

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GLAUCO GASPARIN ARRUDA

**ESTRUTURAÇÃO DO MERCADO FUTEBOLÍSTICO BRASILEIRO: ESTUDO DE
CASO DO CORITIBA FOOT-BALL CLUB**

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

Orientador: Prof.º Igor Zanoni Constant Carneiro Leão

CURITIBA

2009

TERMO DE APROVAÇÃO

GLAUCO GASPARIN ARRUDA

ESTRUTURAÇÃO DO MERCADO FUTEBOLÍSTICO BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO DO CORITIBA FOOT-BALL CLUB

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:

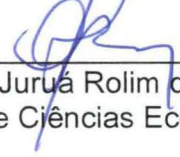
Orientador:



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



Prof.º Dr. José Guilherme Silva Vieira
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR



Prof.º Dr. Othon Juruá Rolim de Souza Reis
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR

Curitiba, Dezembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

Sou grato a minha mãe, Joy Gasparin, que teve papel fundamental na minha vida, sendo a provedora da família. Aos meus avós, que sempre foram solícitos e me auxiliaram quando tive necessidade.

A minha compreensiva e amada, Francini Obrzut Raksa, que me auxiliou nos momentos mais difíceis e me apoiou durante grande parte da minha graduação.

Aos meus familiares que sempre confiaram e me deram apoio, durante todo o período.

Aos amigos que conquistei na graduação e, também aqueles com que já contava.

Ao meu orientador Prof. Dr. Igor Zanoni Constant Carneiro Leão, que compartilha da mesma paixão pelo futebol e, aceitou o desafio de me orientar nesse tema.

RESUMO

O futebol é o principal esporte nacional e, cada vez mais tem se tornado um negócio, inserido na indústria do entretenimento. Uma das necessidades do atual mercado futebolístico consiste na gestão eficaz dos clubes, na busca de resultados desportivos e econômicos. A fim de estruturar esse mercado, demonstrando as relações econômicas entre os agentes e, analisando as diferentes fontes de receitas desenvolvidas pelos clubes brasileiros, bem como o histórico da prática desportiva no país e suas mudanças legislativas, objetiva-se essa monografia. Além disso, consta um estudo de caso do Coritiba Foot-Ball Club, contendo sua centenária história e análise dos resultados desportivos e econômicos no período entre os anos 2006 e 2009. Para isso foram utilizados balanços patrimoniais disponibilizados pelos clubes brasileiros, além de análises de auditorias independentes. Foi verificado que o Coritiba obteve êxito econômico quando conseguiu conciliar um bom trabalho nas suas categorias de base, com um bom planejamento e diversificação nas suas receitas. Decorrente dos bons resultados financeiros conseguiu sucesso no âmbito desportivo. Em contrapartida, quando não contou com um bom planejamento, não conseguindo auferir grandes receitas e, gastando mais do que deveria, o clube não só teve déficits e acumulou dívidas, como também deixou a desejar no âmbito desportivo.

Palavras-chave: Futebol. Mercado futebolístico. Coritiba Foot-Ball Club.

ABSTRACT

Soccer is the main national sport and, each time more it has become a business, inserted in the entertainment industry. One of the current soccer market's necessities consists in the effective management of the clubs, in the search of athletic and economical results. In order to compose this market, showing the economical relations between the agents and, analyzing the different income sources developed by the Brazilian clubs, as well as the sporting practice historical in the country and its legislatives changes, this work is objected on. Besides that, it is included a study of case of Coritiba Foot-ball Club, containing its centenary history and analysis of the sporting and economical results in the period between the years 2006 and 2009. For this purpose, patrimonial balances that were given by the brazilian clubs were used, besides analysis of independent auditoria. It was verified that Coritiba has obtained an economical success when managed to conciliate a good work on its base categories, with a good planning and diversification of its incomes. Because of the good financial results it has managed to achieve success in the sporting sphere. On the other hand, when it hasn't count on a good planning, not being able to achieve big incomes, and spending more than it should, the club has not only accumulated debts, but also it was not enough in the sporting sphere.

Key words: Football. Football market. Coritiba Foot-Ball Club.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – LOGÍSTICA PRODUTIVA DO MERCADO FUTEBOLÍSTICO.....	21
FIGURA 2 – ESTRUTURAÇÃO DOS NEGÓCIOS NO FUTEBOL.....	22
FIGURA 3 – ESTRUTURA DA LUCRATIVIDADE E CRESCIMENTO	24
FIGURA 4 – ESTÁDIO PRADO DO GUABIROTUBA.....	43
FIGURA 5 – ESTÁDIO DA GRACIOSA (JUVEVÊ).....	44
FIGURA 6 – INAUGURAÇÃO DO ESTÁDIO BELFORT DUARTE.....	46
FIGURA 7 – ESTÁDIO COUTO PEREIRA NO FINAL DA DÉCADA DE 1980.....	49
FIGURA 8 – BALANÇO CONTÁBIL (2006).....	58
FIGURA 9 – DÍVIDAS DE CURTO PRAZO 2008.....	61

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RANKING DE TORCIDAS NO MUNDO.....	19
TABELA 2 - DADOS SOBRE BILHETERIA DOS PRINCIPAIS CLUBES BRASILEIROS EM 2009.....	29
TABELA 3 – RANKING DE SÓCIOS-TORCEDORES NO BRASIL.....	33
TABELA 4 – CONTRATOS DE PATROCÍNIOS DAS EQUIPES.....	34
TABELA 5 – EVOLUÇÃO DOS CONTRATOS ENTRE TELEVISÃO E CLUBE DOS 13	36
TABELA 6 – DIVISÃO DAS COTAS DE TRANSMISSÃO DO CAMPEONATO BRASILEIRO DE 2009, PARA OS MEMBROS DO C13	38
TABELA 7 – RANKING DE TORCIDAS EM CURITIBA NO ANO DE 2008.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 EVOLUÇÃO DO NEGÓCIO FUTEBOL NO BRASIL.....	11
2.1 EVOLUÇÃO NA PRÁTICA DESPORTIVA.....	14
2.2 EVOLUÇÃO NO CONSUMO DESPORTIVO.....	16
2.3 LÓGICA ECONÔMICA DO NEGÓCIO FUTEBOL.....	17
2.4 CUSTOS NOS CLUBES DE FUTEBOL.....	25
2.5 RECEITAS DOS CLUBES DE FUTEBOL.....	27
2.5.1 RECEITAS COM BILHETERIA.....	27
2.5.2 RECEITA COM VENDA DE JOGADORES.....	29
2.5.3 RECEITA COM SÓCIOS-TORCEDORES.....	31
2.5.4 RECEITA COM MARKETING ESPORTIVO.....	33
2.5.5 RECEITA COM VERBA DE TELEVISÃO.....	35
2.5.6 RECEITA COM ESTÁDIO.....	39
3. ESTUDO DE CASO: CORITIBA FOOT-BALL CLUB.....	41
3.1 HISTÓRIA DO CORITIBA.....	41
3.1.1 FASE DO AMADORISMO.....	42
3.1.2 O INÍCIO DA PROFISSIONALIZAÇÃO.....	45
3.2 PLANOS E GESTÃO DO CLUBE (2006 ATÉ 2008).....	52
3.3 DESEMPENHO DO CLUBE: FINANCEIRO E ESPORTIVO (2006 ATÉ 2008).....	57
4. CONCLUSÃO.....	62
5. REFERÊNCIAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

O futebol cada vez mais tem se tornado um negócio, principalmente a partir da década de 1980, quando a televisão passa a exercer papel primordial na geração de receitas para o esporte, deixando apenas na memória dos mais saudosistas o caráter amador de outrora. Devido a sua crescente importância na indústria do entretenimento - movimentando a economia, gerando empregos e riquezas - o futebol tem cada vez mais despertado a atenção de estudiosos nas mais diversas áreas científicas, em especial a das ciências econômicas. Segundo dados da Casual Auditores Independentes, o futebol no Brasil movimentou cerca de R\$ 1,7 bilhão em 2008 e, segundo projeções do consultor Amir Somoggi, terá um incremento anual de aproximadamente 280 milhões de reais por ano até 2014. No país o futebol praticamente concentra todos os recursos destinados ao esporte e, recebe por consequência uma grande atenção da mídia e do mercado publicitário nacional.

Com a passagem do amadorismo para o profissionalismo, os clubes precisaram se adequar à nova estruturação desse incipiente e próspero mercado. As receitas que antigamente se baseavam quase que exclusivamente na venda de ingressos, passaram a crescer em diversidade e magnitude, junto com a maior difusão do futebol na televisão. Novas formas de arrecadação, aproveitando melhor o potencial dos consumidores de futebol, fizeram com que o esporte se tornasse um espetáculo, atraindo cada vez mais investimentos.

O Brasil é reconhecido mundialmente por ser um país de muitas festas, samba e pelo seu futebol, especialmente pela qualidade destacada dos jogadores brasileiros. Esse aspecto, aliado ao fato do país ter uma economia ainda em desenvolvimento, faz com que o país seja um grande exportador da matéria prima, o jogador de futebol, gerando receitas aos clubes e ao país, transformando essa receita em uma das principais dos clubes nacionais.

Apesar de ser um país onde se pratica e consome muito futebol, ainda há poucos estudos na área, havendo espaço para novos trabalhos, principalmente no campo de vista econômico. Por tanto o objetivo desta monografia é analisar e estruturar o futebol como uma atividade econômica, dadas suas peculiaridades e suas diferentes formas de interação entre os agentes envolvidos, analisando também de que maneira o futebol brasileiro está inserido nesse mercado.

No primeiro capítulo deste estudo será analisada a evolução do negócio futebol, fazendo basicamente uma revisão literária. Abordando aspectos históricos acerca do desenvolvimento da prática futebolística, bem como de seu consumo pelos agentes desse mercado. É visto também a lógica econômica desse mercado, bem como a evolução da legislação, das receitas e custos dos clubes de futebol, estabelecendo assim a lógica financeira desses, dando assim embasamento para analisar o mercado futebolístico.

O terceiro capítulo refere-se ao estudo de caso do Coritiba Foot-Ball Club, sendo um primeiro enfoque na história do clube e, depois uma análise das gestões entre os anos de 2006 e 2008, avaliando o desempenho financeiro e esportivo no período.

2 EVOLUÇÃO DO NEGÓCIO FUTEBOL NO BRASIL

Depois de os ingleses trazerem o futebol para o país no final do século XIX, inicialmente com caráter elitista, o esporte rapidamente gerou interesse das demais camadas da população. Vieira e Freitas (2006) contam que em meados de 1900, numa partida realizada em uma várzea de São Paulo, pela primeira vez houve cobrança de ingressos para os espectadores assistirem a partida, dado o grande interesse da sociedade em acompanhar o jogo. O futebol desde então só cresceu em popularidade, talvez explicado pelo fato de ser um esporte que não encontre muitos empecilhos para a prática, devido ao fato de não serem necessários equipamentos que encareceriam e restringiriam sua prática e, seja facilmente disputado em qualquer várzea com apenas uma simples bola e alguns jogadores.

Com o aumento da popularidade, o público consumidor brasileiro interessado e com disposição para gastos com o futebol também crescia, começava então a surgir o negócio no futebol, daí a transição do amadorismo para o profissionalismo. Com a profissionalização foi possível manter alguns dos melhores atletas no país, contendo o êxodo dos principais jogadores para outros países com economias mais desenvolvidas, essa manutenção possibilitou um crescimento ainda mais representativo, estreitando os laços entre torcedores, seus ídolos e os clubes. Isso fez com que clubes aumentassem significativamente suas torcidas, principalmente aqueles com maior sucesso e alcance da mídia na época (rádio e jornais impressos), aumentando assim suas receitas (principalmente bilheteria).

A geração de maiores receitas trouxe consigo a necessidade de nova organização no mercado, permitindo um maior crescimento desses clubes e satisfazendo sua crescente massa consumidora. Aspectos legislativos precisaram ser evoluídos, além de nova estruturação no mercado, abrindo caminho para os clubes terem administrações mais parecidas com as de empresas.

Já na década de 1970, Vieira e Freitas (2006) salientam que com o desenvolvimento de novas técnicas no campo científico com a intenção de melhorar o rendimento dos atletas - além de aumentar o conhecimento técnico de treinadores, preparadores físicos, massagistas entre outros membros das comissões técnicas - fortaleceram o nível de profissionalismo dos clubes, dando claramente o aspecto de esporte de alto rendimento.

Com a crise econômica na década de 1980, que atingia também os clubes de futebol do país, houve a necessidade de adaptações no modelo administrativo dos clubes, sendo que uma das primeiras mudanças foi a abertura maior do mercado de atletas, essencialmente para venda, com clubes se desfazendo dos seus melhores atletas. Com a saída dos principais protagonistas do espetáculo, os públicos das partidas sofreram quedas e conseqüentemente a renda das partidas também. Já em 1987 os clubes perceberam a necessidade de reestruturação administrativa do futebol, de modo a conseguirem equilibrar as finanças dos clubes, com isso abriu-se espaço para a criação de uma entidade paralela a Confederação Brasileira de Futebol¹ (CBF), entidade que foi chamada de “Clube dos Treze” (C13) e contou com o apoio de grandes empresas, resgatando o nível de competitividade do futebol nacional e garantindo uma rentabilidade para as competições. Tal fato foi considerado um marco para o processo de modernização do futebol brasileiro.

A estrutura básica de negócios do futebol, segundo Bourdieu² (1983, apud Leoncini, 2001), é dividida em duas categorias básicas:

“- **Prática**: representa os agentes e instituições ligados direta ou indiretamente a produção de espetáculos futebolísticos – agrupamentos esportivos (clubes federações e confederações) e produtores e vendedores de serviços diretos (médicos, treinadores, psicólogos, entre outros.); esta categoria representa o ambiente interno às organizações de futebol profissional, ambiente este responsável pelas suas ofertas aos seus vários tipos de consumidores enquanto consumidores do futebol como espetáculo;

- **Consumo**: representa os consumidores de bens ou serviços ligados ao futebol, que não participam da produção do espetáculo em si, mas podem ser divididos em:

- consumidores finais: torcedores

- e intermediários: produtores e vendedores de bens (necessários à prática – Nike, adidas e outros. – e em geral – patrocinadores) e produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados (televisão, loteria, empresas licenciadas, dentre outros.). (LEONCINI, p. 16)

Ainda segundo Leoncini (2001):

“a categoria Consumo representa os principais relacionamentos comerciais que fazem parte do ambiente operacional das organizações de futebol, ambiente este que inclui outros públicos relevantes para tais organizações” (LEONCINI, p. 17)

Cabe ressaltar que a evolução no aspecto legislativo foi de fundamental importância para o estabelecimento do futebol como negócio. O próprio desenvolvimento do esporte provocou a evolução das leis e, com isso os clubes

¹ CBF – Entidade máxima do futebol brasileiro é responsável pela organização de campeonatos em nível nacional (campeonato brasileiro de primeira, segunda, terceira e quarta divisão, além da copa do Brasil) e administra a seleção nacional brasileira. Tem como subordinada as federações estaduais.

² BOURDIEU, P. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero Ltda., 1983.

tiveram que se adaptar a tais legislações. Em 1941 o primeiro decreto-lei versando sobre atividades esportivas (de número 3199) organizou o esporte em todo o território nacional, criando assim o sistema de federações estaduais que eram subordinadas a uma confederação nacional, isso para todos os esportes, não só o futebol. Essa inovação proporcionou o desenvolvimento esportivo, visto que algumas falhas no antigo sistema, principalmente na administração, puderam ser corrigidas.

Já as relações trabalhistas entre jogadores e clubes foram tratadas apenas em 1976, com a promulgação da lei número 6.354/76, dando aos jogadores fixação de jornada de trabalho, direito a férias remuneradas, a aposentadoria, entre outros benefícios. Essa lei criava o que foi chamado de “passe”, que consistia no vínculo desportivo entre o clube e o jogador mesmo depois de encerrado o contrato de trabalho, ou seja, o jogador era literalmente um patrimônio do clube.

Em 1993 uma nova lei foi criada, a lei Zico, que permitia que os clubes se transformassem em empresas, porém tal lei precisou de uma revisão em 1998, dado o grande crescimento que o futebol teve, passando a envolver quantias de capital cada vez mais vultuosas. A profissionalização irreversível do futebol brasileiro trouxe ao esporte um caráter definitivamente empresarial, atuando como um negócio de fato, sendo que a Lei Pelé (sob o número 9.615) foi implantada como resposta a essa necessidade de maior organização do futebol. Tal Lei previa a obrigatoriedade dos clubes e entidades que comandam o esporte tornarem-se empresas, além de provocar mudanças no que dizia respeito à antiga “lei do passe”, com a Lei Pelé no Brasil tal advento foi substituído por um contrato de trabalho firmado entre as partes (clube e jogador) com duração máxima e possibilidade do jogador se desvincular da equipe ao término desse contrato. (LEONCINI, 2001)

Com manifestações contrárias dos clubes à algumas obrigatoriedades, a lei Pelé precisou ser modificada, com isso no ano 2000 foi revisada e uma segunda versão foi promulgada (lei número 9.981/2000), retornando com a liberdade do clube tornar-se ou não empresa, além de proibir que uma mesma empresa tivesse o controle de mais de uma equipe que disputasse a mesma competição. Assim o clube poderia optar por ser uma entidade sem fins lucrativos, ou uma sociedade esportiva com fins lucrativos, arcando com as responsabilidades legais que cada modalidade exige. Mesmo com a reforma na lei, ainda existiam partes falhas e com isso muitas reclamações dos agentes envolvidos, foram necessárias então novas alterações através de uma Medida Provisória (MP número 2193/2001), que

aumentou o prazo limite para o primeiro contrato profissional de dois anos para cinco anos, estimulando assim os clubes a formarem jogadores em suas categorias de base. Outra importante mudança dessa lei foi o fim do atrelamento de jogadores até seis meses depois de vencidos os seus contratos, pois isso fazia com que clubes esperassem esse tempo para contratarem tais jogadores, visto que havia uma multa a se pagar se os contratassem durante esse período, tal dispositivo impedia os jogadores de trabalhar, o que foi considerado anticonstitucional. Outra grande contribuição foi a obrigatoriedade dos clubes publicarem periodicamente seus balanços patrimoniais de cada exercício contábil, com auditorias independentes, tal medida consolidou uma relação entre os torcedores e o clube mais transparente e, abriu espaço para que investidores pudessem ter maior embasamento nas suas decisões, aumentando as possibilidades de investimentos.

2.1. EVOLUÇÃO NA PRÁTICA DESPORTIVA

No que diz respeito à parte prática, o futebol brasileiro é marcado por ser mais artístico do que simplesmente um esporte, dada as características próprias do brasileiro, como criatividade e habilidade.

Levando em conta a visão histórica cabe ressaltar duas fases distintas, uma amadora (pré década de 1930) e outra já profissional.

O futebol Brasileiro que começou através de amadores, trazido por ingleses para o Brasil, rapidamente foi difundido nos colégios militares e católicos secundaristas, além de clubes desportivos ou sociais com origens européias. Em 1901 na cidade de São Paulo, era fundada a primeira liga, seguindo os mesmos passos do que ocorria na Europa, com clubes organizando-se em associações, de modo que em 1902 foi organizado o primeiro torneio oficial.

No Rio de Janeiro o esporte teve como início o mesmo processo e, em 1906 a liga carioca já organizara o primeiro campeonato local. Cabe ressaltar que nos dois principais centros econômicos do país o esporte começou com caráter elitista e até racista, porém passou a se tornar massificado, quando se proliferou inicialmente no que mais tarde viria a se chamar de “várzea”, sendo praticado basicamente por operários e trabalhadores das classes mais populares da população. Tal desenvolvimento deu-se devido ao fato das cidades contarem com muitas empresas

de origem inglesa, além de contar com grande fluxo de imigrantes, principalmente europeus, aliado também ao fato de contarem com bom número de fábricas.

Já na década de 1930 o futebol contava com ligas profissionais, onde jogadores cada vez mais disputados pelas equipes, ganhavam remunerações para praticarem o esporte, diferentemente do que ocorria no início da prática desportiva no país, onde cidadãos que exerciam as mais diversas profissões é que praticavam o esporte, não recebendo para isso. Nesse período o futebol começou a se consolidar como grande opção de lazer das diversas classes sociais, incluindo as classes emergentes e as elites consolidadas, em torno do esporte. O processo de profissionalização possibilitou a identificação da torcida com seus principais jogadores que se tornavam ídolos. (LEONCINI, 2001)

Contando com essa forte ligação, os governantes e políticos viam no futebol uma maneira de mobilizar as massas. Com o auxílio dos veículos de comunicação na época (destacadamente as radio transmissões), que difundiam o esporte nos mais diversos lugares do Brasil, aliado ao fato do interesse de políticos no futebol, a popularização correu a passos largos. Esses fatos levaram a consolidação de um mercado para o futebol, constituindo uma oferta e demanda pelo espetáculo esportivo.

A consolidação do profissionalismo possibilitou que, em 1976, a profissão jogador de futebol fosse regulamentada, seguindo as normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O fortalecimento do profissionalismo também propiciou uma nova temática para o futebol, visto que agora outros profissionais do esporte (também chamados de produtores e vendedores de serviços diretos aos clubes), como médicos, preparadores físicos, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos entre outros, começaram a interagir com os treinadores de futebol, visando melhorar o rendimento do esporte como um todo. (LEOCINI, 2001)

Com a profissionalização dos atletas um novo quadro se configurou, pois nesse período começaram a haver maiores transações de jogadores entre os clubes, jogadores estes que procuraram, basicamente, melhores salários. Os clubes perceberam, nesse fato, a possibilidade de auferirem grandes dividendos, especialmente com a venda de tais jogadores para o exterior. Assim proliferou o chamado mercado de transação de atletas (assunto que será abordado posteriormente) e, dado o poderio financeiro dos clubes sediados nos países mais

desenvolvidos economicamente, essencialmente os europeus, esse se tornou o maior e mais rentável mercado para os clubes e jogadores.

2.2 EVOLUÇÃO NO CONSUMO DESPORTIVO

O futebol é consumido basicamente por dois grupos de consumidores: no primeiro grupo estão os torcedores (consumidores finais) e no segundo constam a televisão, o rádio, os patrocinadores, as loterias, dentre outros (que representam os consumidores intermediários).

Até a década de 50 os clubes dependiam basicamente da receita de bilheteria, a venda de ingressos para assistir as partidas. Nesse período se intensifica a ligação torcedor-clube, fundamental para o estabelecimento do negócio futebol. Para consolidar essa ligação um fator que auxiliou muito foi a identificação da torcida com alguns jogadores, que se tornavam ídolos dos seus clubes. Esses jogadores alcançavam tal posição por serem bons tecnicamente, passarem muito tempo vestindo a camisa de um mesmo clube e, obterem sucesso nesses clubes, ganhando títulos e participando de campanhas de destaque.

Entre os anos 1950 e 1970 começaram as transmissões públicas da televisão, que obtinha os direitos gratuitamente, sem pagar nada aos clubes. Isto foi importante para chamar a atenção de futuros patrocinadores, que se interessavam em atrelar suas marcas aos jogadores e aos clubes. Nesse período a transmissão via rádio era muito importante, visto que boa parcela da população brasileira ainda não tinha em seus lares aparelhos de televisão. Nessa época também foi consolidada a torcida de clubes paulistas e cariocas, especialmente os últimos, pelas regiões norte, nordeste e centro-oeste do país, decorrente do fato de que nessas regiões as rádios cariocas e paulistas tinham maior alcance que as locais. Fato que se torna relevante no que diz respeito à formação de grandes torcidas, influenciando a demanda e posteriormente as receitas de tais clubes, devido a expansão da base de suas torcidas, que ultrapassaram os limites de seus estados sede.

Nos anos 1980 cresce o número de patrocinadores, que se interessam na grande audiência e visibilidade que o futebol trazia às suas marcas. Essa fonte de receita começou a crescer em importância neste período, não só para os clubes de futebol como também para as ligas. Os patrocinadores buscavam aliar seus nomes

a times com grandes torcidas, principalmente nos estados com maior interesse para o mercado publicitário, notadamente o eixo Rio de Janeiro – São Paulo, além disso, outros fatores eram buscados pelos patrocinadores, como identidade de clubes com suas torcidas, times vitoriosos, ídolos nos times, entre outros fatores que trouxessem destaque para o patrocínio na mídia.

A partir de meados da década de 1980 os contratos com a televisão começaram a render grandes quantias anualmente para os clubes e ligas, que vendiam os direitos de transmissão das partidas. A partir de então com novas tecnologias nos veículos de comunicação, surgem novas mídias, como a televisão via satélite e a internet (no Brasil somente a partir do final da década de 1990 essas mídias ganham maior importância), que passam a ser grandes consumidores e conseqüentemente financiadores das organizações esportivas.

Dessa forma os consumidores (intermediários) passam a pagar pelos direitos de transmissão e também a auferir lucro, assim como os jogadores, ligas e os clubes.

Dada essa evolução no que diz respeito ao consumo do futebol, percebe-se que a geração de receitas e o montante de dinheiro em circulação, proveniente do mercado do futebol teve grande crescimento. Tal constatação serve de base para analisarmos o quão importante tem se mostrado esse mercado e a crescente estruturação que ele vem sofrendo.

2.3 LÓGICA ECONÔMICA DO NEGÓCIO FUTEBOL

Os torcedores, segundo Aidar et al (2002) são os consumidores e clientes finais desse mercado, representando o ponto de partida para a estruturação desse mercado. Produtores ou consumidores intermediários, que são os demais agentes envolvidos no futebol, são posicionados a partir desse grupo de indivíduos.

O mercado de futebol propriamente dito começa pelo interesse da população no esporte, assim com o interesse dos torcedores é que surgem os outros consumidores do futebol (televisão, patrocinadores e outros.). A relação entre torcedores e clubes é o que motiva os veículos de comunicação a transmitirem as partidas. Essa relação entre torcida, clube e televisão é que dá ao futebol o poder de mercado, sendo que o valor do mercado futebolístico depende fundamentalmente dessas relações e sua intensidade. Quanto maior for o nível de comprometimento

dos torcedores para com seus clubes, maior será o valor agregado do futebol para a mídia. (LEONCINI, 2001)

Segundo Leoncini (2001), há dois tipos de consumidores no mercado do futebol, um grupo formado por torcedores ativos que sempre acompanham de perto seus clubes, indo frequentemente ao estádio, comprando produtos licenciados do seu clube e adquirindo pacotes da televisão fechada (*pay-per-view*), ou seja, são os torcedores que mais trazem receitas para o clube. O outro tipo de torcedor é o passivo, que não costuma frequentar os estádios para ver seu time jogar, porém de alguma forma contribui com seu time, seja assistindo aos jogos pela televisão, seja comprando algum produto do seu clube.

Uma das características mais marcantes dos consumidores do futebol, que é destacada por Leoncini (2001), trata-se do fato de que independente da qualidade do espetáculo apresentado pelo clube, o consumidor não irá procurar os serviços de concorrentes, pois há uma forte relação emocional entre o torcedor e seu clube, podendo até aumentar a identificação do torcedor em períodos em que o clube enfrente dificuldades. Cabe salientar, porém, que apesar do fato do clube não perder consumidores nesses períodos, o fato da qualidade do espetáculo não ser boa influencia de alguma forma a relação do torcedor para com o clube. Em épocas de sucesso do clube o torcedor se sente mais motivado a frequentar o estádio, comprar produtos licenciados e outros, enquanto que em fases menos gloriosas, o torcedor tende a ter um comportamento mais passivo, frequentando menos o estádio, mesmo que continue torcendo por seu clube de coração.

Considerando tais aspectos, o número de torcedores de um clube pode ser considerado como o seu maior patrimônio, sem a presença dessa massa torcedora não existiria o mercado futebolístico. Leoncini (2001) argumenta que para mensurar a capacidade de gerar receitas de um clube é necessário considerar o número total de torcedores dessa agremiação, de que forma estão espalhados geograficamente, bem como o grau de devoção desses torcedores para com o clube. Essa mensuração se dá por meio de indicadores, como a média de público pagante nos jogos realizados no estádio que tal clube manda seus jogos, ou através de medição da audiência obtida nos jogos televisionados.

Algumas torcidas dos clubes brasileiros são numerosas, contando com torcidas que figuram entre as maiores do mundo, segundo pesquisas voltadas para o assunto. Entretanto esses números não significam necessariamente maiores

receitas, visto que essa demanda representa apenas o potencial desse mercado no Brasil, sendo o número de consumidores efetivos bem inferior ao levantado nas pesquisas. Essa disparidade entre potencial e efetividade deve-se a vários fatores, sendo alguns de ordem econômica, pois notadamente o Brasil é um país com muitas desigualdades e com grande parte da população sem condições de usufruírem dos serviços do futebol. A ineficiência dos clubes em explorar seus consumidores também explica essa disparidade, pois não conseguem aproveitar adequadamente as oportunidades econômicas que poderiam ser exploradas. Falta de organização, más condições oferecidas em estádios (infra-estrutura insuficiente, falta de segurança), dentre outros fatores, agravam ainda mais esta situação.

TABELA 1 - RANKING DE TORCIDAS NO MUNDO

COLOCAÇÃO	CLUBE	TORCEDORES
1	BARCELONA-ESP	44,2 milhões
2	REAL MADRID-ESP	41 milhões
3	MANCHESTER UNITED-ING	37,6 milhões
4	FLAMENGO-BRA	32,6 milhões
5	CHIVAS-MEX	30,8 milhões
6	AMÉRICA-MEX	26,4 milhões
7	CHELSEA-ING	25,6 milhões
8	ZENIT-RUS	23,9 milhões
9	CORINTHIANS-BRA	23 milhões
10	LIVERPOOL-ING	23 milhões
11	ARSENAL-ING	21,3 milhões
12	MILAN-ITA	21 milhões
13	BAYER DE MUNIQUE-ALE	19,8 milhões
14	JUVENTUS-ITA	17,5 milhões
15	BOCA JUNIORS-ARG	16,4 milhões
16	SÃO PAULO-BRA	16,3 milhões
17	CSKA-RUS	11,1 milhões
18	INTER DE MILÃO-ITA	10,3 milhões
19	LYON-FRA	9,4 milhões
20	OLIMPIQUE DE MARSELHA-FRA	9,4 milhões

FONTE: GLOBO ESPORTE (2009) E REVISTA MUNDO ESTRANHO (2008)

Os clubes (mercado produtor) precisam além de maximizar a exploração econômica dos seus consumidores, buscar outras fontes de receitas, tendo maior

possibilidade de sucesso e assim satisfazer seus consumidores. A receita primária (bilheteria) para ser aproveitada da melhor forma possível, segundo Pyndick (2002), precisa ter uma demanda que não seja afetada conforme a variação do preço e, que dado um aumento na renda dos consumidores essa demanda seja estimulada, ou seja, o produto (futebol) deve ter elasticidade baixa em relação ao preço e alta em relação a renda. Porém o futebol caso não tenha um bom gerenciamento pode ser caracterizado como um bem supérfluo, que por apresentarem muitos substitutos e não ser indispensável ao homem apresenta alta elasticidade de preço e de renda.

Para ter uma situação melhor no produto futebol, o ideal é que o clube apresente bons jogadores que façam bons jogos, sendo assim um bom produto e, que dessa maneira o consumidor (torcedor) não troque o futebol por outro produto, desse modo o preço do ingresso não afetaria a demanda na mesma proporção que uma possível variação do ingresso. Para aproveitar da melhor maneira possível a renda dos torcedores, é necessário que o clube conte com um bom plano de marketing e gestão, de forma a aproveitar os torcedores com rendas maiores, oferecendo produtos diferenciados para eles e complementares ao jogo de futebol em si, de maneira que esse torcedor venha a gastar mais com o clube, seja adquirindo novos produtos do clube ou frequentando mais jogos.

Um bom produto é fruto também de um bom campeonato e, nesse caso é necessário que haja outros clubes em boas condições, dando assim a possibilidade de ofertarem bons jogos ao público. Quanto maior for o número de bons times, melhor será o nível do campeonato e mais valioso ele será. Para isso é necessário que as federações ou ligas locais tenham uma boa organização e assim realizem bons campeonatos, tanto em termos de vista econômicos como desportivos. (LEONCINI, 2001)

Assim sendo, um clube precisa do auxílio de uma organização (federação) que lhe dê a oportunidade de disputar um campeonato organizado, onde os consumidores tenham de antemão um posicionamento em relação ao calendário, local dos jogos e toda a logística de disputa. A partir dessa organização do campeonato é que os outros agentes também irão se posicionar para compra dos produtos e serviços desse mercado. Os agentes intermediadores (televisão, patrocinadores, dentre outros.) e os torcedores fazem parte assim dos clientes desse sistema, que produz o espetáculo de futebol. (LEONCINI, 2001)

Os clubes inseridos nessa nova logística do futebol ainda têm outro tipo de relacionamento comercial, a compra e venda no mercado de jogadores. De acordo com a relação estabelecida, entre o sistema que produz o espetáculo de futebol e os consumidores finais, é medido o potencial de geração de receitas para os clubes e as federações as quais pertencem. Essa relação pode ser dada na forma de venda de ingressos diretamente aos torcedores, ou então assistindo a um jogo pela televisão, ou até mesmo comprando produtos oficiais licenciados pelos clubes. Há ainda outros tipos de relações comerciais, especialmente no que diz respeito ao cliente intermediador, que exploram as marcas dos clubes e dos campeonatos formados por eles. Também há a relação entre os clientes intermediadores e consumidores, onde os intermediadores oferecem produtos e serviços secundários, numa relação direta com o torcedor (*pay-per-view*) ou indireta (anúncios dos patrocinadores em jornais). O papel dos jogadores merece destaque, também, pois eles são os principais recursos desse mercado e representam um produto valioso, especialmente para os clubes brasileiros que dependem muito das receitas que os jogadores podem proporcionar. (LEONCINI, 2001)

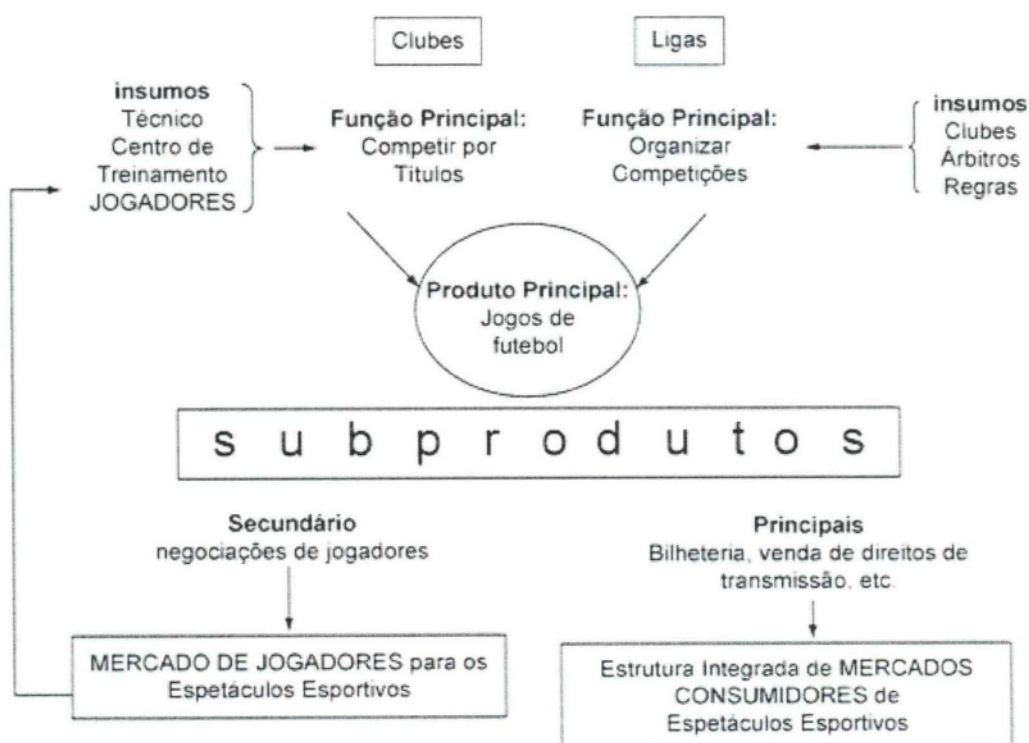


FIGURA 1 - LOGÍSTICA PRODUTIVA DO MERCADO FUTEBOLÍSTICO
 FONTE: LEONCINI (2001)

O mercado intermediador é formado pelas emissoras de televisão, que compram os direitos de transmissão das partidas e, pelos patrocinadores, que se aproveitam das relações existentes entre clubes e seus torcedores, para comercializarem seus bens ou serviços que levem junto à marca do clube. Esse mercado é dividido, segundo Leoncini (2001), em mercado de revenda e mercado industrial. O mercado de revenda se caracteriza quando uma emissora de televisão compra os direitos de transmissão de uma competição dos clubes ou ligas e, revende esse produto futebol na forma de pacotes no sistema *pay-per-view* (“pague para ver”) para os torcedores, ou no caso de emissoras de televisão aberta que vendem a veiculação de propagandas durante a transmissão do evento. O mercado industrial é formado por entidades com interesse no marketing esportivo, aproveitando-se da paixão de torcedores a seus clubes, usando dessa ligação acentuada para venderem seus serviços ou produtos, como exemplo tem-se as publicidades estáticas nos estádios, a publicidade de material esportivo, entre outros. Leoncini (2001) estrutura o mercado da seguinte forma:

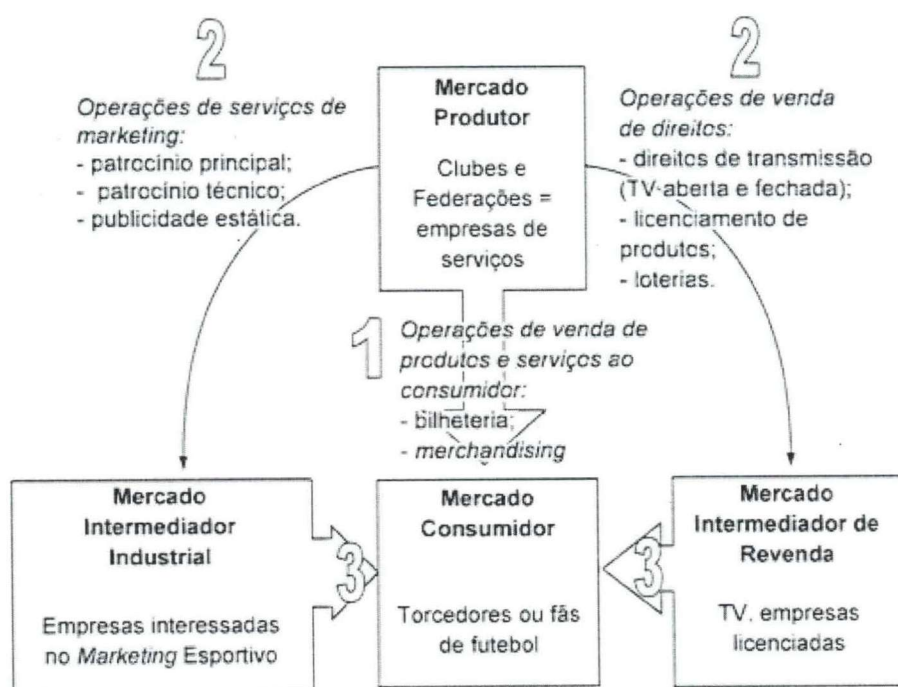


FIGURA 2 – ESTRUTURAÇÃO DOS NEGÓCIOS NO FUTEBOL
 FONTE: AIDAR ET AL.(2000)

A profissionalização das atividades dos clubes, que consiste segundo Leoncini (2001) em uma gestão eficaz dos recursos disponíveis em busca de

alcançar os objetivos estratégicos, é provocada pela dinâmica da cadeia produtiva na qual o mercado futebolístico está inserido. De acordo com a posição nessa cadeia de relações comerciais que o clube tem, é possível definir uma estratégia, escolhendo entre as diversas possibilidades através de suas competências técnicas, possibilitando gerar um círculo virtuoso para o clube.

Leoncini (2001) considera que para ter um bom desempenho esportivo é necessário haver um grande investimento financeiro, em busca de melhores condições de infra-estrutura para o clube, além de gastos maiores com pessoal. Para medir o desempenho econômico basta calcular o que foi arrecadado pelo clube na exploração do mercado e, deduzir o que foi gasto no período. Já para medir o desempenho esportivo são avaliados basicamente os resultados que o clube obteve nos campeonatos que disputou, verificando a posição alcançada pelo clube ao término dos campeonatos.

Para que um clube obtenha bons resultados econômicos e desportivos conjuntamente, é necessário que haja uma mudança nas estruturas dos clubes. Os clubes brasileiros quando priorizam apenas o desempenho desportivo, aumentam demais seus gastos com salários de atletas e comissões técnicas, deixando de lado a exploração eficiente do mercado de consumidores, criando assim um desequilíbrio nas finanças do clube. Por outro lado, clubes que se preocupam prioritariamente em conter despesas e com isso equilibrarem suas finanças, acabam na maioria das vezes não obtendo resultados esportivos, visto que cortam gastos com pessoal, diminuindo assim a qualidade dos serviços e do produto. Tal fato no médio e longo prazo, segundo Szymanski e Kuypers³ (1999, citado por Leoncini, 2001), leva os clubes a não aumentarem suas receitas, visto que tal estudo identifica uma correlação positiva entre desempenho esportivo e despesas com salários e, entre o desempenho esportivo e geração de receitas no mercado do futebol.

O maior desafio dos clubes consiste em conciliar um bom desempenho nos gramados com uma situação financeira saudável. Dado que para ter as finanças equilibradas se faz necessário ter bom desempenho esportivo, que é o que traz receitas para o clube. Para se ter um bom desempenho esportivo é necessário ter jogadores com qualidade técnica diferenciada e, que geralmente recebem altos salários, visto a grande competitividade no mercado de atletas e escassez de bons

³ SZYMANSKI, S; KUYPERS, T. **Winners and Losers: The Business Strategy of Football**, Inglaterra, 1999.

jogadores com tal qualidade. Por tanto o clube precisa administrar adequadamente seus gastos, de modo que o clube consiga ter bons jogadores sem custos exorbitantes e, consiga obter resultados esportivos trazendo assim receitas que equilibrem as receitas do clube no final do ano.

Os clubes ao ofertarem bons produtos para o mercado futebolístico estarão elevando o patamar do negócio futebol, pois com bons produtos haverá grande demanda de torcedores e com isso estádios cheios, propiciando belos espetáculos para a televisão. A beleza do espetáculo é interessante para a televisão, na medida em que conseguem gerar boas imagens da competição, atingindo os torcedores fiéis, que alavancam suas audiências e vendas de pacotes na televisão fechada (PPV). Com isso melhorando a rentabilidade que a televisão tem (receita indireta) com o mercado publicitário (no caso da televisão aberta) e, vendendo mais PPV (arrecadação direta). Com a televisão vendendo melhor seus produtos, ela pode arcar com maiores valores na compra dos direitos de transmissão, dado que o mercado é quem dita tais valores. Dessa maneira os clubes terão um incremento em suas rendas, que por consequência (se bem administrado) fará com que o espetáculo futebol seja um produto melhor. Esse círculo virtuoso é um dos fatores que fazem o negócio futebol se expandir atualmente.

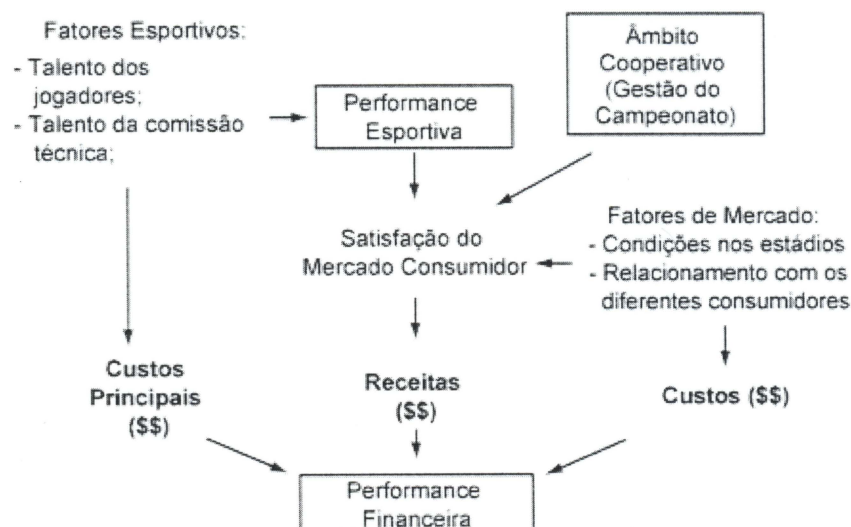


FIGURA 3 – ESTRUTURA DA LUCRATIVIDADE E CRESCIMENTO
 FONTE: LEONCINI E SILVA (2005)

2.4 CUSTOS NOS CLUBES DE FUTEBOL

Os maiores custos com futebol consistem em gastos com departamento de pessoal (atletas, treinadores, preparadores físicos, gestores, fisiologistas, médicos, cozinheiros, zeladores, faxineiros e, todo o pessoal de apoio para o esporte em si). Esses custos são determinantes para o desempenho esportivo do clube. Outros custos são os relacionados com a parte física do clube, como gastos com manutenção do estádio, para acomodar adequadamente o público consumidor, cuidados com o gramado (campo de jogo, da prática desportiva em si) para poder propiciar um espetáculo melhor.

Os custos que os clubes têm com a realização de uma partida em seu estádio consistem em: gastos com a fabricação e comercialização de ingressos (normalmente é pago uma percentagem a empresas terceirizadas, como a BWA), impostos (como o INSS que pela lei deve ser destinado 5% da receita bruta da bilheteria), pagamento de taxas junto às federações locais (tais como a Federação Paranaense de Futebol, entre outras), contribuição com a FAAP (Federação das Associações dos Atletas Profissionais), seguro para o público (sendo destinados 0,55% da receita bruta da bilheteria). Ainda existem os custos fixos com a partida, onde se destacam o gasto com funcionários (bilheteiros, porteiros, seguranças), gastos com a arbitragem, auxiliares, delegados e fiscais das partidas (sendo que ainda incidem sobre isso o custo com INSS, transporte e seguro para os mesmos), policiamento, ambulância e pessoal do *anti-doping* entram também nos custos fixos para a realização da partida de futebol. Há ainda a possibilidade de um clube ter que pagar um aluguel para realizar um jogo, caso tal clube não dispunha de um estádio próprio, ou no caso de ter a necessidade de mandar seu jogo fora de seu estádio por diversas razões (como reforma do seu estádio, perda de mando de campo, dentre outros).

Muitos dos custos são difíceis de serem reduzidos, pois se tratam de custos determinados por terceiros (federações e legislações), que não há como o clube evitar. Custos com segurança e saúde também não são passíveis de serem cortados, visto que seus cortes poderiam trazer muitos outros problemas, correndo o risco de custar até mais caro aos clubes.

Utilizado em outros esportes, nos países com economias mais desenvolvidas, o teto salarial poderia ser um artifício importantíssimo para o controle de gastos,

visando uma melhora na saúde financeira dos clubes. Por outro lado, o limite de gasto para todos os clubes faz com que a diferença de qualidade entre poucos clubes grandes e muitos pequenos diminua, já que os grandes clubes não poderiam mais “comprar” todos os grandes jogadores (pagando elevados salários, inflacionando o mercado), pois extrapolariam o limite salarial estabelecido. Isso faz com que as forças sejam mais bem divididas, o que poderia fazer bem ao espetáculo como um todo (gerando ganhos para os clubes em aumento de público nos estádios, mais interesse da mídia e, portanto, mais dinheiro proveniente da televisão e vendas de pacotes exclusivos no esquema *pay-per-view* “Pague para ver”).

Salários de treinadores, comissão técnica e jogadores, portanto além de serem os principais custos, são os que o clube tem mais autonomia para fazer cortes. Tais custos inclusive são os primeiros a sofrerem cortes quando as finanças dos clubes não vão bem, entretanto, fazer cortes nessas áreas pode acarretar em diminuição na qualidade do produto apresentado, o que pode levar o clube a sofrer ainda mais quedas nas suas receitas, que acabará por prejudicar ainda mais as finanças. Cabe aos clubes então administrarem bem essa equação entre gastos com pessoal e qualidade dos mesmos, de modo que o clube não venha a sofrer impactos no resultado esportivo dado uma pior qualidade de tais profissionais.

Por definição, transações de jogadores, compra e venda, são consideradas investimentos e não custos operacionais, por que dizem respeito aos principais atores necessários para a realização da atividade econômica do futebol. Porém no Brasil há uma tendência dos clubes contabilizarem as transações de atletas tanto nas receitas operacionais, no caso de venda, como em custos operacionais, no caso de compra.

Os custos dos 21 clubes analisados⁴ pela Casual Auditores (os que têm as maiores receitas no Brasil) no ano de 2008 ultrapassaram a marca de 1 bilhão de reais, o que representou 74% do volume arrecadado por esses clubes no período analisado. O ideal seria que os custos não ultrapassassem a barreira de 60% da receita. Desses clubes analisados, apenas Barueri e Portuguesa apresentaram custos com o departamento de futebol inferior aos 60% da arrecadação, enquanto

⁴ Clubes analisados: Atlético-MG, Atlético-PR, Barueri-SP, Botafogo-RJ, Corinthians-SP, Coritiba-PR, Cruzeiro-MG, Figueirense-SC, Flamengo-RJ, Fluminense-RJ, Grêmio-RS, Internacional-RS, Náutico-PE, Palmeiras-SP, Paraná Clube-PR, Portuguesa de Desportos-SP, Santos-SP, São Caetano-SP, São Paulo-SP, Vasco da Gama-RJ, Vitória-BA.

que os clubes Fluminense, Atlético-MG, São Paulo, Grêmio e Corinthians apresentaram percentuais entre 63% e 69%, os demais clubes ficaram com índices (custo x receita) superiores a 75%. Para que os 21 clubes atingissem o nível ótimo (estipulado pela Casual Auditores), seria necessário que fosse reduzido em 19% os custos, não passando de 845 milhões de reais, ou que as receitas crescessem 23%, ultrapassando os R\$ 1,7 bilhão. (CASUAL AUDITORES, 2009)

2.5 RECEITAS DOS CLUBES DE FUTEBOL

Os 21 principais clubes de futebol do Brasil arrecadaram R\$ 1,4 bilhão no ano de 2008, um crescimento da ordem de 69% em comparação com o ano de 2004, em média foi arrecadado por cada clube R\$ 67,5 milhões em 2008, enquanto que em 2004 o valor médio arrecadado era de R\$ 39,9 milhões. Se for comparado com o ano de 2007, o valor arrecadado aumentou 6,1%, sendo que 13 dos 21 clubes analisados tiveram crescimento nas suas arrecadações, enquanto que oito clubes tiveram um decréscimo na arrecadação, no somatório foram arrecadados 82 milhões de reais a mais.

Entre as receitas dos clubes de futebol, as mais representativas são a receita com a bilheteria, que é proveniente da venda de ingressos para assistir as partidas de futebol, os direitos de transmissão das partidas pela televisão (aberta e fechada), as receitas com o marketing esportivo (basicamente com patrocínios), as receitas oriundas das transações de atletas (venda de jogadores), licenciamentos, receitas com o estádio, associados - programas de sócio-torcedor - que começam a ter grande participação na arrecadação dos clubes (especialmente em determinados clubes nacionais) e a parte social e amadora dos clubes que são outras receitas com grande participação na arrecadação.

2.5.1 Receita com Bilheteria

A receita com bilheteria é a fonte mais antiga de arrecadação dos clubes, no Brasil ela variou entre 6% e 8% das arrecadações totais no período entre 2004 e 2007, números importantes nas receitas gerais, porém inferiores ao potencial de arrecadação. A taxa de ocupação nos estádios de futebol onde são realizadas as partidas não chegam a atingir 40% em média, deixando uma grande lacuna

inexplorada. No ano de 2008 houve uma melhora na participação dessa receita no total arrecadado, passando de 8% para 11%. Um dos motivos dessa melhora foi a consolidação dos modelos de disputa dos campeonatos que participam os clubes brasileiros – Campeonato Brasileiro série A e B, Copa do Brasil, campeonatos estaduais, Copa Sul-Americana e Copa Libertadores da América – com destaque para o sistema de disputa por pontos corridos, onde todas as equipes fazem o mesmo número de jogos até o final da competição e, o torcedor sabe com antecedência os locais e horários das partidas, podendo dessa forma se programar melhor. As ações dos clubes visando melhorar a relação com seus torcedores, oferecendo melhores condições nos estádios (acessibilidade, segurança, por exemplo), também auxiliaram nesse crescimento. Mesmo com o crescimento ainda está longe de ser um valor satisfatório, dado o potencial de arrecadação ocioso.

A receita com bilheteria teve um aumento de 46% do ano de 2007 para 2008 (de 107 milhões de reais para 156 milhões de reais). Sendo que os clubes com maior evolução nesse quesito foram Palmeiras, Corinthians, Flamengo, Cruzeiro e Fluminense. Destaca-se o fato de que esses clubes tiveram destaque em competições das quais participaram, revelando a relação positiva entre resultado dentro de campo com a participação dos torcedores nos estádios.

TABELA 2 - DADOS SOBRE BILHETERIA DOS PRINCIPAIS CLUBES BRASILEIROS EM 2009

CLUBE	MÉDIA DE PÚBLICO	MÉDIA DE ARRECADAÇÃO POR PARTIDA (R\$)	PREÇO MÉDIO POR INGRESSO
FLAMENGO	40.036	580.606,50	14,50
ATLÉTICO-MG	38.761	554.164,37	14,30
SÃO PAULO	26.305	656.368,97	24,95
VASCO	25.730	400.147,66	15,55
CEARÁ	22.617	302.355,32	13,37
FLUMINENSE	22.042	256.395,92	11,63
CRUZEIRO	21.973	374.210,32	17,03
CORINTHIANS	20.213	658.376,21	32,57
PALMEIRAS	18.425	650.621,93	35,31
INTERNACIONAL	18.323	308.453,47	16,83
SPORT	17.896	197.854,05	11,06
GRÊMIO	17.776	337.498,32	18,99
CORITIBA	16.817	267.225,79	15,89
ATLÉTICO-PR	16.280	324.872,89	19,96
BOTAFOGO	14.373	181.176,00	12,61
NÁUTICO	13.863	157.560,53	11,37
BAHIA	13.536	230.845,26	17,05
VITÓRIA	13.391	281.138,42	20,99
GOIÁS	11.944	229.019,61	19,17
AVAI	9.983	75.690,00	7,58
SANTOS	9.242	154.309,00	16,70
SANTO ANDRÉ	4.796	124.309,32	25,92
GRÊMIO BARUERI	3.691	63.878,68	17,31

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

2.5.2 Receita com Venda de Jogadores

A receita com venda de jogadores tem sido, pelo menos no período 2004 a 2008, a maior fonte de arrecadação para o agregado dos clubes brasileiros, tendo um percentual variando de 23% (em 2006) até 34% (em 2007) da receita total no período. As transferências de atletas para o exterior no ano de 2008 tiveram um número recorde, com 1.176 atletas deixando o país. Porém isso não se transformou em maior arrecadação para os clubes, o faturamento com venda de jogadores caiu 13% de 2007 para 2008, passando de 454 milhões de reais para 397 milhões de reais. (CASUAL AUDITORES, 2009)

A mudança na legislação, abolindo o “passe”, fez com que os clubes tivessem que se organizar para não perderem essa fonte de receitas, visto que o jogador deixa de ser um patrimônio do clube e passa a ter um contrato com tempo de vigor.

Dada a novidade com a lei, alguns clubes tiveram dificuldades de adaptação, deixando de ganhar dinheiro com negociações e até perdendo jogadores a custo zero para outras equipes. Os jogadores passaram a terem direitos econômicos, que poderiam ser parcialmente vendidos a outros clubes ou agentes intermediadores (empresários e fundos de investimento), além de terem os chamados direitos federativos, que consiste no direito do clube inscrever tal atleta na federação (CBF, no caso do Brasil) e, diferentemente dos direitos econômicos, não podem ser parcialmente vendidos, pois pertencem 100% ao clube que registrou tal atleta.

Com essa brecha na legislação, surgiu a figura de um novo agente nesse mercado, o empresário de jogador, que muitas vezes compra fatias dos direitos econômicos (percentagens) de jogadores e, depois divide os lucros com os clubes. Grupos de investidores também foram formados com o intuito de lucrar nesse mercado, e até empresas de outros ramos passaram a investir em fatias de jogadores, ou até na compra total de jogadores (porém colocando-os em clubes profissionais de futebol, fazendo parcerias).

O fato do aumento do número de transferências de atletas não significar maior arrecadação, consiste possivelmente no fato de cada vez mais os jovens jogadores saírem cedo demais do país, sem ainda terem grande valor no mercado comercial. A necessidade dos clubes de fazerem dinheiro e, também dos jovens jogadores de conseguirem melhores salários, potencializa esse êxodo. O fatiamento de jogadores também pode explicar tal fato, pois os clubes com maiores dificuldades financeiros se vêem na necessidade de vender alguns percentuais dos jogadores, quando eles ainda não têm muito valor de mercado, antecipando essa receita para pagar dívidas e gastos correntes. Dessa forma quando o atleta é transferido em definitivo para outro clube, a receita é dividida entre as partes, ficando com o clube uma parte menor do que poderia ser auferido.

Essa diminuição da principal fonte de recursos dos clubes brasileiros nos últimos anos, não acarretou em diminuição na arrecadação total, pois outras fontes de receitas tiveram elevação, compensando essa perda. Tal fato se deve principalmente a evolução do mercado futebolístico no país, motivado principalmente pela consolidação do sistema de disputa do campeonato brasileiro por pontos corridos, onde os clubes têm um calendário definido, com todos os clubes fazendo o mesmo número de partidas e não ficando ociosos, como nos outros formatos de

campeonatos acontecia, quando os clubes iam sendo eliminados no decorrer da competição, ficando parados depois disso.

A venda de jogadores traz dois aspectos distintos para o clube: a receita que o clube consegue e, que auxilia nas finanças do clube principalmente no curto prazo: a perda de um atleta de qualidade, podendo deixar o clube enfraquecido do ponto de vista desportivo, tornando-o um produto menos atrativo, fazendo com que outras receitas que o clube poderia auferir tenham seus valores reduzidos. Para que não haja prejuízo aos clubes, é necessário que saibam vender o seu jogador na hora certa, no momento em que o clube conte com outros atletas de nível semelhante para substituí-lo, de modo que não tenha uma piora no seu desempenho. Para isso acontecer é necessário uma boa gestão e planejamento.

2.5.3 Receita com Sócios-torcedores

A relação do torcedor com seu clube passou a ser mais ampla a partir do final da década de 1990, quando surgiram no Brasil alguns projetos de sócio-torcedor. Esses projetos nasceram com o intuito básico de aproximar o torcedor do clube. Essa nova modalidade de associação difere da antiga relação que alguns clubes do país tinham com os sócios, que pagavam uma mensalidade para terem acesso às dependências sociais de determinados clubes do país (apenas alguns clubes mantêm a parte social, outros mantêm apenas o futebol). A modalidade sócio-torcedor está mais ligada com a fidelização de torcedores, um vínculo maior entre clube e torcedor.

Os clubes diferem nos seus planos para sócio-torcedor, alguns como Atlético-PR, Coritiba-PR, Cruzeiro-MG adotam a estratégia de conceder um espaço no estádio para o torcedor, que mediante o pagamento de uma mensalidade, tem acesso liberado nos jogos com mando de campo do clube ao qual é sócio-torcedor. Outros clubes têm uma relação um pouco diferente, pois não concedem livre acesso para sócio-torcedores, eles fornecem vantagens para o associado, como preferência na compra de ingressos, direito de comprar meio ingresso, possibilidade de ser sorteado e passar um dia junto com os atletas do time, entre outros benefícios. Fazem parte desse tipo de associação clubes como Corinthians-SP, São Paulo-SP, Santos-SP, Vasco da Gama-RJ. Outros clubes ainda tem sistemas mistos entre esses dois citados, como é o caso do Internacional-RS, que conta com

aproximadamente 34 mil sócios com acesso livre no estádio (que pagam cerca de 50 mensais de reais) e, outros cerca de 66 mil sócios sem acesso livre, mas com as vantagens propiciadas pelo plano sócio-torcedor (que pagam cerca de 20 reais mensais). Ressalta-se o fato que o Internacional-RS começou ofertando apenas o plano que fornecia livre acesso, porém quando percebeu que o plano limitaria o número de sócios a capacidade do estádio (56 mil lugares), readaptou seu projeto e passou a aceitar apenas sócios sem direito a livre acesso, mantendo quem já era sócio da modalidade antiga com seus direitos.

Para que seja viável um clube lançar um projeto de sócio-torcedor que dê livre acesso ao estádio, é necessário que o clube tenha um estádio particular, fato que restringe a poucos clubes do Brasil esse projeto de sócio. A exceção fica por conta do Cruzeiro-MG, que não possui estádio próprio e oferta ao torcedor o plano que dá livre acesso ao estádio, porém esse plano foi restrito a apenas 18 mil sócios, visto que o clube terá que mudar de estádio em 2010, saindo do estádio Mineirão (capacidade de 64 mil pessoas) em Belo Horizonte, que entrará em reforma em virtude da Copa do Mundo de 2014 e, tendo que ir jogar em estádios menores, com capacidades pouco superiores a 20 mil pessoas (como o estádio Independência em Belo Horizonte ou na Arena do Jacaré em Sete Lagoas interior de MG).

Optar por um ou outro modelo dependerá da estrutura de cada clube, tanto física (ter estádio particular ou não) como estrutura da torcida. Sendo que clubes com concentração maior de torcedores na cidade sede terão preferência por planos que permitam livre acesso no estádio, enquanto times com torcidas dispersas pelo território nacional terão preferência por planos com custos inferiores, que dêem vantagens a eles e sem necessidade de livre acesso. Esses fatores aliados ao desempenho do clube nos campeonatos que disputa, entre outros, determinarão o sucesso ou não do programa de sócio-torcedor.

Os valores arrecadados pelos programas de sócio-torcedor têm crescido significativamente nos últimos anos, aumentando a sua importância para as receitas dos clubes. O Internacional-RS, que é clube que tem o plano de sócio-torcedor mais bem sucedido no país, consegue manter boa parte da sua estrutura com o dinheiro dos seus associados. Segundo Jorge Avancine⁵: “São arrecadados cerca de 3 milhões de reais por mês o que representa 28% do valor mensal do orçamento do

⁵ Vice-presidente de marketing do Internacional.

Clube. O dinheiro é utilizado dentro do orçamento do Clube”. (DIÁRIO DO NORDESTE, 2009)

TABELA 3 - RANKING DE SÓCIOS-TORCEDORES NO BRASIL

POSIÇÃO	CLUBE	SÓCIOS-TORCEDORES
1	INTERNACIONAL-RS	100.700
2	GRÊMIO-RS	53.000
3	CORINTHIANS-SP	46.000
4	SÃO PAULO-SP	42.000
5	VASCO DA GAMA-RJ	28.500
6	SANTOS-SP	25.000
7	ATLÉTICO-PR	22.300
8	CORITIBA-PR	18.000
9	CRUZEIRO-MG	18.000
10	CEARÁ-CE	10.000

FONTE: FUTEBOL FINANCE

2.5.4 Receita com Marketing Esportivo

Marketing esportivo é conceituado por Aidar (2002) como ações que empresas fazem em conjunto com clubes, visando a prática e divulgação de modalidades esportivas, seja por via de promoção de eventos e competições, ou via patrocínio de times e clubes esportivos. Destaca-se nessa receita o patrocínio, modalidade em que o clube recebe uma quantia para estampar em sua camisa o nome da empresa, com o futebol servindo como meio de divulgação para essa empresa (que não tenha ligação com o futebol em si). Criando assim um vínculo entre a marca do patrocinador e o nome do clube, tendo suas marcas em exposição nas mídias visuais (principalmente em transmissões de jogos pela televisão), placas de publicidade e outdoors, além do próprio uniforme do clube. Outra modalidade é o fornecimento de material esportivo por determinada empresa, que tem ligação com o esporte e, que atinge diretamente o público consumidor, tal como o confeccionamento e comercialização de uniforme de jogo dos times. Licenciamento de produtos é outra forma de angariar recursos, porém no Brasil essa modalidade

ainda é incipiente e pouco explorada, tendo pouca representatividade no quadro de receitas dos clubes.

Por contar com ótima exposição na mídia nacional, o futebol atrai quase a totalidade de recursos destinados ao esporte em geral e, no ano de 2009 que ainda incidia o efeito da crise, o futebol concentrou ainda mais os recursos, por se tratar de um meio mais seguro de marketing para empresas. A vantagem desse marketing é que o consumidor está em seu momento de lazer e, é nesse momento que está mais receptivo, sendo que um bom desempenho da equipe ou de atletas da equipe corrobora para uma melhora da imagem da empresa, porém caso a equipe tenha mau desempenho ou jogadores com mau comportamento, pode vir a prejudicar a imagem dessa empresa no mercado.

Notadamente, como vemos na tabela abaixo, equipes com grande número de torcedores nos grandes centros econômicos do país são os que conseguem alavancar as maiores quantias com patrocínios, pois são as mais rentáveis para o mercado publicitário (até porque são os clubes com maior exposição nas diversas mídias).

TABELA 4 - CONTRATOS DE PATROCÍNIOS DAS EQUIPES BRASILEIRAS (COM VIGÊNCIA EM 2009 EM R\$ MILHÕES)

CLUBE	PATROCINADOR	VALOR ANUAL
Corinthians-SP	Batavo + Bozzano + Banco PanAmericano	29
São Paulo-SP	LG + LG Display In-Plane Switching (IPS)	20.5
Palmeiras-SP	Samsung + Fat Shop	15
Vasco-RJ	Eletróbrás + Habib's	14,33
Flamengo-RJ ⁶	Ale + Bozzano	9
Santos-SP	Semp Toshiba + Universo Tintas	8,5
Cruzeiro-MG ⁷	Banco Bonsucesso	8
Botafogo-RJ	Liquigás	7,2
Grêmio-RS	Banrisul + Tramontina + Unimed	7
Internacional-RS	Banrisul + Tramontina + Unimed	7

FONTE: MOMENTO DO FUTEBOL (2009)

⁶ Valores referentes a apenas os seis últimos meses do ano, visto que o contrato anterior, com a Petrobrás, não foi renovado.

⁷ Valores aproximados, dado que uma cláusula no contrato firmado impede que sejam divulgados os valores.

2.5.5 Receita com Verba de Televisão

Caracteriza-se por ser relativamente a maior receita da maioria dos clubes brasileiros, principalmente dos clubes da primeira divisão do futebol nacional, que recebem cotas maiores. As transmissões de futebol para televisão tiveram início na década de 1950, como destaca Leoncini (2001), ainda que nada fosse pago aos clubes pelos direitos da transmissão. Porém com o crescente interesse do público e audiência por tais eventos esportivos, na década de 1980 patrocinadores surgiram com o intuito de associarem suas marcas à visibilidade grande que o futebol proporcionava, elevando o valor do negócio futebol no mercado publicitário.

Com o interesse dos patrocinadores, os clubes vislumbraram uma oportunidade de auferirem dividendos, então os clubes deixaram de liberarem gratuitamente os direitos de transmissão, abrindo caminho para um relacionamento profissional e comercial entre o futebol e a televisão. Com o passar dos anos houve uma grande evolução nos valores dessa receita, crescendo na mesma magnitude que o interesse dos diversos patrocinadores, dispostos a aliar seus produtos ou serviços e marcas à visibilidade que o futebol trazia.

Atualmente existem dois sistemas básicos de transmissões das partidas, que Leoncini (2001) divide da seguinte forma: transmissão aberta dos jogos ou sistema de transmissão gratuita, que é ofertada por veículos de mídia com concessão pública e; transmissão privada dos jogos ou fechada (o chamado *pay-per-view*), que também é ofertada pelos veículos de mídia com concessão pública, porém é cobrado um determinado valor pelo serviço prestado.

A criação no Brasil do Clube dos 13 (C13) - união dos grandes clubes brasileiros criada em 1987, inicialmente estabelecida por treze (daí vem o nome do grupo) equipes brasileiras: Atlético-MG, Bahia-BA, Botafogo-RJ, Cruzeiro-MG, Corinthians-SP, Flamengo-RJ, Fluminense-RJ, Grêmio-RS, Internacional-RS, Palmeiras-SP, Santos-SP, São Paulo-SP, Vasco da Gama-RJ - foi motivada devido a grandes dificuldades econômicas das equipes brasileiras na época e, também pela pouca representatividade que os clubes tinham junto aos órgãos administrativos (federações locais e a confederação brasileira de futebol) do sistema desportivo nacional. Nasceu com o intuito de defender os interesses políticos e comerciais dos clubes. Mais tarde em junho do ano de 1997 outros três clubes foram convidados a participar do C13, são eles: Coritiba-PR, Goiás-GO e Sport-PE. Já em dezembro de

1999 mais quatro times foram convidados a participarem do C13: Atlético-PR, Guarani-SP, Portuguesa-PR e Vitória-BA, dando a configuração que até hoje persiste, com 20 clubes e, contando com todos os 17 clubes que já foram campeões brasileiros. (CLUBE DOS 13, 2009)

TABELA 5 - EVOLUÇÃO DOS CONTRATOS ENTRE TELEVISÃO E CLUBE DOS 13 (EM MILHÕES)

ANO	VALOR ANUAL
1987	US\$ 3,4
1994	US\$ 6
1995	US\$ 10,4
1996	R\$ 15
1997	R\$ 50
1999	US\$ 50
2002	R\$ 130
2005	R\$ 300
2008	R\$ 450 ⁸

FONTE: (CLUBE DOS 13, 2009)

O Clube dos 13, além de negociar os contratos dos direitos de transmissão das partidas para os veículos de comunicação, é também a entidade responsável pelo rateio da verba paga pelas televisões, para terem o direito de transmissão das partidas. Para dividir os recursos, o C13 utiliza de critérios próprios, que privilegiam os clubes com maiores torcidas nos maiores centros econômicos do país e, que, não por coincidência, fazem parte dos fundadores do C13, assim como privilegia clubes que disputam a divisão superior do futebol nacional e obviamente os diversos afiliados do C13. Esses critérios geralmente são alvo de reclamações, até mesmo dos clubes que ficam no topo da pirâmide da distribuição dos recursos. Por esse motivo, trienalmente são revistos alguns dos critérios, buscando sempre minimizar as distorções provocadas na divisão da verba. Os clubes são divididos em grupos, sendo que os membros fundadores têm direito a cotas maiores, desde que participem da primeira divisão nacional. Os clubes que façam parte do C13 e não disputem a primeira divisão tem uma queda de 50% na sua cota da televisão fixa e,

⁸ Valor acordado em aproximadamente R\$ 1,4 bilhão para o triênio 2009-2011, com possibilidade dos clubes aumentarem suas receitas de acordo com as vendas para o sistema *pay-per-view*.

caso o clube fique dois anos ou mais consecutivamente fora da elite a verba cai para 25%.

A divisão de acordo com os critérios do C13 ficou assim estabelecida: Flamengo, Corinthians, São Paulo, Palmeiras e Vasco que são os times com maiores torcidas no Brasil e principalmente nos dois principais centros econômicos do país (São Paulo e Rio de Janeiro) pertencem ao GRUPO 1; Santos pertence isoladamente a um grupo intermediário, o qual é chamado de GRUPO 2; outros times de grande torcida no RJ e times de outros importantes centros econômicos nacionais (MG e RS), a saber, Botafogo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Atlético-MG e Cruzeiro pertencem ao GRUPO 3; Atlético-PR, Coritiba, Sport, Vitória e Goiás são outros times que pertencem ao C13 e fazem parte do GRUPO 4; a Portuguesa por disputar a segunda divisão nacional está no GRUPO 5; o Bahia, outro clube fundador do C13, pertence a um grupo intermediário também, porém pelo fato de não disputar a primeira divisão há mais de 2 anos consecutivos, recebe apenas 25% da cota fixa da televisão aberta, pertencendo então ao GRUPO 6; Guarani é o último clube do C13 a fazer parte do rateio, por estar a mais de 2 consecutivos fora da elite nacional, ele faz parte do último grupo da divisão o GRUPO 7; Outros clubes que apesar de não pertencerem ao C13, disputam a primeira divisão, estão inseridos no GRUPO 8, no ano de 2009 formaram parte desse grupo o Avaí-SC, Grêmio Barueri-SP, Náutico-PE e Santo André-SP, para esse grupo a cota de televisão é variável, pois cada clube a negocia em separado diretamente com o C13, extra-oficialmente fala-se em valores de R\$ 3,4 milhões por ano para clubes que disputem a primeira divisão pelo primeiro ano, enquanto que times que estão a mais de um ano na primeira divisão podem conseguir valores maiores, porém inferiores a valores obtidos por integrantes do C13 que estejam na elite. (OLHAR CRÔNICO ESPORTIVO, 2009)

TABELA 6 - DIVISÃO DAS COTAS DE TRANSMISSÃO DO CAMPEONATO BRASILEIRO DE 2009, PARA OS MEMBROS DO C13

GRUPO	CLUBE	COTA ANUAL DA TV ABERTA (R\$)	COTA ANUAL DO PPV (R\$)	PERCENTUAL DA PESQUISA PPV ⁹	VALOR TOTAL (R\$)
1	FLAMENGO	21.000.000,00	15.224.000,00	13,84	36.224.000,00
1	CORINTHIANS	21.000.000,00	10.747.000,00	9,77	31.747.000,00
1	SÃO PAULO	21.000.000,00	10.131.000,00	9,21	31.131.000,00
1	PALMEIRAS	21.000.000,00	9.053.000,00	8,23	30.053.000,00
2	SANTOS	18.000.000,00	2.662.000,00	2,42	20.662.000,00
1	VASCO	10.500.000,00	7.106.000,00	6,46	17.606.000,00
3	GRÊMIO	15.000.000,00	8.987.000,00	8,17	23.987.000,00
3	INTERNACIONAL	15.000.000,00	7.557.000,00	6,87	22.557.000,00
3	CRUZEIRO	15.000.000,00	7.216.000,00	6,56	22.216.000,00
3	ATLÉTICO - MG	15.000.000,00	6.534.000,00	5,94	21.534.000,00
3	FLUMINENSE	15.000.000,00	6.105.000,00	5,55	21.105.000,00
3	BOTAFOGO	15.000.000,00	5.137.000,00	4,67	20.137.000,00
4	ATLÉTICO - PR	11.000.000,00	1.991.000,00	1,59	12.991.000,00
4	CORITIBA	11.000.000,00	1.650.000,00	1,41 ¹⁰	12.650.000,00
4	SPORT	11.000.000,00	1.650.000,00	1,21	12.650.000,00
4	VITÓRIA	11.000.000,00	1.650.000,00	1,05	12.650.000,00
4	GOIÁS	11.000.000,00	1.650.000,00	0,68	12.650.000,00
5	PORTUGUESA	5.500.000,00	1.650.000,00	0,17	7.150.000,00
6	BAHIA	3.450.000,00	1.650.000,00	0,93	5.100.000,00
7	GUARANI	3.300.000,00	1.650.000,00	0,03	4.950.000,00

FONTE: OLHAR CRÔNICO ESPORTIVO

As transmissões televisivas trouxeram ao futebol um efeito multiplicador do tempo de repercussão de um jogo, pois o evento esportivo tem início na mídia algum tempo antes da partida ter começado, com palpites da imprensa especializada, análises, previsões, dados e histórico de partidas anteriores. E quando a partida se encerra o evento continua com destaque na mídia, com a realização de diversos

⁹ Refere-se à média ponderada de pesquisas encomendadas pelo grupo GLOBOSAT (empresa que adquiriu os direitos de transmissão em rede fechada), ao instituto IBOPE e Datafolha no ano de 2008, a cada período de seis meses são realizadas novas pesquisas.

¹⁰ O acordo realizado entre os clubes e televisão prevê que quando o percentual para divisão do PPV não atingir pelo menos 1,5%, fica valendo para termos de divisão o valor mínimo estabelecido, que é justamente 1,5%.

programas esportivos que dão ênfase às partidas, com comentários e exibição de gols e melhores momentos nos programas estilo mesa redonda. (AIDAR et al, 2002).

Devido à grande exposição na mídia e a possibilidade de torcedores assistirem aos jogos na televisão (aberta e fechada em jogos disputados na cidade sede do clube), os clubes preocupam-se com a possível redução de público presente no estádio. Para que não haja tal efeito, os clubes devem investir na relação com o torcedor, fazendo com que o prazer do torcedor assistir ao jogo de dentro do estádio compense as facilidades apresentadas pela televisão, para que isso se torne possível é necessário investimento em estádios a fim de torná-los confortáveis, propiciando sensações únicas ao torcedor que assista ao jogo *in loco*, além é claro da segurança que se faz necessária. (AIDAR et al, 2002).

2.5.6 Receita com Estádio

Estádio é o local onde se desenvolve a prática desportiva e, onde se acomodam os seus consumidores primários e que dão sentido a atividade profissional. Dado o aspecto de entretenimento que o futebol tem, onde há mais pessoas interessadas em assistir o jogo, do que propriamente praticar, que envolvem fatores emocionais e até mesmo culturais, o esporte necessita de um local que ofereça condições adequadas a seus consumidores. Com o crescimento do negócio futebol e, aumento da demanda, os estádios precisam ser cada vez mais estruturados, de modo que possam acomodar melhor os torcedores. Características que nos primórdios do esporte não se faziam tão necessárias, como cobertura das acomodações da torcida (protegendo do sol ou chuva), passam a ser fatores que estimulam a torcida a frequentar o estádio.

Com o desenvolvimento do futebol, os clubes perceberam que setorizando o estádio, demarcando locais mais privilegiados e melhorando as condições deles, oferecendo melhores condições para o público, poderiam auferirem maiores receitas. Com isso os clubes logo fizeram divisões nos seus estádios, de modo que quem tinha maiores rendas teria a condição de se acomodar em melhores instalações (com cadeiras, cobertura, locais centrais do estádio e outros), por outro lado quem tinha menos condições financeiras passou a frequentar locais menos privilegiados, pagando valores menores. Outro serviço diferenciado oferecido pelos clubes dentro dos estádios foi a instalação de camarotes, geralmente arrendados

para empresas patrocinadoras, que fazem ações publicitárias nesses espaços com seus clientes.

Outra forma de gerar receitas com estádio é através de diversificação dos serviços oferecidos no seu entorno. Construções anexas aos estádios, como loja oficial de produtos do clube, restaurantes, bares, museus entre outros estabelecimentos comerciais auxiliam na obtenção de renda para os clubes. Com tal disponibilidade de serviços, a intenção do clube é lucrar não só durante o período que dura o jogo, mas também antes e depois da partida. Essa diversificação é também conhecida como “Arena” desportiva, onde até o nome do estádio (que veiculará na mídia) pode ser vendido, de forma a gerar recursos para o clube.

Por outro lado, a falta de estrutura dos estádios afasta possíveis consumidores, aspectos como falta de segurança e falta de comodidade implicam em capacidade ociosa nos estádio, tal problema deve ser contornado pelos clubes, de modo a maximizar as receitas. Um primeiro fator que chama a atenção é a falta de estrutura de vários estádios brasileiros, que não oferecem condições mínimas para seus torcedores e com isso recebem públicos muito aquém do que poderiam. Para melhorar esse aspecto e aumentar as receitas, estudos indicam que tais estádios precisam de amplas reformas ou até mesmo serem derrubados e feitos novamente, um alento para o futebol brasileiro vem na esteira da organização da Copa do Mundo de 2014 pelo país, que fará com que o setor público e privado reformem e construam estádios, melhorando a estrutura dos mesmos e consequentemente o resultado econômico.

3 ESTUDO DE CASO: CORITIBA FOOT-BALL CLUB

A escolha do Coritiba Foot-Ball Club deve-se ao fato de ser o clube de futebol do estado do Paraná com maior número de conquistas, além de ser o mais tradicional, completando 100 anos de existência em 2009. Poucas são as entidades do estado que tiveram o privilégio de chegarem ao centenário. Outro fator que motivou a escolha foi o grande número de torcedores da equipe, sobretudo na sua cidade sede, Curitiba e, sua região metropolitana.

O clube tem uma administração própria, que conduz o futebol, não contando com parcerias exclusivas com outras empresas. Estatutariamente o clube abre eleições para um conselho de até nove membros a cada período de dois anos, sendo que as eleições ocorrem de maneira intercalada, sendo direta (com os associados votando) a cada quatro anos e, indireta (apenas membros de um conselho mais amplo votando) a cada quatro anos também. Desse conselho de até nove membros é que sai o presidente, que é o administrador do clube.

3.1 HISTÓRIA DO CORITIBA

Em julho do ano de 1909, Frederico Essenfelder traz para Curitiba (que na época tinha outras duas grafias, Curytiba na língua tupi-guarani e Corityba em português) uma bola de futebol e a leva ao Clube Ginástico Teuto-Brasileiro Turnverein (clube de origens germânicas, atual sociedade Duque de Caxias), onde lá ensinou alguns fundamentos básicos do esporte bretão e, também contou algumas histórias do esporte. Essenfelder e pessoas como Rudolf Kastrup, Walter Dietrich, os irmãos Hauer, Leopoldo Obladen, João Viana Seiler, entre outros, começaram a treinar no campo do Quartel da Força Pública. Pouco tempo depois chega um convite vindo de Ponta Grossa para que disputassem uma partida amistosa, contra o time do Club de Foot Bali Tiro Pontagrossense, que era formado por ingleses e funcionários da *American South Brazilian Engineering Co.*

No dia 12 de outubro de 1909, Frederico Essenfelder convoca uma reunião no antigo Theatro Hauer, para organizar a excursão até Ponta Grossa. Esse dia é considerado a data do nascimento do Coritiba Foot-Ball Club. E no dia 23 desse mês e ano Frederico Essenfelder, Erotides Carlberg, Carlos Schlenker, Johann Matschke, Robert Jutsch, Walter Dietrich, Leopoldo Obladen, Theodoro Obladen, Alvim Hauer,

Arthur Hauer, Waldemar Hauer, Rudolph Kastrup, Alfred Labsch e Arthur Iwersen, contando a excursão ainda com representantes do Clube Turnverein – como o Presidente Frederico Rummert e o secretário Francisco Seidel – e também com os jornalistas Luis Schlenker e Aldo Silva, formaram a delegação que viajou até a cidade Ponta Grossa, na excursão ainda foram alguns acompanhantes. O resultado desse confronto foi 1 x 0 para o time Pontagrossense, essa partida serviu como ponta pé inicial para o surgimento do Coritiba.

Logo após esta partida algumas medidas foram tomadas, ficando definida a necessidade da criação de um novo clube, visto que o Clube Turnverein não aceitava associação de pessoas que não tivessem origem alemã. Com isso após algumas reuniões no Theatro Hauer, foi fundado no dia 30 de janeiro de 1910 o Coritybano Foot Bali Club. O primeiro presidente eleito foi o João Viana Seiler, que registrou como data de nascimento do clube o dia da primeira reunião realizada, 12 de outubro de 1909. Nascia então o clube que atualmente é o mais antigo em atividade no estado do Paraná.

Já no primeiro estatuto do clube ficou definida a mudança do nome de Coritybano Foot Bali Club para Corityba Foot Bali Club (pois na cidade já existia o Clube Coritybano e a fim de evitar confusões foi feita a mudança), que era também o nome da cidade em português na época, porém em 1912 a cidade adota o nome em tupi-guarani, Curityba, mas o clube não altera seu nome. Três anos mais tarde é trocado o y pelo i, ficando Curitiba (como é conhecida a cidade até os dias atuais), o clube dessa vez acompanha tal troca do y pelo i e, passa a ser chamado de Coritiba, nome utilizado até os hoje em dia. A cor do uniforme também foi definida no estatuto e contava com boné verde-branco, camisa de flanela verde e branca, cinto estreito verde, calça curta branca, meias compridas sem compromisso de cor e, ainda, sapatos amarelos, apropriados para o campo. Como curiosidade, a cor verde foi escolhida em homenagem à bandeira do Estado do Paraná.

3.1.1 Fase do Amadorismo

Período marcado no futebol brasileiro pelos clubes contarem com jogadores que não recebiam para jogarem futebol e, até tinham outras profissões como fonte de receita. Num primeiro momento nesse período, que vai até meados da década de 1930, o Coritiba mandou seus jogos num campo localizado onde hoje em dia se

encontra a Pontifícia Universidade Católica-PR (PUC-PR), local que na época se chamava Guabirota (hoje em dia o bairro é chamado de Prado Velho) e abrigava o então Jockey Clube Paranaense, o terreno era alugado para o Coritiba. Nesse local havia arquibancadas para comportar a torcida, que assistia a treinos e jogos da equipe, esse local precisou de algumas adaptações que foram solicitadas e realizadas pelo Coritiba e, então acomodou o clube do ano de 1910 até 1917, e será chamado de Prado do Guabirota.

No estádio Prado do Guabirota o Coritiba disputou sua primeira partida como mandante, em amistoso realizado contra a mesma equipe que fez seu primeiro jogo na história, o Club de Foot Ball Tiro Pontagrossense, no dia 12 de junho de 1910 e teve como resultado um 5 x 3 em favor da equipe curitibana. Nesse estádio o clube também disputou seu primeiro campeonato oficial, o campeonato paranaense de 1915 e, obteve a sua primeira conquista, o título de campeão paranaense de 1916.

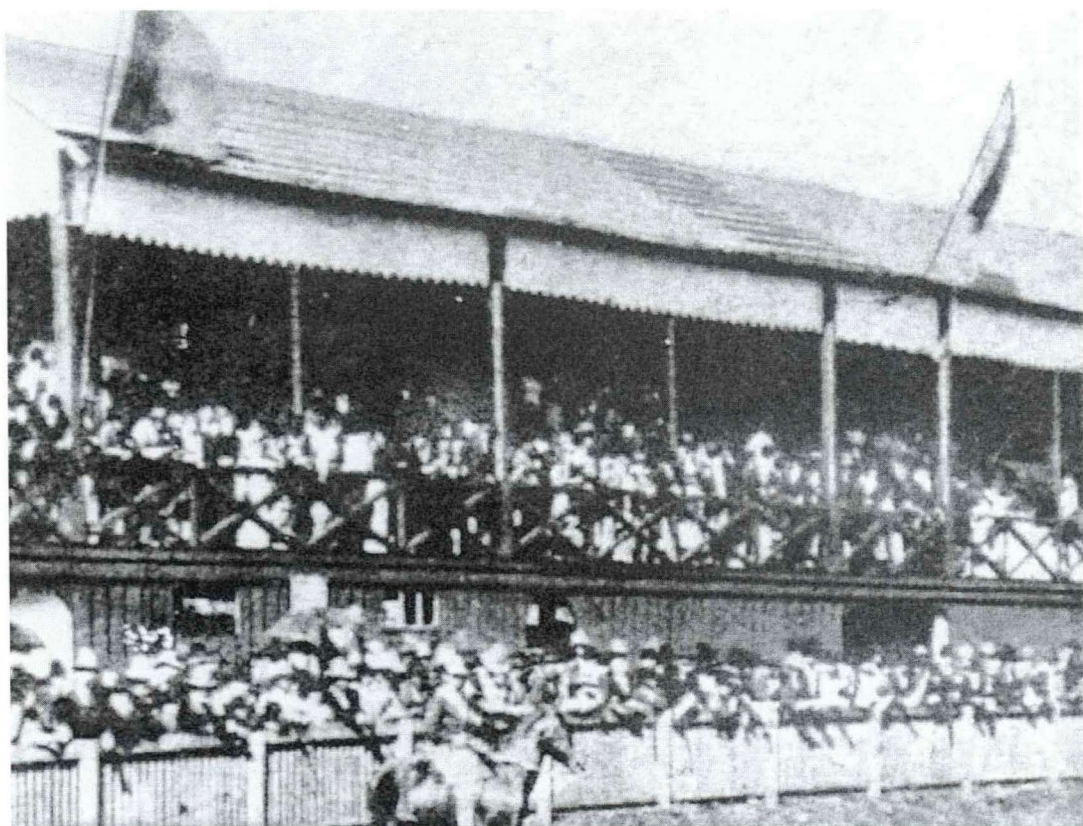


FIGURA 4 – ESTÁDIO PRADO DO GUABIROTUBA
FONTE: COXA100ANOS (2009)

Em 1917 o Coritiba trocou de casa, saindo do Guabirota e indo para o bairro Juvevê. Fruto de uma bem sucedida campanha para investimento em patrimônio, que começou em 1915 quando os sócios do clube se uniram e fizeram um empréstimo no valor de cinco mil contos de réis (em valores da época). Aproveitando um terreno no Parque da Graciosa, que foi cedido ao clube pela família do Arthur Iwersen, para a construção do primeiro estádio próprio do Coritiba. O local foi inaugurado no dia 24 de junho de 1917 e, estava localizado na Rua João Gualberto, entre as ruas Rocha Pombo e Moisés Marcondes (correspondente aos dias de hoje). Essa mudança foi provocada também em parte pelo rápido crescimento da torcida Coritibana, que já necessitava de um espaço mais amplo e que abrigasse melhor os torcedores.

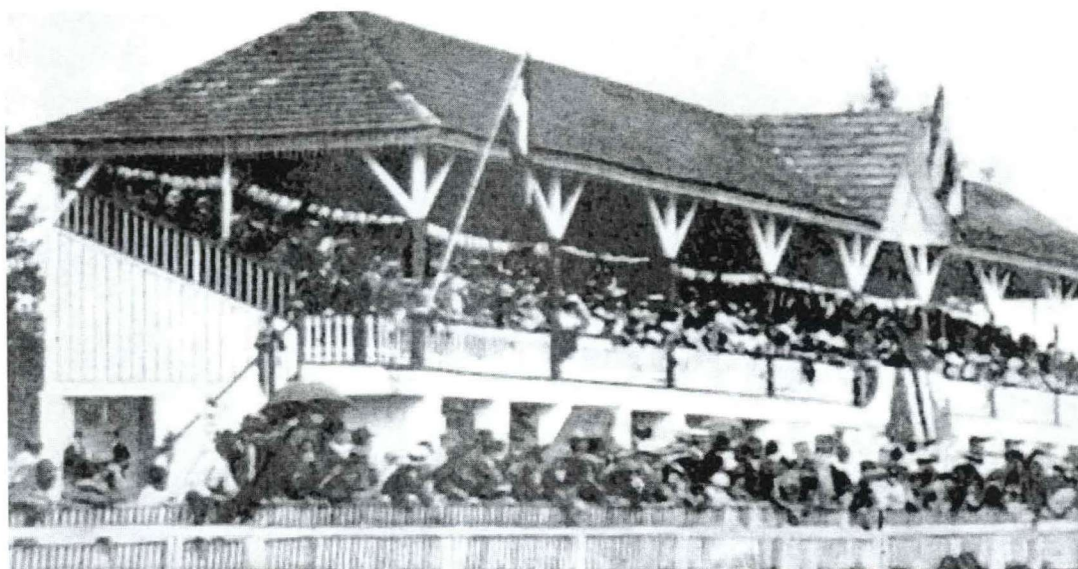


FIGURA 5 – ESTÁDIO DA GRACIOSA (JUVEVÊ)
FONTE: COXA100ANOS (2009)

Jogando no Juvevê o Coritiba teve um período de jejum, que durou até o campeonato paranaense de 1927, quando se tornou campeão pela segunda vez na história. Tal feito foi obtido já sobre a presidência de uma importante figura da história do clube, o Major Antônio Couto Pereira, que foi presidente do Coritiba por três oportunidades (totalizando 14 anos). A demanda por futebol na cidade estava em crescimento acelerado, em parte por conta da rivalidade que havia nascido na cidade a partir do ano de 1924, quando a partir da fusão de dois outros clubes curitibanos (Internacional e América) surgiu o Clube Atlético Paranaense. No

primeiro confronto houve a vitória do Coritiba por 6 x 3, em junho de 1924. A partir de 1926 e 1927, com a disputa da Taça Fox (competição realizada na cidade por uma loja de sapatos), a rivalidade se acirrou, dado a grande qualidade e rivalidade dos confrontos, que despertavam grande interesse da população e causavam boa repercussão na mídia local.

3.1.2 O Início da Profissionalização

Com o crescimento da demanda do público, o Major Antônio Couto Pereira vislumbrou a possibilidade de crescimento do clube, com esse intuito adquiriu um terreno maior no bairro Alto da Glória (área com 36.300 metros quadrados), que pertencia a família de Nicolau Schaeffer, ainda no ano de 1927. Foi necessária uma engenharia financeira para realizarem o negócio, devolvendo que o terreno no Juvevê para a família Iwersen, que em troca das benfeitorias realizadas no terreno devolveram 13 mil contos de réis, porém além do dinheiro recebido da família Iwersen, ainda havia um saldo junto a família Schaeffer, no valor de 35 mil contos de réis. Para saldarem esses gastos foi necessário obter um empréstimo na Caixa Econômica, no valor de 120 mil contos de réis, um grande valor para a época. Depois de saldado o terreno o restante foi investido na construção do novo estádio.

Em 20 de novembro de 1932 foi então inaugurado o estádio Belfort Duarte¹¹, com o jogo Coritiba 4x2 América-Rj. O estádio era em parte de alvenaria e outra parte madeira, não havendo pilastras que atrapalhassem a visão dos torcedores, o campo tinha uma proteção de cerca de arame, ao redor do estádio havia muitos cedros, a propriedade ainda contava com duas quadras de tênis e depois passou a contar com uma quadra de basquete também. Tais acomodações melhoraram as condições para os torcedores e, possibilitaram o crescimento do público no estádio.

¹¹ Nome dado em homenagem ao ex-jogador do América-Rj, famoso por praticar o jogo limpo e ter boa conduta em campo.

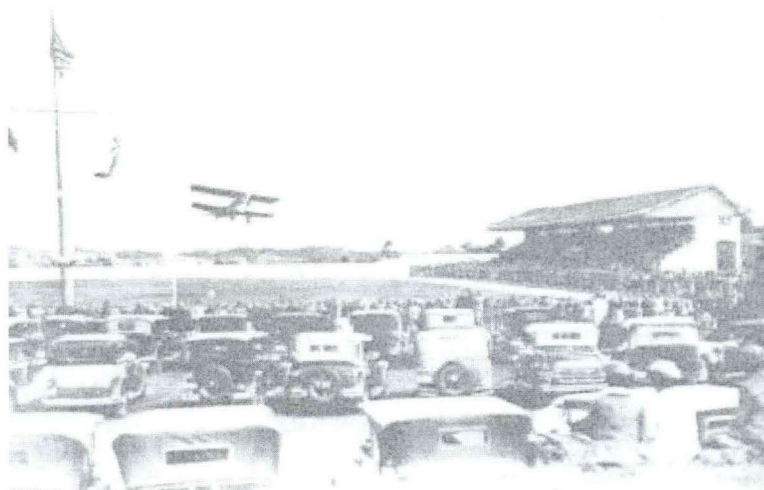


FIGURA 6 – INAUGURAÇÃO DO ESTÁDIO BELFORT DUARTE
 FONTE: COXANAUTAS (2009)

Começava um novo período na gloriosa história do Coritiba, a década de 1930 a primeira que o clube teve a hegemonia estadual, tendo conquistado quatro dos dez campeonatos estaduais disputados, sendo um deles, o título de 1935 invicto¹². Nessa década o interesse pelo futebol estava tomando grandes proporções, inclusive já em 1939 um ex-jogador do clube, Pinha, deu início ao que pode ser chamado de protótipo do que hoje conhecemos como torcida organizada. Nessa época a torcida se expressava com cantos de incentivo e batucadas.

Na década de 1940 dois fatos marcaram o período, um que foi o apelido ganhado pelo clube, quando o então presidente do Clube Atlético Paranaense (CAP), Jofre Cabral e Silva ao tentar agredir verbalmente o jogador Coritibano Hans Egon Breyer gritava “Coxa-Branca! Quinta Coluna”¹³. Tais palavras na época até soaram como ofensas, porém anos mais tarde o clube adotou o apelido o termo Coxa-Branca e o leva como uma marca, identidade do clube. Outro fato importante foi o bicampeonato (conquista de dois títulos consecutivos) paranaense em 1942 (fato repetido no biênio 46/47), que deu a condição de maior vencedor no estado, fato que o clube ostenta até os dias de hoje. Nessa década também o estádio Belfort Duarte ganha refletores (iluminação artificial), em 1942, podendo sediar jogos noturnos, novidade no estado do Paraná.

¹² Sem sofrer nenhuma derrota na competição.

¹³ Em referência a descendência alemã do atleta, dado o contexto da Segunda Guerra Mundial, que acontecia na época e potencializava esse tipo de rivalidade.

A rivalidade da dupla atletiba (como ficou conhecido o clássico disputado pelas equipes do CAP e Coritiba) só aumentava com o passar dos anos, fato que impulsionava o crescimento de ambas as torcidas e, acirrava as disputas entre ambos tanto dentro de campo, como no número de conquistas, como também fora dele, com promoções entre torcedores para saber quem levava mais torcida aos estádios, ou simplesmente quem tinha a maior torcida no estado. Tal rivalidade acabava por impulsionar ambos os times, pois a cada conquista de um rival, o outro tinha a obrigação de conquista na próxima oportunidade.

A década de 1950 impulsionou definitivamente o clube, pois foi um período extremamente vitorioso da equipe, fato que levou a um grande crescimento da sua torcida. O Coritiba conquistou seis dos dez campeonatos disputados e, sempre apresentando ótimos espetáculos, enriquecido por grandes ídolos como o jogador Aroldo Fedato¹⁴.

No ano de 1956 assume a presidência o ex-jogador, advogado e empresário comercial Aryon Cornelsen. Encorajada pelo grande crescimento da torcida, a diretoria do Coritiba foi em busca da ampliação do seu estádio, dado o aumento substancial na demanda. Aryon então revoluciona o futebol no estado, implantando um projeto de sorteio de prêmios nos jogos, chamado Bolo Esportivo, que logo virou um sucesso em toda a cidade, sendo inclusive copiado por outros clubes, que não tiveram o mesmo sucesso. Mesmo destinando grande parte dos recursos para a ampliação e reestruturação do antigo Belfort Duarte, ainda conseguia manter bons times e conquistar campeonatos. Em 1958 foi inaugurada uma primeira parte da obra, eram arquibancadas de cimento no lugar das antigas arquibancadas, dando maior segurança e conforto a torcida.

Entretanto no ano de 1963 Aryon decide sair da presidência e, cuidar da sua vida. Nesse período o Coritiba passa por algumas dificuldades financeiras e deixa de ganhar títulos, além de deixar a obra do estádio pela metade. O clube só volta a ganhar títulos quando outra figura importante da história Coritibana assume a presidência, Evangelino da Costa Neves, já no ano de 1968, ganhando um atletiba no jogo final, jogo que propiciou grandes emoções, pois o gol do título veio a acontecer apenas no último lance da partida, marcado pelo jogador Coritibano Paulo Vecchio. Logo depois volta a atuar no Coritiba a figura do Aryon Cornelsen, que traz

¹⁴ Jogador revelado pelo clube e permanecendo 15 anos (de 1943 até 1958) sendo o capitão da equipe em grande parte desse tempo e tendo conquistado sete campeonatos paranaenses.

um novo e revigorado Bolo Esportivo, com sorteios de casas, carros e que voltava a fazer grande sucesso, espalhando-se agora pelo estado inteiro, proporcionando grandes receitas. Com esse incremento nas receitas o clube voltou a construir seu estádio e a montar excelentes times.

Em 1969 o clube faz sua primeira excursão internacional, jogando contra times da Europa e, foi nesse ano também que segundo relatos, a torcida adota pela primeira vez o apelido de “Coxa”. Evangelino fazia campanhas na mídia local para o clube reforçar sua identidade alviverde e seu recente apelido “Coxa-Branca”.

Os anos mais vitoriosos da história do Coritiba estavam por vir, contando com a base que já ganhará os títulos em 1968 e 1969, o Coxa ganhou quase todos os campeonatos paranaenses que disputou na década de 1970, foram no total oito títulos, sendo seis conquistados de forma consecutiva entre 1971 e 1976. O clube contava com a boa administração do presidente Evangelino da Costa Neves, num período onde não havia ainda a verba da televisão e, os patrocínios ainda não eram expressivos. A renda da bilheteria das partidas era a fonte mais importante dos clubes e, o Coritiba contando com a demanda da torcida, por várias vezes teve públicos superiores a 40 mil pagantes, que só não eram maiores devido ao estádio não comportar maiores platéias. Públicos que se tornavam possíveis devido ao sucesso que o clube tinha e, que dava condições de manterem os melhores jogadores e continuarem a fazer sucesso.

Nessa década o clube também conquista o seu primeiro título a nível nacional, o Torneio do Povo¹⁵ em 1973. Essa fase foi muito proveitosa no que diz respeito a ídolos do clube, fato que marcou o período, visto a grande quantidade de jogadores com ótima qualidade que eram mantidos no elenco. O número de títulos e a identificação de tais jogadores com o clube e torcida, eram fatores que favoreciam o estabelecimento de ídolos. Jogadores como Dirceu Krüger, Aladim, Zé Roberto, Jairo, Capitão Hidalgo entre outros ajudaram o clube a expandir ainda mais a sua marca.

Em 1977 o então estádio Belfort Duarte tem seu nome alterado, depois da conclusão das arquibancadas do estádio, para Major Antônio Couto Pereira. Tratava-se de uma homenagem a um dos maiores presidentes da história do clube,

¹⁵ Competição disputada pelos times de maiores torcidas, nos seis estados mais representativos do futebol na época: Internacional-RS, Flamengo-RJ, Corinthians-SP, Bahia-BA, Atlético-MG, Coritiba-PR.

idealizador do estádio ainda na década de 1930. Com isso o estádio passou a comportar públicos maiores, superiores a 60 mil pessoas, por várias vezes abrigando públicos superiores a 50 mil pessoas. O clube conseguia assim boas receitas com bilheterias, além de também alugar o estádio para outros clubes da cidade, visto que o estádio do Coritiba era o maior do estado e o único com condições de abrigar grandes jogos na cidade.



FIGURA 7 – ESTÁDIO COUTO PEREIRA NO FINAL DA DÉCADA DE 1980
FONTE: COXANAUTAS (2009)

Faltava ao Coritiba, no entanto, um título de campeão Brasileiro para obter o reconhecimento nacional, tal façanha por duas vezes esteve próxima de ser concretizada. No campeonato Brasileiro de 1979 o Coritiba ficou em terceiro lugar e, no ano seguinte ficou em quarto lugar. Em 1985 o tão almejado título brasileiro foi alcançado, a maior glória do clube. Conquista obtida no maior estádio do mundo, o Maracanã, que foi palco de um público de quase 100 mil torcedores.

O título Brasileiro possibilitou ao Coritiba disputar sua primeira competição oficial internacional, a Copa Libertadores da América de 1986 e, assim alcançar a visibilidade internacional, mas nessa competição o clube não teve um bom desempenho. E assim uma fase ruim estava se iniciando, visto que no ano de 1989,

apesar do clube conquistar mais um campeonato paranaense, numa atitude contestada pelo Coritiba, a CBF pune o clube com o rebaixamento para a segunda divisão nacional. O motivo foi um imbróglio envolvendo a justiça desportiva e o clube. Na segunda divisão o clube permaneceu até 1992, voltando a disputar a primeira divisão novamente em 1993. Devido a um regulamento estranho o clube caiu novamente para a segunda divisão, ficando lá nos anos de 1994 e 1995.

Talvez o único fato de destaque, que aconteceu nesse período, foi a compra do terreno onde atualmente está situado o Centro de Treinamentos¹⁶ (CT) do Coritiba, no ano de 1988 pelo então presidente do clube, Bayard Osna. Com grande visão administrativa, o presidente investiu os poucos recursos disponíveis em investimentos e, na obtenção de patrimônio. Tendo um local apropriado para os treinamentos do clube, o trabalho seria realizado melhor, com mais estrutura. Outra possibilidade que o CT oferecia era o trabalho com as categorias de base, com a formação de jovens atletas. Dado a escassez de recurso da época, a construção do CT foi iniciada apenas anos mais tarde.

No período entre 1990 até 1995 o Coritiba sofreu muitas dificuldades financeiras, acarretando em campanhas ruins não só a nível nacional, como também dentro do próprio estado. Com a proibição de bingos no estado, o Bolo Esportivo foi encerrado, diminuindo as receitas do clube, fato que culminou com o atraso dos salários dos jogadores. Uma fase em que nem a volta do presidente Evangelino da Costa Neves conseguiu tirar o clube do sufoco, tendo o clube acumulado muitas dívidas no período. Sem bons resultados, o clube não conseguia atrair grandes quantias de patrocinadores, pegando algumas vezes dinheiro emprestado em bancos. Com isso comprometia as finanças do clube para os períodos subsequentes.

O ano de 1995 foi o da virada para o clube, com a responsabilidade de um *triumviratum*¹⁷ que assumiu o clube, o clube conseguiu o acesso para a primeira divisão nacional. Com dinheiro em caixa, vindo de empréstimos diretos dos presidentes, o Coritiba pode contar com jogadores de bom nível, além de contar com jogadores formados dentro do próprio clube que deram retorno técnico para a equipe. Na elite o Coritiba inicialmente enfrentou dificuldades, visto que tinha um

¹⁶ Localizado na cidade de Colombo, na região metropolitana de Curitiba.

¹⁷ Termo proveniente do latim, que significa "governo de três". Contando com Joel Malucelli, Sérgio Prosdócimo e Edison Mauad.

orçamento inferior ao de outros clubes do campeonato e, ainda tinha dívidas herdadas da fase anterior que dificultavam o planejamento, assim como a montagem do elenco. No primeiro ano de volta a elite, por pouco o clube não retorna a segunda divisão, tamanhas foram às dificuldades.

Mesmo com todas as dificuldades, os dirigentes concentraram esforços para executar a obra idealizada por Bayard Osna. O CT então ganharia forma, em 1995 começaram as obras que foram terminadas no final de 1997. O CT recebeu o nome de CT Bayard Osna, em homenagem ao idealizador do projeto. Antes da inauguração do CT, porém, outro fato importante acontece e que modificaria a vida do clube, o convite feito pelo Clube dos 13 para integrar o grupo, recebendo com isso além de outros benefícios (indiretos), uma cota fixa pela vendas dos direitos de transmissão do campeonato Brasileiro. Com isso o clube teria uma receita garantida anualmente, com a qual poderia fazer um melhor planejamento.

Apenas no ano de 1998 que o Coritiba conseguiu obter algum sucesso no campeonato nacional, contando com vários jogadores experientes, porém que não custavam muito caro. Somente no ano de 1999 o clube saiu de um jejum que durava dez anos, pois desde o campeonato de 1989 o clube não conquistava o campeonato estadual. O clube estava tomando novamente o rumo do sucesso. Para sair do jejum, no entanto, fez mais dívidas, montando um time relativamente caro, gastando muito com contratações de jogadores e pagamento de salários. Com isso o clube acumulava dívidas, que nos anos seguintes começaram a trazer transtornos para o planejamento da equipe. Um alento passou a ser a formação de jovens atletas no CT do clube, visto que com a transação de jogadores no futuro, o clube vislumbrava sair da crise financeira.

No cenário nacional o máximo que o clube conseguiu foi chegar próximo do título da Copa do Brasil, por duas vezes (em 1991 e 2001) chegando às semifinais da competição, que dá ao vencedor uma vaga na Copa Libertadores da América. No cenário estadual o clube consegue se recuperar no início dos anos 2000, com um bicampeonato em 2003/2004, onde é resgatado o orgulho do torcedor. Com as boas campanhas, o clube consegue lançar no mercado jovens jogadores, oriundos das categorias de base do clube e formados no CT, atletas que renderam bons dividendos e tornaram possível a quitação de algumas dívidas, que nessa época já faziam com que o CT estivesse penhorado. Cabe ressaltar também que nesse período o clube volta a figurar no cenário internacional, depois de uma campanha

boa em 2003 no campeonato brasileiro, o clube obteve uma vaga para a disputa da Copa Libertadores, dando novas esperanças de bons tempos no Coritiba. Para disputar a Copa Libertadores de 2004 o clube recebeu cotas boas da Conmebol¹⁸ e, investiu em jogadores de boa qualidade e com salários elevados, porém não surtiu o efeito planejado e o clube não realizou boa campanha na competição.

Depois de dadas novas esperanças a torcida, com algumas reformas realizadas tanto no estádio como no CT, com algumas dívidas sendo quitadas e, apesar do aparente quadro bom que se desenhava, novamente o clube tem um ano ruim, que acaba por rebaixar o Coritiba mais uma vez a segunda divisão nacional. Tal situação trouxe muitas dificuldades, pois clubes que pertençam ao Clube dos 13 e caíam para a segunda divisão, tem sua cota de televisão reduzida em 50%, algo danoso as finanças. Além é claro do impacto negativo que uma queda causa a imagem do clube, perante patrocinadores e, a própria torcida, comprometendo o futuro. O clube teria, portanto, que se reestruturar, trabalhar com um orçamento menor.

3.2 PLANOS E GESTÃO DO CLUBE (2006 ATÉ 2008)

O Coritiba não tem fins lucrativos, seu interesse é dar resposta dentro de campo para sua numerosa torcida, conquistando títulos e fazendo boas campanhas, promovendo assim a marca do clube, elevando seu faturamento e as possibilidades de êxito desportivo. Por tanto o objetivo é aliar bom resultado esportivo e financeiro, de modo que o clube possa crescer sustentadamente.

No ano de 2006, o presidente Giovanni Gionédís foi reeleito para o biênio 2006-2007, pelo conselho (eleição indireta). O clube que em 2005 conseguiu ter sucesso financeiro e quitar algumas dívidas, principalmente devido a venda dos direitos econômicos de jogadores, não conseguiu conciliar isso com bom desempenho no campo, sendo rebaixado.

O clube é planejado de acordo com a capacidade de geração de receitas, que conta basicamente com receitas de cotas de televisão, venda de jogadores, bilheteria, patrocínios e publicidade estática e, dinheiro dos associados, não havendo portanto um mecenas ou uma empresa que dê aporte financeiro.

¹⁸ Confederação Sul-Americana de futebol, entidade que organiza e administra os campeonatos que envolvam os clubes ou seleções sul-americanas.

Planejamento que em 2006 precisou de reajustes, dado o rebaixamento do clube no ano anterior e, a queda nas receitas provocadas com isso. O projeto do clube para 2006 passava, portanto, pela recondução do clube a divisão de elite do futebol nacional.

Nesse ano em que a principal meta era retornar a primeira divisão, o clube praticamente manteve os mesmos gastos com pessoal que teve em 2005, quando disputava a divisão de elite, contando com jogadores experientes e com salários elevados, principalmente se for comparado com outros clubes da série B. Tal fato não se traduziu em resultado no campo, o clube não obteve êxito e permaneceu mais um ano fora da elite. Talvez a má administração nesses gastos, com contratações equivocadas de jogadores, pagamento de altos salários para atletas que não corresponderam, atrasos nos pagamentos desses salários, entre outros, expliquem esse insucesso da equipe.

Para 2007 o clube não contava mais com uma boa saúde financeira e, logo foi decidido que seria apostado nas categorias de base do clube, que vinham obtendo sucesso na disputa das divisões amadoras (categoria júnior e juvenil principalmente). Com o aproveitamento dos jovens jogadores, a folha salarial foi reduzida, aliviando os cofres do clube. Com a boa campanha, a torcida que estava motivada propiciou boas receitas com bilheteria. A implantação de um novo modelo de associação para geração de receitas (o qual será melhor descrito posteriormente) propiciou uma maior arrecadação. Assim o clube pôde ter um bom planejamento para o ano, não atrasando os salários e tendo jogadores de boa qualidade, alcançando o objetivo de retornar a primeira divisão.

Em 2008 assume uma nova diretoria, que implanta o projeto "Vencer" no clube. Projeto de longo prazo (12 anos), que propõe o crescimento e estabelecimento do clube entre os maiores do país, lutando por títulos em nível nacional, apostando nas categorias de base do clube e procurando manter uma estrutura base para a equipe, fazendo contratações pontuais e procurando minimizar os erros nas contratações. Investimentos na estrutura física do clube também são destaques no projeto, como melhoramentos no Centro de Treinamentos, além de procurar investidores dispostos a reformular o estádio ou construir um novo estádio, melhorando as condições para os torcedores e alavancando as receitas. O

pagamento das dívidas¹⁹ também é alvo do projeto, porém sem com isso sacrificar o futebol, assim vendas de jogadores sem planejamento prévio e a quaisquer valores não seriam feitas.

A torcida foi um dos pontos visados nesse projeto. De acordo com uma pesquisa divulgada no final de 2008, feita pela Paraná Pesquisas (encomendada pelo jornal Gazeta do Povo), o Coritiba tinha a segunda maior torcida de Curitiba, perdendo o posto de ser a maior torcida, que manteve por muitos anos. Uma das metas então era de conquistar novos adeptos, não só em Curitiba, mas também em outras cidades do estado com potencial para o clube expandir sua base consumidora. Ações de marketing aliadas a resultados esportivos, além da modernização do estádio, seriam as formas como o clube poderia atingir essa meta.

TABELA 7 - RANKING DE TORCIDAS EM CURITIBA NO ANO DE 2008

CLUBE	TORCIDA (%)
Atlético-PR	24,6
Coritiba	21,29
Paraná Clube	9,8
Corinthians	4,17
São Paulo	2,69
Palmeiras	2,32
Flamengo	1,83
Santos	1,28
Grêmio	1,12
Internacional	0,6
Vasco	0,22
Botafogo	0,11
Cruzeiro	0,1
Fluminense	0,09
Nenhum	28,19
Outros/não sabe	1,59

FONTE: PARANÁ PESQUISAS (2008)

De acordo com tal pesquisa, que tem um grau de confiança de 95%, para margem de erro de 1,0%, percebe-se que há um grande contingente de pessoas que não torcem por nenhum clube, sendo inclusive maior que o percentual atingido por qualquer uma das equipes. A pesquisa ainda mostra que entre as mulheres, o número de quem não torce por nenhum clube sobe para 38,59%, número elevado em comparação com os homens e, é justamente entre as mulheres que o Atlético-

¹⁹ O clube que devia cerca de 30 milhões de reais, viu em 2 anos ter sua dívida elevada para cerca de 50 milhões de reais.

PR (CAP) leva vantagem sobre o Coritiba (23,35% contra 18,95%), pois entre os homens há um empate técnico (25,06% atleticanos contra 23,82% Coritibanos). Tal resultado deve-se em parte pelo fato do CAP ter construído recentemente um novo estádio (1999), com modernas acomodações, que dão mais conforto aos torcedores (conquistando especialmente a torcida feminina). O fato do CAP ter conquistado mais recentemente (2001) um campeonato Brasileiro e, ter realizado boas campanhas nos torneios que disputou nesse período, explica o maior número de torcedores atleticanos nas camadas mais jovens da população (o Coritiba em compensação, nas faixas de idade mais avançada tem vantagem sobre o rival, justamente por ter sido mais vitorioso nas décadas passadas).

Um dos objetivos do clube é conseguir reverter esse quadro, sendo que como já mencionado, a construção de um novo estádio aliado a conquista de títulos e boas campanhas, daria o impulso necessário. Tal rivalidade entre as torcidas é um dos combustíveis que alimenta o futebol na cidade, alavancado por muitas vezes os públicos de ambos os clubes e, fazendo com que o rival corra atrás dos feitos realizados pelo outro. Sendo assim, não é errôneo afirmar que o crescimento de um clube impulsiona o outro.

Outro aspecto que foi dado ênfase na gestão diz respeito ao plano sócio-torcedor, que foi terceirizado com o intuito de massificar e melhorar o “produto”. A empresa para administrar o plano, recebe cerca de 38% da arrecadação bruta e, esse percentual diminuiria conforme o crescimento no número de associados. Antes desse novo plano eram cerca de cinco mil sócios em dia, essa empresa tinha como meta chegar aos vinte mil associados. Para tentar atingir a meta a empresa veiculou campanhas publicitárias em televisão e rádio, explorando o lado emocional do torcedor. Apesar da mudança de gestão, os moldes do plano continuaram os mesmos, com o torcedor pagando uma mensalidade e tendo acesso livre no estádio, porém os preços sofreram um pequeno reajuste (arquibancada passando de 31 reais para 38 reais por mês). Em um curto prazo o clube atingiu a marca de aproximadamente 18 mil sócios.

No projeto “Vencer” são previstos também melhoramentos no CT do clube, sendo que as categorias de base do clube são vistas como um dos pilares de sustentação do clube, tanto fornecendo jogadores ao time profissional, quanto gerando receita com a venda dos jovens atletas. A modernização do CT começou a ser implantada aos poucos, com a compra de novos aparelhos para musculação e

fisioterapia, além de melhoramentos nos gramados para treinos. A contratação de novos e competentes profissionais para trabalharem com as categorias de base, também foi providenciada na gestão, que foi em busca de novos olheiros²⁰ e de novos técnicos para as diversas categorias amadoras (júnior, juvenil, infantil e outros.). No projeto fica nítida então a preocupação em revelar jogadores, mesmo que não seja uma equação tão simples, onde diversos fatores influenciam o sucesso ou fracasso desse modelo de gestão.

Para o ano de 2008 foi procurado manter uma base do time que terminou bem o ano de 2007, principalmente mantendo no clube os jovens jogadores oriundos das categorias de base. Para equilibrar as finanças foi necessário efetuar a venda de um jovem atleta, mas o restante foi mantido. Contando com algumas contratações pontuais o clube manteve o ritmo em 2008, conquistando o campeonato estadual no primeiro semestre (depois de 4 anos sem conquistas) e, realizando um campeonato brasileiro sem correr risco de rebaixamento.

Com a garantia de ter um calendário recheado para 2009, disputando a primeira divisão nacional, além do campeonato estadual, Copa do Brasil e Copa Sul-Americana²¹, o Coritiba precisava fazer um bom planejamento, contar com um elenco numeroso e qualificado. Para isso poderia contar com as receitas da televisão, que receberam um pequeno incremento em relação ao ano anterior, além da receita cada vez mais significativa dos sócios, bilheteria, patrocínios. A venda de jogadores seriam outras receitas no ano, porém mais volúveis, não podendo fazer um planejamento adequado em cima delas.

Para 2009 o clube conseguiu manter apenas uma pequena base do time de 2008 e, completou o elenco com contratações de jogadores mais experientes e com maiores salários, destaque para o jogador Marcelinho Paraíba. Das categorias de base não surgiram nenhum jogador com destaque, em compensação do antigo time de 2008 vários jovens jogadores foram negociados ou deixaram o clube ao término dos seus contratos. Devido a falta de entrosamento dos jogadores, erros estratégicos²², problemas financeiros, entre outros, o clube não colheu bons resultados em 2009. O plano de sócios não teve a quantidade de adesões que se imaginava, mantendo praticamente os números do final de 2008, as receitas com

²⁰ Profissionais que observam e descobrem novos atletas promissores.

²¹ Segunda competição entre clubes em importância no continente sul-americano.

²² Pelo fato do clube disputar dois campeonatos no mesmo período, optou por jogar com time reserva os primeiros jogos da série A, tendo resultados ruins no início dessa competição.

bilheteria também não tiveram incremento substancial, tais fatores levaram o clube a enfrentar alguns problemas de caixa, levando o clube a atrasar algumas vezes o pagamento dos salários. A consequência desses problemas todos foi o rebaixamento do clube no campeonato brasileiro, apenas dois anos após retornar a primeira divisão. Tal fato sugere que o clube carece de melhor estruturação e, reflete a condição orçamentária do clube. Dado que além de não conseguir atrair grandes patrocínios e, não contar com cotas de televisão tão vultuosas quanto outros clubes do país, ainda tem que conviver com dívidas elevadas, que atrapalham o planejamento e engessam novos investimentos.

Para 2010 projeta-se um clube com dificuldades maiores ainda, tendo que conviver com receitas menores, dado a queda de 50% no valor recebido pela televisão e, a antecipação de algumas verbas em 2009. O valor de patrocínio para 2010 já foi adiantado, para pagamentos de salários, além de alguns percentuais de jogadores que já foram vendidos. O clube ainda terá que conviver com problemas extra-campo, pois no jogo que culminou com o rebaixamento do clube, houve vandalismo e muita confusão dentro do estádio Couto Pereira. Tal fato será julgado e poderá fazer com que o clube não possa mandar seus jogos em 2010 no seu estádio, ou então até sofra sanções até mais pesadas, como a exclusão do campeonato.

Os fatos que se sucederam no Couto Pereira reforçam a idéia que o clube precisa investir em um novo estádio, ou numa reformulação completa do atual. As vésperas do Brasil sediar uma Copa do Mundo, percebemos que a insegurança é grande nos estádios e, que isso é um grande entrave para o crescimento não só do clube, como do futebol de modo geral.

3.3 DESEMPENHO DO CLUBE: FINANCEIRO E ESPORTIVO (2006 ATÉ 2008)

As receitas operacionais do clube que em 2005 foram da ordem de R\$ 43,216 milhões, caíram para cerca de 12 milhões de reais em 2006, com isso o resultado líquido operacional que em 2005 chegou a R\$ 19,7 milhões superavitários, passou a ser um déficit de R\$ 11,47 milhões. As dívidas que foram amenizadas no ano

anterior, terminando 2005 com uma dívida estimada de cerca de 30 milhões de reais²³, tiveram novo aumento.

Disputando a série B nacional o clube perdeu 50% da receita da televisão, caindo de 11 milhões de reais para R\$ 5,5 milhões, outras receitas também tiveram quedas representativas, como a venda de jogadores, que representou R\$ 24,386 milhões em 2005 e caiu vultuosamente em 2006 para apenas 182 mil reais, tal fato deve-se em boa parte a venda de um só jogador em 2005, que sozinho correspondeu a cerca de 15 milhões de reais. A receita com venda de jogador tem esse aspecto de sazonalidade mesmo, pois em um ano o clube pode conseguir alavancar uma grande venda de um jogador diferenciado, podendo demorar a surgir novamente tal oportunidade no clube. As receitas com patrocínios e bilheterias tiveram pequenas reduções, até pelo fato da série B ser um produto menos atraente.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DOS EXERCÍCIOS		
EM 31.12.2006 E 31.12.2005		
Valores em reais		
	31.12.2006	31.12.2005
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	12.011.302,05	43.216.765,11
Esportivas/jogos	8.045.727,70	14.386.841,28
De associados/mensalidade	2.075.365,23	2.208.342,69
Patrocínio e subvenções	875.825,53	1.151.923,64
Liberação de atletas	182.958,07	24.386.753,52
Comercialização do estádio	459.102,04	234.180,39
Vendas e serviços	372.323,48	848.723,59
CUSTOS OPERACIONAIS	(17.074.254,02)	(18.066.779,58)
Departamento de futebol profissional	(16.742.848,74)	(18.047.580,39)
Departamento de futebol categoria de base	(331.405,28)	(19.199,19)
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	(5.062.951,97)	25.149.985,53
DESPESAS E RECEITAS OPERACIONAIS	(6.407.058,97)	(5.421.148,57)
Despesas administrativas	(3.979.558,88)	(5.060.019,91)
Despesas financeiras	(2.876.401,75)	(3.345.685,84)
Receitas financeiras	343.419,40	3.684.547,70
Outras despesas/receitas operacionais	105.482,26	(699.990,52)
DÉFICIT /SUPERAVIT DO EXERCÍCIO	(11.470.010,94)	19.728.836,96

FIGURA 8 – BALANÇO CONTÁBIL (2006)
 FONTE: CORITIBA FOOT-BALL CLUB (2009)

²³ Dada a dificuldade de mensurar processos trabalhistas na justiça entre outros passivos, essa dívida pode ser maior ou menor.

Para o ano de 2007 a meta era a mesma, assim como no ano anterior, também objetivava voltar a primeira divisão e com isso melhorar sua saúde financeira. Mesmo precisando diminuir os custos, especialmente os com pessoal, o clube teve um bom planejamento e, aproveitando muito bem os jogadores oriundos das categorias de base o clube obteve êxito, apesar dos gastos com pessoal serem reduzidos em aproximadamente 35%. A política de aproveitar as categorias de base foi um dos motivos que o clube conseguiu ter superávit em 2005. Em 2007 o fato repetiu-se, comprovando que investir nas categorias de base tem se mostrado um bom negócio para o clube, já que ele possui uma restrição orçamentária maior que outros clubes dos centros mais desenvolvidos (clubes grandes de SP, RJ, MG e RS), na competição para atrair os melhores jogadores (com os maiores salários), além do fato de no futuro ter a possibilidade desses atletas trazerem lucros ao clube. O investimento nessa área cresceu ano após ano, demonstrando sua importância.

No ano de 2007 outra receita começou a ganhar importância, a dos associados, o clube que tinha seu quadro associativo praticamente inalterado nos anos anteriores, lançou um novo plano para massificar e aproximar o torcedor do clube, com isso aumentou em quase 75% a arrecadação com associados. A receita com sócios começava a se consolidar como uma das mais importantes do Coritiba, fato que levou o clube a intensificar essa relação nos anos posteriores.

A cota que o clube recebeu da televisão em 2007 foi reajustada novamente, passando por mais um corte de 50% (chegando a 25% do que receberia se estivesse na primeira divisão). Porém devido ao sucesso do clube no ano, houve aumento da receita com bilheteria, compensando em grande parte esse decréscimo na verba da televisão. Esse apoio que venho da torcida foi fundamental para o êxito, pois a torcida além de garantir receita ao clube se mostrou fiel e não abandonou seu clube em um momento de grande dificuldade.

Apesar do bom resultado esportivo e dos cortes nos gastos, em 2007 o Coritiba mais uma vez teve déficit e, fechou o ano com um resultado negativo da ordem de R\$ 14,407 milhões, resultado parecido com o de 2006 por sinal. Tal resultado se deveu em grande parte a pagamentos de despesas administrativas e financeiras, mostrando que o clube teve que cobrir além dos gastos no período contábil, dívidas de gestões passadas, comprometendo as finanças do clube.

Com o acesso a primeira divisão, o clube vislumbrou um orçamento maior, dado o aumento nas cotas com televisão e, também ao incremento substancial na

receita com associados, que tiveram uma alavancagem depois do êxito obtido no ano anterior. A receita com sócios em valor bruto subiu de R\$ 3,477 milhões em 2007, para R\$ 6,111 milhões em 2008. Outra receita que teve aumento foi a bilheteria, que foi reflexo da boa campanha do clube no campeonato estadual e, foi também impulsionada pelo fato da primeira divisão ser um produto melhor, mais atraente para o torcedor, com uma demanda maior.

Com os bons resultados em 2007, o clube também pôde colher seus frutos na venda dos jogadores que mais se destacaram. Em 2008 o clube arrecadou aproximadamente R\$ 7,9 milhões com a venda de jogadores, por outro lado gastou apenas R\$ 1,08 milhão com a aquisição de jogadores. O gasto com pessoal teve um grande salto, mais do que dobrando, pelo fato do clube disputar competições com maior grau de exigência. No período fiscal o Coritiba teve um superávit na ordem de R\$ 1,03 milhão. Os investimentos com categorias de base foram quase triplicados, reforçando a vocação do clube em investir em jovens atletas.

NOTA 7 – EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS:

Detalhamento Circulante	31/12/2008	31/12/2007
Empréstimos Bancários	884.901	859.891
Ingresso Fácil - Pré Venda e Venda Ingressos Ltda	1.572.054	115.605
Palmital Serv. Técnicos e Partic. Ltda	1.400.000	-
Outros Empréstimos de Terceiros	211.000	142.042
Totais	4.067.955	1.117.538

Detalhamento Longo Prazo	31/12/2008	31/12/2007
Empréstimos Bancários	1.931.881	-
Palmital Serv. Técnicos e Partic. Ltda	6.090.000	17.063.239
Outros Empréstimos de Terceiros	1.887.610	1.646.703
Totais	9.909.491	18.709.942

Em 2008 foram realizadas importantes negociações com os principais credores, no que resultou em acordos judiciais e extrajudiciais, possibilitando descontos significativos sobre os valores totais das dívidas bem como o parcelamento em parcelas fixas. Os acordos realizados em 2008 foram com Paraná Banco S/A, Palmital Serviços Técnicos e Participações Ltda e também com credores pessoas físicas. As parcelas com prazo de vencimento inferior a 365 dias estão classificadas como circulantes.

A venda antecipada de ingressos junto à Ingresso Fácil Pré Venda e Venda de Ingressos Ltda foi realizada através de Instrumento Particular de Compra e Venda de Ingressos e Outras Avenças em novembro/2008 no valor total de R\$ 1.620.000, cuja liquidação será através de percentuais estipulados em contrato com base na receita bruta dos jogos em que o Coritiba for o mandante.

NOTA 8 – OBRIGAÇÕES SOCIAIS E TRABALHISTAS.

Detalhamento	31/12/2008	31/12/2007
Remunerações a Pagar	2.719.005	1.774.272
Encargos Sociais a Recolher	669.384	243.534
IRRF sobre folha e acordos trabalhistas	1.386.245	127.708
Totais	4.774.634	2.145.514

FIGURA 9 – DÍVIDAS DE CURTO PRAZO 2008
 FONTE: CORITIBA FOOT-BALL CLUB

Apesar da saúde financeira do clube ter aparentemente melhorado, o balanço patrimonial do clube de 2008 mostra que as dívidas do clube de curto prazo aumentaram, principalmente com empréstimos, antecipações de valores com a empresa terceirizada que fabrica e comercializa os ingressos do clube (BWA) e, também a renegociação de dívidas antigas. Outro aspecto importante foi o aumento do gasto com obrigações sociais e trabalhistas, explicado pelo fato do clube ter que fazer acordos com antigos jogadores que tiveram seus contratos encerrados unilateralmente. Essas dívidas de curto prazo, aliadas ao fato do clube ter menor capital de giro, podem ocasionar dificuldades para o clube, como em situações de emergência, por exemplo, quando o clube precisar contratar algum bom atleta, ou surgir uma multa inesperada.

4 CONCLUSÃO

Com a análise do mercado futebolístico foi possível estruturar e identificar os agentes envolvidos nesse mercado, bem como identificar as relações comerciais praticadas entre as partes, as diversas fontes de receitas dos clubes e, o cenário no qual os clubes brasileiros estão inseridos. Estudando a história do futebol no país, percebe-se um processo lento e gradual de profissionalização, pois os clubes que nasceram com caráter amador e gestão empresarial alguma, tiveram que se adaptarem a nova estrutura desse próspero mercado.

O esporte amador, que começou com as elites, logo se popularizou e atraiu inúmeros praticantes e, principalmente, muitos torcedores, abrindo então caminho para a exploração comercial do futebol. Dado que tais torcedores cresciam em número e em paixão ao esporte, com isso iniciou-se a venda de ingressos, sendo essa a primeira forma de receitas dos clubes. Essa fonte de receita foi a mais importante para os clubes durante um longo tempo e, ainda hoje ela tem grande importância. O estabelecimento dessa relação torcedor-consumidor é que dá ao esporte esse caráter de mercado, os torcedores são o motivo de existência dele.

Com o crescente desenvolvimento desse mercado, uma lógica econômica complexa e baseada em relações entre os diferentes agentes estabelecidos surgiu. Essa lógica nasceu a partir do momento que agentes intermediadores começam a atuar nesse mercado, com interesse em comercializar seus produtos ou prestarem seus serviços ao consumidor final (o torcedor). Essa nova relação determinou que os clubes passassem a terem melhores administrações, com gestões eficazes, que buscassem conciliar bom desempenho econômico (aumento de receitas e diminuição de custos) com êxito no âmbito desportivo.

A dominância da mídia no sentido de ela ser a maior “financiadora” do futebol, tanto diretamente quanto indiretamente, revela a dependência dos clubes nacionais da verba da televisão. Tal fato mostra um potencial mercadológico grande para os clubes nacionais, mas por outro lado mostra a ineficiência dos clubes em buscarem diversificar suas fontes de receitas.

A má gestão dos clubes brasileiros faz com que potencial de arrecadação não seja maximizado, considerando a grande quantidade de torcedores dos clubes, que não se refletem em receitas. Os clubes nacionais conseguem vez ou outra efetuarem grandes vendas de jogadores, especialmente os que têm grande

qualidade técnica, porém essa receita que é considerada uma solução para os clubes, acaba tendo muitas vezes um efeito negativo. Ao negociarem seus principais atletas, os clubes perdem em qualidade, deixando de ofertarem bons produtos e, deixando de terem bons resultados esportivo. Começasse um ciclo vicioso, visto que com piores resultados no âmbito desportivo os clubes perdem em bilheteria, patrocínios, até nos direitos de transmissão da televisão.

Os estádios brasileiros, que poderiam ser fontes de grandes receitas, não se encontram nas melhores condições, um alento nesse caso é a realização da Copa do Mundo em 2014. Sediando esse evento, o Brasil espera melhorar sua infraestrutura para o futebol, bem como modernizar seus estádios. Com isso se espera que o público tenha melhores condições para frequentar os estádio, assim trazendo maiores receitas aos clubes e fazendo com que o esporte cresça. Pensar no torcedor é uma boa solução para os clubes aumentarem suas receitas, o caso dos novos planos de sócio-torcedor comprova isso, pois quando o torcedor é estimulado a participar do clube, dado uma boa administração, ele responde e faz o clube crescer.

O caso do centenário Coritiba mostra que o clube tem um viés para ser formador de atletas, dado a forma como o clube está inserido nesse mercado. Sem contar com vultuosas receitas de patrocínios, nem cotas de televisão, devido ao fato de ser um clube marginal a mídia, ele precisa buscar outras receitas que compensem essa defasagem em relação aos clubes mais bem aventurados. Uma das formas é com investimento nas categorias de base, formando jogadores que tragam retorno técnico a equipe e dividendos com suas vendas.

Aumentar as receitas com sua torcida e seu estádio também são fundamentais para o crescimento do clube. Um estádio mais moderno, que acomode melhor sua torcida é primordial. Oferecer segurança e estrutura adequada podem não só incrementar receitas com estádio, bilheteria, como também impulsionar o crescimento da sua torcida, aumentando sua base consumidora, que nos últimos anos vem perdendo espaço para seus rivais.

Uma gestão austera, com comprometimento em sanar o clube e, voltada para o crescimento sustentável do clube, aumentando sua estrutura e, diversificando suas fontes de receitas. É o que espera a torcida Coritibana, que agoniza no atual momento mais um rebaixamento, vendo seu clube de coração em situação

complicada financeiramente e aparentemente mergulhado em problemas de ordem política e administrativa.

Aliar um bom desempenho financeiro com êxito nos gramados é o que deve ser buscado no Coritiba. Uma gestão eficaz, reconhecendo limitações e trabalhando com as potencialidades, aproveitando de uma forma melhor as oportunidades de exploração econômica e devolvendo ao torcedor o orgulho de torcer pelo clube, é o caminho para o clube se estabelecer novamente entre os grandes desse país. Isso pede uma reestruturação profunda, na estratégia e gestão de seus administradores.

5 REFERÊNCIAS

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

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/>>. Acesso em 30/11/2009.

COXA 100 ANOS. Disponível em: <<http://www.coxa100anos.com.br/>>. Acesso em 18/11/2009.

COXANAUTAS. Disponível em: <<http://www.coxanautas.com.br/>>. Acesso em 20/11/2009.

CLUBE DOS 13. Disponível em: <<http://www.clubedostreze.globo.com/>>. Acesso em 12/11/2009.

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO CORITIBA FOOT-BALL CLUB. Curitiba: Coritiba Foot-Ball Club. Disponível em: <<http://www.coritiba.com.br/>>. Acesso em 02/12/2009.

DIARIO DO NORDESTE. **Internacional fala sobre os mais de 100 mil sócios-torcedores que acumula**. Disponível em <<http://diariodonordeste.globo.com/noticia.asp?codigo=266739&modulo=970>>. Acesso em: 03/12/2009.

FUTEBOL FINANCE. Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com./>>. Acesso em 25/11/2009.

FUTEBOL NEGÓCIO. **Direitos Federativos x Econômicos**. Disponível em <<http://futebolnegocio.wordpress.com/2009/02/08/direitos-federativos-x-economicos/>>. Acesso em: 25/11/2009.

GLOBOESPORTE.COM. Disponível em: <<http://www.globoesporte.globo.com./>>. Acesso em 22/11/2009.

HISTÓRIA DO CORITIBA. Disponível em: <<http://www.historiadocoritiba.com.br/>>. Acesso em 04/11/2009.

LANCENET. Disponível em: <<http://www.lancenet.com.br/>>. Acesso em: 01/11/2009.

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 da 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.2009. Disponível em: <<http://www.casualauditores.com.br./>>. Acesso em 15/10/2009.

MOMENTO DO FUTEBOL. **Patrocínio dos Clubes Brasileiros em 2009**. Disponível em: <<http://momentodofutebol.blogspot.com/2009/09/patrocinius-dos-clubes-brasileiros-em.html>>. Acesso em 03/11/2009.

OLHAR CRÔNICO ESPORTIVO. Disponível em: <<http://colunas.globoesporte.com/olharcronicoesportivo/>>. Acesso em 03/11/2009.

PARANÁ PESQUISAS. **Resultado da Pesquisa sobre preferência clubística na cidade de Curitiba**. Disponível em: <http://www.paranapesquisas.com.br/resultado_curitiba.pdf>. Acesso em 09/11/2009.

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

REVISTA PLACAR, ed. 1335-A. São Paulo: Editora Abril, Outubro de 2009.

REVISTA MUNDO ESTRANHO. Disponível em: <<http://mundoestranho.abril.ig.com.br./>>. Acesso em 28/10/2009.

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