partida como profissional do clube gaúcho, já possuía essa elevada multa rescisória estabelecida, dado seu notório talento nas categorias de base do time gaúcho. (REDAÇÃO DO UOL, 2007).

Outro exemplo de atuação preventiva antecipada de um clube verificou-se também no ano de 2007 no Vasco da Gama, no qual a multa para rescisão do contrato do atacante Alex Teixeira de apenas dezoito anos foi firmada em cem milhões de reais. Com ações desta natureza e o aumento do volume de atletas transferidos para o exterior, o resultado não poderia ser diferente: recorde de valor arrecadado com a exportação de jogadores e o maior valor médio por atleta vendido, no ano de 2007. Contudo, o potencial de crescimento desta receita ainda é muito

grande, pois segundo Gilmar Rinaldi, agente FIFA de representação de atletas, apenas cinco por cento da venda de jogadores para o exterior envolvem grandes quantias e a maior parte deles vai trabalhar por um salário que não supera mil dólares mensais (REDAÇÃO DO UOL, 2007).

Isto porque alguns atletas jovens do Brasil arriscam-se em mercados menores por não conseguir espaço em clubes nacionais de médio e grande porte, devido à alta concorrência na carreira de jogador de futebol. Normalmente de origens humildes, os precoces profissionais vislumbram uma melhora na qualidade de vida de sua família ao transferir-se para o exterior. Conforme dados da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), cerca de trinta atletas brasileiros atuam no futebol profissional da Índia e outros trinta no longínquo e pouco desenvolvido futebol vietnamita. Contudo, a meta de qualquer jovem que inicia sua carreira futebolística é atuar em uma equipe europeia. O alto salário pago por tais é o grande atrativo para os jogadores brasileiros, além da visibilidade que atuar em um clube de porte internacional possibilita ao atleta.

Ao analisar os maiores salários vigentes em 2007/2008, pode-se verificar que o salário anual de apenas dois dos principais jogadores do clube inglês Chelsea equivale aos 45 milhões de reais que o Flamengo gastou em média no biênio 2006/2007 com todo os proventos pagos a seu departamento de futebol, incluindo atletas, departamento técnico, administrativo, etc. O volume de capital envolvido no milionário futebol inglês também se evidencia ao apresentar sete dos dez maiores salários pagos a um jogador de futebol profissional em todo o globo.

Outro ponto a ser destacado é que apesar da magnitude do mercado futebolístico inglês, a Inglaterra não importa uma grande quantidade de jogadores não europeus. A regulamentação do mercado de trabalho no país é bastante rigorosa e busca limitar a quantidade de não comunitários no mercado interno, valorizando os atletas locais. (CLEMENTE, 2005).

TABELA 7 - MAIORES SALÁRIOS DE JOGADORES PROFISSIONAIS DE FUTEBOL (VIGENTES EM 2007/2008)

	Nome	Clube	Mensal	Anual
1	Ricardo Kaka	AC Milan	750.000 €	9.000.000 €
2	Ronaldinho Gaucho	FC Barcelona	710.000 €	8.520.000 €
3	John Terry	Chelsea FC	680.000 €	8.160.000 €
4	Frank Lampard	Chelsea FC	680.000 €	8.160.000 €
5	Thierry Henry	FC Barcelona	672.000 €	8.064.000 €
6	Fernando Torres	Liverpool FC	660.000 €	7.920.000 €
7	Andriy Shevchenko	Chelsea FC	650.000 €	7.800.000 €
8	Michael Ballack	Chelsea FC	650.000 €	7.800.000 €
9	Steven Gerrard	Liverpool FC	640.000 €	7.680.000 €
10	Cristiano Ronaldo	Manchester Utd	640.000 €	7.680.000 €
11	Didier Drogba	Chelsea FC	615.000 €	7.380.000 €
12	Wayne Rooney	Manchester Utd	610.000 €	7.320.000 €
13	Iker Casillas	CF Real Madrid	600.000 €	7.200.000 €
14	Michael Owen	Newcastle Utd	560.000 €	6.720.000 €
15	Sol Campbell	Portsmouth	550.000 €	6.600.000 €
16	Raul Gonzalez	CF Real Madrid	535.000 €	6.420.000 €
17	Ruud Van Nistelrooy	CF Real Madrid	535.000 €	6.420.000 €
18	Rio Ferdinand	Manchester Utd	505.000 €	6.060.000 €
19	Darren Bent	Tottenham Hotspur	495.000 €	5.940.000 €
20	Carlos Tevez	Manchester Utd	490.000 €	5.880.000 €
21	Fabio Cannavaro	CF Real Madrid	490.000 €	5.880.000 €
22	Luca Toni	Bayern Munique	460.000 €	5.520.000 €
23	Francesco Totti	AS Roma	455.000 €	5.460.000 €
24	Arjen Robben	CF Real Madrid	445.000 €	5.340.000 €
25	Ryan Giggs	Manchester Utd	435.000 €	5.220.000 €
26	John Arne Riise	Liverpool FC	425.000 €	5.100.000 €
27	Jamie Carragher	Liverpool FC	425.000 €	5.100.000 €
28	Michael Essien	Chelsea FC	420.000 €	5.040.000 €
29	Adriano Lima	Internazionale	417.000 €	5.000.000 €
30	Zlatan Ibrahimovic	Internazionale	417.000 €	5.000.000 €
31	Patrick Vieira	Internazionale	417.000 €	5.000.000 €
32	Gianluigi Buffon	Juventus FC	417.000 €	5.000.000 €
33	Samuel Eto'o	FC Barcelona	417.000 €	5.000.000 €
34	Charles Puyol	FC Barcelona	417.000 €	5.000.000 €
35	Sergio Aguero	Atletico Madrid	417.000 €	5.000.000 €
36	Andres Iniesta	FC Barcelona	417.000 €	5.000.000 €
37	Willy Sagnol	Bayern Munique	417.000 €	5.000.000 €
38	Oliver Kahn	Bayern Munique	412.000 €	4.944.000 €
39	Edwin Vandensar	Manchester Utd	405.000 €	4.860.000 €
40	Fernando Morientes	Valência	405.000 €	4.860.000 €

FONTE: FUTEBOL FINANCE (2008)

O grande problema da venda precoce dos craques brasileiros para o exterior é que ao se desfazer cada vez mais cedo de um jogador de qualidade, apesar do clube conseguir uma boa receita na venda do atleta, perde a oportunidade de explorar o jogador no que diz respeito à imagem do ídolo. Um jogador diferenciado é fundamental para criar valor para as marcas dos clubes e estreitar os vínculos emocionais entre o time e seus torcedores, de forma a estimular o consumo. Esse método de arrecadação de receita é freqüente na Europa, no qual os clubes através de um forte trabalho de marketing aliado a imagem do atleta expandem suas

receitas em todos os departamentos. O público freqüentador do estádio aumenta, devido ao interesse em conferir a atuação do ídolo, a venda de artigos esportivos como camisas com o número do craque aumenta exponencialmente, além de atrair maior atenção da mídia colocando o clube em maior evidência, atraindo novos patrocinadores.

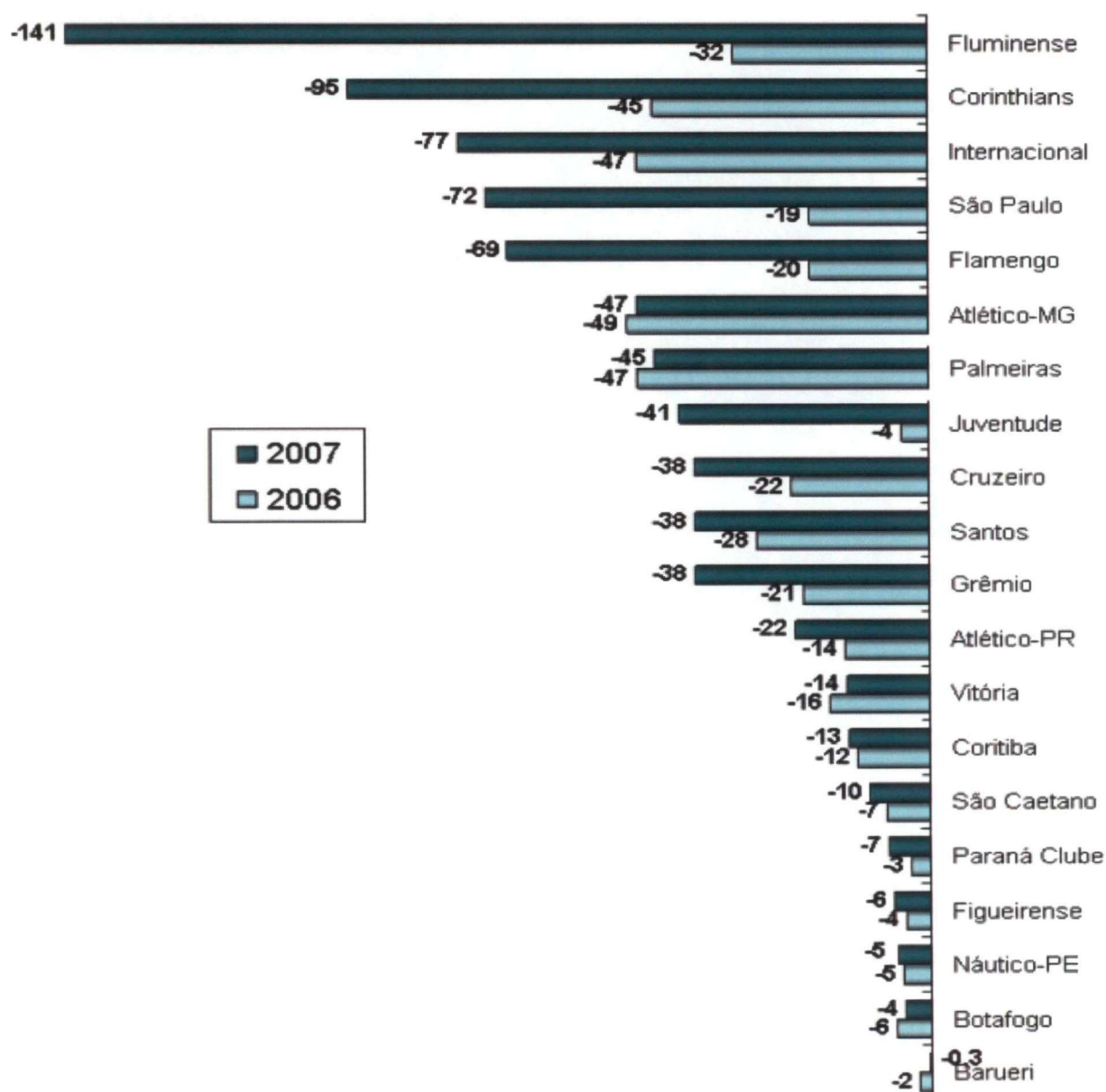


GRÁFICO 11 - RESULTADO DOS CLUBES SEM A VENDA DE JOGADORES (EM MILHÕES DE REAIS)

FONTE: FUTEBOL FINANCE (2008)

A realidade dos clubes brasileiros mostra atualmente um elevado grau de dependência em relação à receita oriunda da venda de atletas. Em uma análise de vinte times brasileiros verificou-se que todos apresentaram prejuízo ao desconsiderar-se a verba obtida com a negociação de atletas. Estes dados comprovam a falta de equilíbrio das receitas dos clubes nacionais que não conseguem se autosustentar sem desfazer-se do principal elemento necessário à produção do produto futebol, o jogador. A solução para os clubes brasileiros consiste em buscar uma correta maximização das fontes de receitas, para reduzir a dependência da venda de seus principais atletas. Com a expansão das outras fontes de renda, conseguirá pagar melhor seus atletas, de forma a melhorar o incentivo para permanecerem em seu país natal. Devem também, buscar uma melhor exploração mercadológica da imagem de seus atletas, ampliando a receita do clube e também do jogador, estimulando-o a permanecer em um ambiente comercial no qual sua imagem é valorizada.

5 CONCLUSÃO

A abordagem econômica que este trabalho procurou dar a prática futebolística permitiu a identificação dos agentes envolvidos nesta indústria de entretenimento e das relações comerciais realizadas entre os mesmos. Ao analisar a trajetória do futebol rumo ao profissionalismo no Brasil, entende-se a dificuldade em explorar de forma otimizada todas as potencialidades deste segmento. Afinal, os clubes futebolísticos não surgiram com o intuito de atuarem de forma comercial, pois, a proposta inicial de tais instituições era promover uma atividade social de lazer, visando a integração da sociedade.

Contudo, o esporte de prática simples, popularizou-se rapidamente, atraindo inúmeros adeptos e com eles surgiu a possibilidade de exploração comercial de tal atividade. A formação de um grupo de interessados no acompanhamento da performance esportiva dos clubes estabeleceu a primeira relação comercial da indústria futebolística, a venda de ingressos para as partidas, dando a elas um caráter de produção cultural industrializada, gerando a identidade torcedor-consumidor. Conforme evidenciado durante o estudo, o futebol brasileiro sempre teve o europeu como modelo (principalmente o inglês), devido ao seu pioneirismo.

Identificou-se a diversificação como o fenômeno responsável por transformar a indústria futebolística em uma estrutura integrada de mercados, orientada por uma dinâmica de relacionamentos comerciais complexa, devido à introdução de novos agentes intermediários, interessados na prestação de serviços e comercialização de produtos aos consumidores finais, os torcedores. Ao criar-se uma lógica econômica de relações mercadológicas, impôs-se uma necessidade de melhor condução administrativa para os clubes.

Ao analisar as variadas fontes de receitas que a diversificação possibilitou as agremiações esportivas, em praticamente todas elas, verificou-se um potencial de exploração muito maior do que o efetivamente arrecadado pelos clubes brasileiros. A única atividade de arrecadação bastante desenvolvida é a de negociação de jogadores, fruto da reconhecida qualidade técnica peculiar ao jogador brasileiro, o que torna o Brasil, um grande exportador de talentos. Porém, o fato dessa ser a única receita em um patamar avançado de exploração, gera uma indesejada dependência dos clubes em desfazer-se dos seus bons jogadores para poder alcançar um resultado financeiro positivo.

Ao vender seus principais atletas, o clube compromete a arrecadação com todas as demais modalidades de receita. Isto porque, o desempenho esportivo apresenta uma relação positiva com a performance financeira. Ao perder os principais jogadores da equipe, fatalmente os clubes perdem qualidade dentro de campo. Resultados negativos nas partidas acarretam efeitos financeiros também negativos, pois eliminações precoces nas competições diminuem as receitas de bilheteria, de direito de transmissão de tv, de patrocínios, etc.

Outro aspecto importante é que bons jogadores atraem mais capital a indústria, pois eles despertam maior interesse no público, nas empresas patrocinadoras e nas mídias de divulgação, contribuindo para o crescimento da indústria futebolística como um todo. A alternativa para os clubes brasileiros é desenvolver as demais formas de arrecadação, para diminuir tal dependência e com o aumento dessas fontes de recursos, oferecer para os jogadores condições de trabalho tão boas quanto as do mercado europeu.

O desenvolvimento das outras atividades geradoras de receitas deve ser realizado sempre direcionado ao torcedor, que é o agente que permite todos os demais relacionamentos existirem nesta indústria. Para isso, os clubes devem oferecer qualidade no serviço prestado, começando pela estrutura do estádio, tornando a experiência de freqüentá-lo, uma prática única e segura. Além disso, deve ofertar serviços e produtos diferenciados para os diversos perfis de torcedor, com o auxílio do mercado intermediário de revenda e industrial.

Em suma, conclui-se que a diversificação promoveu a expansão da indústria futebolística e cabe aos clubes brasileiros posicionarem-se estrategicamente na mesma, de forma a otimizar a exploração das oportunidades comerciais de tal estrutura. E para tal, devem desenvolver uma gestão eficaz dos recursos que estão a disposição, buscando aliar um equilibrado desempenho financeiro com bons resultados dentro de campo.

REFERÊNCIAS

AIDAR, A. C. K. *et al.* **A Nova Gestão do Futebol**, 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

BARDELLA, M. **Os direitos de TV e os direitos da TV**. Futebol & Negócio, 15/04/2008. Disponível em: <<http://futebolnegocio.wordpress.com>>. Acesso em: 19/10/2008.

BRITTO, J. Diversificação, competência e coerência produtiva. In: HASENCLEVER, L.; KUPFER, D. **Economia industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 307-344.

BUDOLLA, M da S. **Gol! A emoção aliada aos negócios: o processo de construção de marca através do futebol**. Curitiba: FAE/CDE, 1999.

CLEMENTE, E. F. **Mercado de futebol: contextualização histórica e panorama atual brasileiro**. 49 p. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/>>. Acesso em: 20/10/2008.

CLUBE DOS 13. Disponível em: <<http://clubedostreze.globo.com/>>. Acesso em: 18/10/2008.

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. Rio de Janeiro: Clube de Regatas do Flamengo, 2007. Disponível em: <http://www.flamengo.com.br/site_clube/clube/result2007.pdf>. Acesso em 06/10/2008.

CRUZ, A. H. O. **A nova economia do futebol: uma análise do processo de modernização de alguns estádios brasileiros**. 124 p. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Programa de Pós-graduação em Antropologia Social, Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

FOLHA ONLINE. **São Paulo faz parceria com Warner Bros. para exploração de marca**, 11/04/2007. Disponível: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u114583.shtml>>. Acesso em: 21/10/2008

FUTEBOL FINANCE. **O dinheiro da TV**, 19/10/2007. Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com>>. Acesso em: 19/10/2008.

FUTEBOL FINANCE. **Salários dos jogadores 2007/2008**, 20/03/2008. Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com/salarios-dos-jogadores-de-futebol-0708-v1/>>. Acesso em: 22/10/2008

FUTEBOLTOTAL.COM. **Olympikus é a nova marca esportiva do Flamengo**, 31/05/2008. <Disponível em: <http://www.futeboltotal.com.br/br/n/olympikus-a-nova-marca-esportiva-do-flamengo>>. Acesso em: 20/10/2008.

GLOBOESPORTE.COM. **Estádios da Eurocopa.** Disponível em: <<http://colunas.globoesporte.com/euroblog/2008/06/03/estadios-da-eurocopa>>. Acesso em: 18/06/2008.

GURGEL, A. **Futebol S/A: A economia em campo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

LANCENET. Disponível em <<http://www.lancenet.com.br/especiais/estadios>>. Acesso em 13/06/2008.

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

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. **Entendendo o futebol como um negócio:** um estudo exploratório. Revista Gestão & Produção, v. 12, n. 1, p. 11-23, 2005.

LISTA CASUAL AUDITORES DE CLUBES. São Paulo: Casual Auditores Independentes S/S, jul. 2008. Disponível em: <http://www.casualauditores.com.br/List_Casual2.htm>. Acesso em: 27/09/2008.

MELLO, B. **Diversificação de negócios que dão certo.** Mundo do Marketing, 30/01/2007. Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/materia.asp?codmateria=373>. Acesso em: 19/05/2008.

NETO, J. S. de A. **O Desporto do Direito.** São Paulo: Bestbook, 2003.

PENROSE, E. **A economia da diversificação.** Revista de Administração de empresas, v. 19, n. 14, p. 7-30, 1979.

PRONI, M. W. **A Metamorfose do futebol.** Campinas: UNICAMP, 2000.

PYNDICK, R.S.; RUBENFELD, D. L.; **Microeconomia.** 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

REDAÇÃO DO TERRA. **Estudo sugere demolição dos principais estádios do Brasil.** Terra esportes, 29/01/2008. Disponível em: <esportes.terra.com.br/futebol/brasil2014>. Acesso em: 13/10/2008.

REDAÇÃO DO UOL. **Inter confirma venda ao Milan e Pato não joga mais pelo time gaúcho.** Uol Esporte, 02/08/2007. <Disponível em: <http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas/2007/08/02/ult59u127089.jhtm>>. Acesso em: 22/10/2008.

REVISTA PLACAR, ed. 1320. São Paulo: Editora Abril, Julho de 2008. p. 26.

REVISTA MUNDO ESTRANHO. Disponível em: <http://mundoestranho.abril.ig.com.br/materia/materia_268646.shtml> Acesso em: 25/09/2008.

RIZZO, M. **Manga pertence 85% à Mediai Saúde**. Globoesporte.com, 24/01/2008. Disponível em: [http:// globoesporte.globo.com/ ESP/ Noticia/ Futebol/ Corinthians/ 0,,MUL272024-4402,00.html](http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Corinthians/0,,MUL272024-4402,00.html). Acesso em: 29/08/2008.

SOMOGGI, A. **Manchested United, da lucratividade às dividas**. Futebol & Negócio, 15/09/2008. Disponível em: [http://futebolnegocio.wordpress.com/2008/0915 /manchester-united-da-lucratividade-as-dividas](http://futebolnegocio.wordpress.com/2008/0915/manchester-united-da-lucratividade-as-dividas)>. Acesso em: 23/10/2008.

SOUZA, L. **Economia industrial**. São Paulo: Eumed, 2005.

VIEIRA, S.; FREITAS A. **O que é futebol – História, Regras e Curiosidades**. Rio de Janeiro: Casa das palavras, 2006.