

MARIO RICARDO MALLASSA

**A GESTÃO DO FUTEBOL PROFISSIONAL COMO DETERMINANTE DO
CRESCIMENTO DOS DOZE MAIORES CLUBES DO BRASIL: UMA ANÁLISE DO
PERÍODO DE 2003 A 2009**

Artigo apresentado à disciplina Trabalho de
Fim de Curso como requisito parcial à
conclusão do curso de Ciências Econômicas,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. José Guilherme Vieira

**CURITIBA
2010**

TERMO DE APROVAÇÃO

MARIO RICARDO MALLASSA

A GESTÃO DO FUTEBOL PROFISSIONAL COMO DETERMINANTE DO CRESCIMENTO DOS DOZE MAIORES CLUBES DO BRASIL: UMA ANÁLISE DO PERÍODO DE 2003 A 2009

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



Orientador: Prof. José Guilherme Vieira



Prof. Iara Vigo de Lima



Prof. Fernando Motta Correia

Curitiba, 28 de junho de 2010.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

TABELA 1 – OS 12 CLUBES MAIS VALIOSOS DO BRASIL.....	12
TABELA 2 – PORCENTAGEM DE TORCEDORES EM RELAÇÃO À POPULAÇÃO BRASILEIRA TOTAL.....	12
TABELA 3 – RANKING DE PONTOS DA CBF.....	16
TABELA 4 – TITULOS NACIONAS E INTERNACIONAIS CONQUISTADOS PELOS 12 MAIORES CLUBES NACIONAIS.....	17
TABELA 5 – AUMENTO DAS TORCIDAS DOS 12 MAIORES CLUBES BRASILEIROS NO PERIODO DE 2004 ATÉ 2010.....	18
TABELA 6 – MÉDIAS GERAIS E MAIORES MÉDIAS DE PÚBLICO NO CAMPEONATO BRASILEIRA DE PONTOS CORRIDOS.....	21
TABELA 7 – RECEITAS E DESPESAS DOS 12 MAIORES CLUBES NACIONAIS EM 2007-2009 (EM MILHÕES DE REAIS).....	22
TABELA 8 – CLUBES QUE MAIS ARRECADARAM COM A VENDA DE JOGADORES NO PERIODO DE 2003 A 2008.....	25
TABELA 9 – COLOCAÇÃO DOS 12 MAIORES CLUBES NACIONAIS NO CAMPEONATO BRASILEIRO DE PONTOS CORRIDOS (2003-2009).....	27
TABELA 10 – PONTOS ACUMULADOS NO CAMPEONATO BRASILEIRO DE 2003 A 2009.....	27
TABELA 11 – TITULOS ESTADUAIS DE 2003 A 2010 E TOTAL DE TITULOS ESTADUAIS POR CLUBES.....	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 MODELOS ECONÔMICOS QUE AUXILIAM NO ENTENDIMENTO DA ESTRUTURA, CONDUÇÃO E DESEMPENHO DOS CLUBES BRASILEIROS	8
3 ESTRUTURA DE MERCADO	11
4 GESTÕES VISANDO O CRESCIMENTO.....	20
4.1 O ENFOQUE EM CONTRATAÇÕES	20
4.2 O ENFOQUE NA FORMAÇÃO E CONDICIONAMENTO DE JOGADORES ATRAVÉS DO AUMENTO DO CAPITAL FIXO DE UM CLUBE	25
5 A MANUTENÇÃO DO MARKET SHARE REGIONAL	28
6 A IMPORTÂNCIA DA MANUTENÇÃO DA ESTRUTURA	29
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS.....	32

RESUMO

O presente artigo visa explicar através das análises das possíveis estratégias dos diretores quais são as mais eficazes para o crescimento dos doze maiores clubes de futebol profissional do Brasil. A análise será efetuada através dos resultados obtidos e investimentos efetuados, prioritariamente, no período de 2003 a 2009. Serão apontadas quais as variáveis responsáveis pelo crescimento de um clube tanto no curto, quanto no longo prazo.

ABSTRACT

This work seeks to explain through analysis of the possible strategies which the directors are most effective for the growth of the twelve major professional football clubs in Brazil. The analysis will be performed through results obtained and investments made, priority, in the period 2003 to 2009. Will be pointed out which variables responsible for the growth of a club in both the short and the long term.

1 INTRODUÇÃO

O futebol é um fenômeno que move multidões e movimenta muito dinheiro ao redor do globo. Com o crescimento do *Sport Business* em nosso país e com os clubes de futebol tornando-se um negócio cada vez mais rentável é impossível analisarmos a dinâmica de um determinado clube sem tomar um enfoque econômico, e para isso devemos nos perguntar quais são as variáveis mais importantes para o crescimento de um clube de futebol e qual seria a estrutura apropriada e a melhor conduta para que os clubes alcancem lucros cada vez mais altos. O presente trabalho pretende explicar o crescimento dos lucros dos clubes brasileiros ao longo dos últimos anos através de teorias econômicas.

Iremos buscar identificar quais são os fatores determinantes para o aumento da torcida e do *market share* de um clube, da competitividade de uma equipe e até mesmo do nível de formação de jogadores de determinados clubes. Através de uma análise destas variáveis, e também da história recente dos clubes no futebol nacional, ficarão claros os fatores de maior importância para que determinado clube prospere mais do que outro em um dado período de tempo em que competem por títulos e torcedores.

Partiremos de uma série de questionamentos que são efetuados correntemente pela população brasileira: Por que um clube é mais competitivo que os demais? Por que um clube enriquece mais rapidamente que os demais? Por que uma equipe que é considerada altamente de qualidade em teoria não acaba sendo vitoriosa na prática? Quais são os efeitos diretos de títulos para um clube? Por que um clube forma mais jogadores profissionais do que os demais? Qual a importância da estrutura de um clube nos seus resultados finais? Qual a melhor estratégia para se formar uma equipe de qualidade?

Primeiramente será introduzido o referencial teórico a ser utilizado no estudo em questão, tal referencial será composto pelo paradigma Estrutura-Condução-Desempenho e pelos modelos econômicos de Harrod-Domar e Solow-Swan de desenvolvimento.

Na segunda parte deste trabalho focaremos a estrutura de mercado formada pelos clubes de futebol no Brasil.

Após analisarmos a estrutura de mercado focaremos as possíveis estratégias dos diretores dos clubes para o crescimento dos mesmos. As possíveis estratégias estarão sendo sustentadas pelos modelos teóricos de desenvolvimento de Harrod-Domar e Solow-Swan.

Por ultimo focaremos as análises dos modelos e dos resultados obtidos por cada enfoque para que possamos verificar a eficácia de sua utilização e assim expor a melhor estratégia a ser empregada.

2 MODELOS ECONÔMICOS QUE AUXILIAM NO ENTENDIMENTO DA ESTRUTURA, CONDOTA E DESEMPENHO DOS CLUBES BRASILEIROS

Para verificarmos os fatores determinantes do acúmulo de lucros e do crescimento econômico dos clubes em estudo serão utilizadas teorias econômicas que buscam explicar desenvolvimento de país e empresas.

Como sustentáculo teórico será utilizado o paradigma Estrutura, Conduta e Desempenho (E-C-D) que é correntemente empregado pela economia industrial e visa explicar os resultados, que são tratados como desempenho, a partir da conduta empregada pela empresa diante de determinada estrutura de mercado.

Por estrutura entendemos a composição do mercado de determinada atividade, ou seja, as condições básicas de oferta, demanda e o grau de concentração apresentados. A conduta é a maneira das firmas, neste caso dos Clubes, responderem as condições impostas pelo mercado ao qual elas fazem parte, quais são as estratégias adotadas para auferirem um maior lucro ou para aumentarem a sua participação no mercado. O desempenho é a verificação dos resultados alcançados por determinada conduta e a sua relação casual com a estrutura apresentada pelo mercado.

Focaremos os aspectos microeconômicos do modelo Estrutura, Conduta e Desempenho que enfatiza o estudo das unidades individuais de decisões, portanto trataremos das relações dos clubes, tanto internas quanto externamente. Assim verificaremos quais os ajustes feitos pelos clubes para se adaptarem aos mercados em que estão inseridos.

Brumer (1981:15), comenta sobre conduta e tomada de decisão:

O interesse reside em compreender as razões pelas quais as firmas atuam de determinada maneira, em conhecer os fatos que fazem com que esse comportamento não seja homogêneo, além de buscar a identificação dos determinantes da atuação das empresas e da forma como estes determinantes conduzem às correspondentes variações na atuação.

Segundo a teoria econômica ortodoxa, existem dois determinantes da atuação da firma no mercado, a estrutura de mercado e a conduta de mercado. A estrutura influencia de maneira decisiva a atividade da empresa e seus resultados. A conduta refere-se aos métodos de gerenciamento, padrões de concorrência, estratégias, políticas, costumes, entre outros, dos quais o clube se vale para fazer frente à concorrência.

Partindo de que um dirigente só pode influenciar na conduta, nos deparamos que existem duas condutas principais de investimentos, em capital físico e na contratação de profissionais. Para verificarmos qual o melhor direcionamento dos investimentos de um clube podemos tomar como base modelos econômicos de desenvolvimento.

Os pioneiros na descrição de um modelo de desenvolvimento foram Roy F. Harrod, em 1939, e Evsey Domar, em 1946, que chegaram a uma conclusão extremamente parecida apesar de terem formulados seus modelos independentemente, tal modelo é conhecido como o modelo Harrod-Domar e apesar de ter sido apontado como um modelo equivocado pelo próprio Evsey Domar em 1957 é um dos modelos que foi amplamente aplicado e ainda se é utilizado por muitos economistas, tendo bons resultados em economias pouco desenvolvidas.

O modelo Harrod-Domar baseia a sua análise no acúmulo de capital físico, ou seja, um país ou empresa deve investir na aumento do seu capital físico para que tenha um aumento de sua produção e assim um crescimento econômico. Domar supôs que a capacidade de produção era proporcional a estoque de maquinaria, ou seja, segundo o seu modelo o crescimento econômico de um país/empresa será proporcional ao aumento de seu capital físico, sendo assim o aumento do investimento de um país/empresa deve ser direcionado quase que exclusivamente para o aumento do seu estoque de capital físico para que esta empresa se desenvolva a uma taxa maior do ano anterior.

Outro modelo de desenvolvimento, que pode ser esclarecedor neste estudo, teve a sua origem em 1956 e 1957, quando o ganhador do prêmio Nobel Robert Solow publicou em alguns artigos a sua teoria de crescimento. Solow chegou à conclusão que o real responsável pelo crescimento econômico no longo prazo é o aumento da produtividade, que para ele era advindo da mudança tecnológica, porém neste estudo estaremos admitindo que este aumento de produtividade esteja intrinsecamente ligado a contratação de jogadores, pois são eles os responsáveis pelo aumento da produtividade em um curto prazo. Ele calculou, em um artigo seu de 1957, que a mudança tecnológica foi responsável por 87,5% do crescimento da produção por operário dos Estados Unidos, ou seja, pelo aumento direto da produtividade. No entanto a mudança tecnológica só ocorre quando os profissionais têm o conhecimento técnico para efetuar as mudanças necessárias, quebrando assim os paradigmas produtivos existentes e inovando através de uma maneira que eleve a produtividade.

O modelo de Solow-Swan parte do pré-suposto de que o crescimento econômico advém da mudança tecnológica, mais especificamente do aumento da produtividade advindo delas, esta idéia parte dos fundamentos de Joseph Schumpeter e de suas concepções dos impactos de uma inovação tecnológica sobre a produção e o modelo produtivo até então, pois esta alteração dará uma vantagem comparativa em relação ao “tradicional” sistema produtivo a quem a utilizar os “novos meios” de produção, geralmente esta vantagem vem na forma do aumento de competitividade de uma empresa.

Em relação ao modelo de Solow-Swan, verificamos que um país/empresa só seguirá obtendo os mesmos níveis de crescimento caso continue obtendo inovações tecnológicas constantemente, no caso do nosso estudo o clube precisa continuar investindo continuamente em contratações para aumentar o seu aproveitamento constantemente, uma vez que o conhecimento, referente a esta inovação, tende a transbordar e depois de um tempo atingirá os outros países/empresas, assim sendo, a alta taxa de lucro referente aos ganhos marginais da produção tem um tempo limitado de duração, até que os demais países/empresas se adequem a este novo meio produtivo.

Aplicando a idéia de transbordo de conhecimento aos clubes estamos admitindo que as demais equipes podem atuar da mesma maneira da que investiu em atletas, uma vez que as habilidades de tal jogador podem ser copiadas por outros, retratando assim um transbordo de conhecimento técnico.

3 ESTRUTURA DE MERCADO

Antes de analisarmos os fatores determinantes do desenvolvimento econômico de determinado clube, devemos observar as condições básicas de mercado e a estrutura do mesmo em que os clubes, principalmente os brasileiros, se situam.

Ao falarmos de futebol verificamos que ele é uma instituição no Brasil, pois está presente em todo o país e é considerado a paixão nacional, é exatamente por isso que verificamos que tanto a demanda quanto oferta de atletas ocorre em abundância em todo nosso território. Porém atualmente é comum que os clubes brasileiros busquem atletas de fora do país, para verificarmos tal afirmação basta olharmos que a porcentagem de atletas estrangeiros inscritos para o campeonato brasileiro subiu de 4% dos atletas em 2006, para 8% em 2010, ou seja, podemos dizer que a demanda por atletas, ou pelo menos por atletas diferenciados, vem aumentando acima da oferta nacional.

Outro fator que está relacionado com o aumento da demanda por atletas estrangeiros e até mesmo com o regresso de atletas brasileiros que atuavam no exterior é o recente fortalecimento da nossa moeda, que acabou aumentando a competitividade de nossos clubes no que tange a contratações. Podemos verificar que os jogadores transferem-se geralmente para clubes estrangeiros com economias mais fortalecidas do que a nossa, em sua grande maioria para a Europa. Tal fato fica evidente se verificarmos que o Brasil “exportou”, segundo a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), 804 atletas em 2005 e em 2008 foram 1176 atletas, como o país apresentou uma melhora em 2009 a transferências internacionais de jogadores caíram para 1017 jogadores.

Os clubes que formam a estrutura de mercado do futebol podem ser considerados tanto vendedores quanto compradores de atletas, uma vez que altamente um profissional ser negociado por vários clubes ao longo de sua carreira, porém a análise será direcionada aos doze maiores clubes nacionais, que foram assim designados por, em 2009, se apresentarem como os mais valiosos em no Brasil, são eles:

TABELA 1 – OS 12 CLUBES MAIS VALIOSOS DO BRASIL

Clube	Valor
Flamengo	R\$ 568 milhões
Corinthians	R\$ 563 milhões
São Paulo	R\$ 552 milhões
Palmeiras	R\$ 420 milhões
Internacional	R\$ 231 milhões
Grêmio	R\$ 214 milhões
Cruzeiro	R\$ 139 milhões
Santos	R\$ 135 milhões
Vasco da Gama	R\$ 122 milhões
Fluminense	R\$ 109 milhões
Botafogo	R\$ 97 milhões
Atlético Mineiro	R\$ 92 milhões

FONTE: Futebol Finance (<http://www.futebolfinance.com>)

O valor apresentado pelos clubes está diretamente relacionado ao tamanho de sua torcida, que neste caso vem a ser o seu mercado consumidor em potencial:

TABELA 2 – PORCENTAGEM DE TORCEDORES EM RELAÇÃO À POPULAÇÃO BRASILEIRA TOTAL

CLUBE	1993	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Flamengo	17%	19%	18%	16%	16%	16%	16%	15%	17%	17%	19%
Corinthians	10%	12%	11%	13%	12%	11%	13%	13%	12%	13%	13%

São Paulo	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	8%	8%	9%	8%
Palmeiras	5%	8%	7%	7%	8%	7%	6%	7%	6%	5%	7%
Vasco	4%	5%	7%	5%	5%	5%	5%	4%	6%	5%	5%
Cruzeiro	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	4%
Grêmio	3%	3%	4%	4%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	3%
Internacional	3%	2%	2%	2%	2%	3%	2%	3%	3%	2%	3%
Santos	3%	3%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%
Atlético MG	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	2%	2%
Botafogo	1%	1%	2%	1%	2%	1%	1%	1%	3%	2%	2%
Fluminense	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%
TOTAL	59%	66%	66%	64%	66%	64%	65%	64%	69%	65%	69%

FONTE: Datafolha.

Como somente estes doze clubes detêm atualmente cerca de 70% do mercado consumidor isso implica em uma forte barreira à entrada de novos clubes num curto prazo, dado que dificilmente uma pessoa que já é considerada economicamente ativa raramente troca de clube em sua vida.

Outra característica da demanda por atletas é a distribuição de renda, pois quanto “melhor” for considerado o profissional maior será o seu salário se comparado com o resto do plantel de um clube e isso acaba implicando numa restrição orçamentária para contratação em vários clubes, o que por sua vez contribui novamente para a saída dos “melhores” atletas nacionais para clubes estrangeiros mais economicamente competitivos.

O número total de vendedores e compradores se dá principalmente pelos número de clubes que participam das séries A, B, C e D do campeonato brasileiro, logicamente que existem muito mais clubes do que isso, porém os participantes dessas competições são os considerados mais profissionais e somam um total de 100 clubes.

Um fator que afeta a competitividade é a localização, pois podemos notar que os clubes mais competitivos do Brasil estão localizados nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Minas Gerais e desta maneira podemos verificar que a aglomeração do clubes acaba contribuindo para que os clubes e até mesmo seus rivais

destes estados revelem atletas a um nível maior do que o observado nos demais estados brasileiros.

Alguns clubes brasileiros levam maior vantagem se compararmos a outros por possuírem uma estrutura física maior, tal estrutura confere a eles um custo menor na locação de estrutura, uma vez que eles já as possuem, e diminuem a necessidade de contratações junto a outros clubes, uma vez que têm uma maior incidência de formação de atletas de qualidade em seus próprios CT's e categorias de base.

Uma grande estrutura chega até a influenciar na contração de empréstimos, uma vez que a garantia de um clube pagar será muito maior do que outros. Um bom exemplo para demonstrar a influencia das estruturas físicas como estádio e CT's sobre os resultados, tanto em termos de competitividade da equipe quanto em acumulo de lucros, é o apresentado pelo São Paulo Futebol Clube, que possui um patrimônio avaliado em R\$ 1,373 bilhão e é responsável por grande parte do lucro apresentado pelo clube. Em 2009 os clubes brasileiros com maiores valores patrimoniais, segundo o jornal Valor Econômico, são:

1º Sociedade Esportiva Palmeiras (SP) – R\$ 1,421 bilhão
Patrimônio: Estádio Palestra Itália e clube social no bairro das Perdizes que ocupa uma área de mais de 100 mil m² (R\$ 530 milhões); CT na Barra Funda com 55 mil m² (R\$ 182 milhões); clube de campo em Parelheiros com 138 mil m² (R\$ 97 milhões); CT Academia de futebol II em Guarulhos com 190mil m² (R\$ 86 milhões). Com esses bens o clube alcança R\$ 895 milhões. Esse valor deve aumentar consideravelmente, pois será gasto mais de R\$ 300 milhões de reais na Arena Palestra Itália, além de R\$ 30 milhões que custará o CT de excelência que será construído na cidade de São Roque em uma área de 65 mil m². Valor da marca: R\$ 526 milhões.

2º São Paulo Futebol Clube (SP) – R\$ 1,373 bilhão
Patrimônio: Estádio do Morumbi e clube social no bairro do Morumbi que ocupa uma área de 150 mil m² (R\$ 585 milhões); CT na Barra Funda com 45 mil m² (R\$ 147 milhões); CT em Cotia com 220 mil m² (R\$ 65 milhões). Total de R\$ 797 milhões. Caso o Morumbi seja confirmado com uma das sedes da Copa 2014, o patrimônio Tricolor poderá aumentar em até 400 milhões de reais. Valor da marca: R\$ 576 milhões.

3º Clube de Regatas do Flamengo – R\$ 1,205 bilhão
Patrimônio: Estádio da Gávea e clube social em uma área de 73 mil m² (R\$ 584 milhões). Valor da marca: R\$ 629 milhões.

4º Sport Club Corinthians Paulista (SP) – R\$ 949 milhões
Patrimônio: Parque São Jorge e clube social em uma área de aproximadamente 60 mil m² (R\$192 milhões); CT em Itaquera com uma área de 220 mil m² (R\$ 79 milhões); Terreno no Parque Ecológico com área de 201 mil m² (R\$ 81 milhões). Total de R\$ 352 milhões. Valor de marca: R\$ 597 milhões.

5º Sport Club Internacional (RS) – R\$ 672 milhões
Patrimônio: Complexo do Beira-Rio em uma área de 210 mil m² além entre outros bens. Valor total de R\$ 420 milhões. Com a reforma no Beira-Rio visando a Copa 2014 esse patrimônio aumentará em até R\$ 150 milhões. Valor da marca: R\$ 252 milhões.

6º Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (RS) – R\$ 633 milhões
Patrimônio: Estádio Olímpico em uma área de 56 mil m²; Sede em Eldorado do Sul; sede recreativa Ilha Grande dos Marinheiros; Parque Cristal com 70 mil m²; Ginásio David Gusmão. Total de R\$ 365 milhões. Valor da marca: R\$ 268 milhões.

7º Cruzeiro Esporte Clube (MG) – R\$ 510 milhões
Patrimônio: Toca da Raposa I e II; sede administrativa; sede campestre; sede urbana. Valor total de R\$ 339 milhões. Valor da marca: R\$ 171 milhões.

8º Club de Regatas Vasco da Gama (RJ) – R\$ 465 milhões
Patrimônio: Estádio São Januário e sede social em uma área de 66 mil m² (231 milhões); sede náutica da lagoa; sede do Calabouço; sede em Duque de Caxias. Total de R\$ 268 milhões. Valor da marca: R\$ 197 milhões

9º Clube Atlético Mineiro (MG) – R\$ 397 milhões
Patrimônio: Cidade do Galo; Diamond Mall; Labareda; Loja do Galo; sede de Lourdes; Vila Olímpica. Total de R\$ 255 milhões. Valor da Marca: R\$ 142 milhões.

10º Santos Futebol Clube (SP) – R\$ 384 milhões
Patrimônio: Estádio Vila Belmiro com 16,5 mil m² (R\$ 115 milhões); CT Rei Pelé com 40 mil m² (R\$ 82 milhões). Total de R\$ 197 milhões. Valor da marca: R\$ 187 milhões.

11º Fluminense Football Club (RJ) – R\$ 339 milhões
 Patrimônio: Sede das Laranjeiras; CT de Xerém. Valor de R\$ 175 milhões. Valor da marca: R\$ 164 milhões.

12º Botafogo de Futebol e Regatas (RJ) – R\$ 315 milhões
 Patrimônio: sede em General Severiano; CT João Saldanha. Total de R\$ 147 milhões. Valor da marca: R\$ 168 milhões.

Mais uma vez podemos evidenciar que os 12 maiores clubes nacionais também possuem os 12 maiores patrimônios nacionais entre os clubes de futebol. O sucesso destes 12 clubes, no que tange o acúmulo de estruturas, pode ser explicado, em parte, pelo seu sucesso ao longo do Campeonato Brasileiro e outras competições nacionais e até mesmo estaduais. Podemos verificar as performances destes clubes ao longo do tempo através do ranking elaborado pela CBF juntamente com os títulos nacionais da primeira divisão, Copa do Brasil e internacionais de relevância adquiridos após o início do Campeonato Brasileiro, em 1971:

TABELA 3 – RANKING DE PONTOS DA CBF

Clube	Pontos	Colocação
Grêmio	2092	1º
Corinthians	2079	2º
Flamengo	2039	3º
Vasco	2031	4º
São Paulo	1997	5º
Atlético	1979	6º
Mineiro		
Palmeiras	1956	7º
Internacional	1942	8º
Cruzeiro	1891	9º
Santos	1746	10º
Fluminense	1658	11º
Botafogo	1615	12º

* O Campeonato Brasileiro é disputados desde 1971

** Pontuação Atualizada em 12 de Dezembro de 2009

FONTE: Confederação Brasileira de Futebol (CBF)

TABELA 4 – TÍTULOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS CONQUISTADOS PELOS 12 MAIORES CLUBES NACIONAIS.

CLUBE	TOTAL DE TÍTULOS NACIONAIS*	TOTAL DE TÍTULOS INTERNACIONAIS**
Flamengo	7	4
Corinthians	7	1
São Paulo	6	11
Palmeiras	5	2
Vasco	4	2
Cruzeiro	3	2
Grêmio	6	3
Internacional	3	3
Santos	2	3
Atlético MG	2	2
Botafogo	1	1
Fluminense	2	0

* Estão sendo computados somente os títulos da Copa do Brasil e Campeonato Brasileiro

** Estão sendo computados somente os títulos das Copas Libertadores, Sulamerica, Comebol e Mundial Interclubes da FIFA

FONTE: Confederação Brasileira de Futebol (CBF)

Os clubes que acabam investindo em estruturas para a formação de jogadores podem ser considerados mais verticalizados aos que somente contratam atletas junto a outros clubes, isso se dá por eles estarem suprindo a sua própria demanda por atletas.

Um clube também profissional possui uma extensa lista de custos a serem levados em consideração para a manutenção de sua estrutura e de seu plantel. No futebol brasileiro é muito mais comum vermos os clubes contraindo dívidas antes de aumentar as suas receitas.

As dívidas dos clubes geralmente surgem de gastos comuns a todos os clubes e alguns extraordinários para os que não possuem um capital físico próprio. Os mais comuns e correntes são os custos de manutenção das estruturas e os pagamentos de salários dos funcionários dos clubes, o que inclui os altos salários dos atletas. Porém este gasto varia de acordo com o tamanho da estrutura do clube, quanto maior ela for maior será o gasto com funcionários para mantê-la. Ainda no âmbito da estrutura física do clube existem outros gastos de manutenção que são computados todos os meses como desembolsos efetuados pelo clube, gastos como troca da grama dos campos de

treinamentos e reforma dos centros de treinamento, estádios e demais instalações do clube.

Outras despesas correntes podem variar de acordo com a competição em disputa pelo clube como, por exemplo, os gastos com viagens e hospedagens dos atletas.

Um clube sem uma estrutura própria desembolsa ainda mais dos que investiram em centros de treinamentos e estádios, pois precisa locar instalações para mandar seus jogos e para condicionar seus atletas. Um bom exemplo de time que perde uma parte de suas receitas de público em estádios é o Sport Club Corinthians Paulista, pois por não possuir estádio próprio acaba mandando seus jogos no Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho, o Pacaembu, e desembolsava cerca de R\$ 2 milhões a cada mês no ano de 2009 para mandar seus jogos no estádio, sendo que o custo de manutenção mensal do estádio gira em torno de R\$ 1 milhão, de acordo com dados da própria prefeitura de São Paulo, que é a proprietária do estádio.

As receitas apresentadas por um clube são bem diferenciadas. A receita mais comum e impactante em um clube é a advinda de seu público consumidor, ou seja, de sua torcida. Um clube sem torcida tem muitas dificuldades para obter uma estrutura sustentável ou para a ampliação de suas estruturas ou elenco. A torcida injeta dinheiro no clube através da compra de ingressos e de produtos licenciados do clube.

A torcida também pesa na hora da divisão dos direitos de imagem de clube, os mais comuns deles são as cotas de transmissão. Quanto maior a torcida, maior será a fatia repassada pela CBF do contrato de transmissão de jogos firmado com as emissoras. A torcida também influencia nos valores captados pelo clube através de contratos de patrocínios. Geralmente estes contratos são firmados a preços mais altos quanto maior for a torcida de determinado time, porém existem outros fatos que influenciam no valor final desta modalidade de captação como, por exemplo, a notoriedade que determinado jogador dá ao clube enquanto possui contrato com o mesmo. Outra fonte de captação de um clube é a venda de jogares, através dela um clube pode lucrar com a contratação de um jogador de baixa notoriedade e baixa demanda de outros times ou até mesmo pela formação de um jogador em sua categoria de base e vendê-lo a um preço acima do gasto com a sua contratação ou formação,

lucrando assim com a sua venda. O clube também acaba tendo a entrada de receitas através de premiações com campeonatos conquistados. Porém o valor dos prêmios chega a ser equivalente as outras formas de captação, pois geralmente ele é repassado, em parcelas, para os jogadores como forma de incentivo para novas conquistas.

O impacto de um título geralmente vem em longo prazo, pois ele incentiva o aumento da torcida ao longo do tempo, as torcidas tendem a crescer após um período de conquistas de títulos, como podemos verificar através da análise da tabela 2, onde verificamos um aumento da torcida do São Paulo após a conquista dos títulos nacionais de 2006, 2007 e 2008. Ainda podemos deixar ainda mais clara a influencia de títulos no aumento absoluto da torcida através da tabela abaixo:

TABELA 5 – AUMENTO DAS TORCIDAS DOS 12 MAIORES CLUBES BRASILEIROS NO PERIODO DE 2004 ATÉ 2010.

CLUBE	VARIAÇÃO
São Paulo	3,5 milhões
Corinthians	1,8 milhões
Atlético Mg	1,4 milhões
Grêmio	1,3 milhões
Fluminense	900 mil
Botafogo	400 mil
Santos	300 mil
Flamengo	200 mil
Cruzeiro	100 mil
Internacional	100 mil
Palmeiras	-200 mil
Vasco	-2,1 milhões

FONTE: LANCE! – Ibope

Podemos evidenciar que os clubes que adquiriram mais títulos no últimos anos, incluindo campeonatos estaduais e a conquista da série B e copa do Brasil, foram os apresentaram maiores variações positivas em suas torcidas. Por outro lado, clubes que passaram, e ainda passam, por um longo período sem títulos relevantes acabaram tendo o seu numero de torcedores diminuído. Fica claro também que o clube que é considerado o mais competitivo neste período, o São Paulo Futebol Clube, com a

conquista de um Campeonato Paulista (2005), do tri-campeonato Brasileiro (2006, 2007 e 2008), uma Copa Santander Libertadores (2005) e o título do Mundial Interclubes da FIFA, foi o que obteve um maior crescimento de sua torcida, deixando claro que a competitividade é o principal incentivo para que um torcedor escolha determinado time ante a outros.

4 GESTÕES VISANDO O CRESCIMENTO

Os diretores dos clubes tendem a objetivar o aumento de competitividade de suas equipes e com isso aumentar as suas receitas através, principalmente, de duas condutas de investimentos. A primeira direciona o foco dos investimentos para o plantel, ou seja, na contratação de jogadores e treinadores. A segunda foca o aumento das estruturas do clube, visando o aumento da formação de jogadores e o aumento da renda arrecada com estas estruturas.

4.1 O ENFOQUE EM CONTRATAÇÕES

Analisando a primeira conduta dos gestores dos clubes iremos analisar qual a influencia das contratações sobre uma equipe e principalmente sobre o desenvolvimento de seu clube.

Podemos nos perguntar como um diretor irá escolher contratar determinado jogador ante a outro, qual dos dois irá aumentar mais a competitividade da equipe, qual irá agregar mais ao plantel? Atualmente existem ferramentas estatísticas disponíveis para se escolher um jogador que melhor se encaixará no grupo, ferramentas que criam constantemente uma média das atuações dos profissionais, levando em consideração o número de desarmes, chutes a gol, passes corretos, errados e defesas efetuadas, um bom exemplo de onde encontramos estes tipos de estatísticas é o *International Federation of Football History & Statistica* (IFFHS, <http://www.iffhs.de/>), que atualiza a cada atuação do atleta a sua performance média ao longo do tempo.

Após a escolha do atleta que melhor se adequar tanto a necessidade do clube, quanto a sua realidade financeira, através de uma análise mais detalhadamente a

conduta de investimento em atletas verificamos que quando um clube investe na formação de uma equipe competitiva, através da contratação de jogadores diferenciados e acima da média, a sua arrecadação com o público e a sua média de público aumentam, observamos também que, em geral, a média maior é apresentada pelas equipes que terminam o campeonato entre as cinco primeiras posições, conforme a tabela abaixo:

TABELA 6 – MÉDIAS GERAIS E MAIORES MÉDIAS DE PÚBLICO NO CAMPEONATO BRASILEIRA DE PONTOS CORRIDOS

Ano	Clube de maior média	Média de público	Colocação no Brasileiro	Média de público do campeonato
2003	Cruzeiro	26.366	Campeão	10.468
2004	Corinthians	13.547	5º colocado	7.556
2005	Corinthians	27.330	Campeão	13.600
2006	Grêmio	25.630	3º Colocado	12.300
2007	Flamengo	39.221	3º Colocado	17.461
2008	Flamengo	40.694	5º colocado	16.992
2009	Flamengo	40.036	Campeão	17.807

FONTE: Confederação Brasileira de Futebol (CBF)

Tal aumento do público pagante reflete imediatamente em um maior faturamento para os clubes, além disso, quando um clube forma uma equipe competitiva a tendência é que a sua torcida aumente consideravelmente nos períodos seguintes, aumentando assim o seu *market share*. Outra característica que podemos observar em equipes mais competitivas é o aumento dos valores pagos pelos seus patrocinadores, uma vez que a equipe apresenta uma maior notoriedade devido ao aumento de sua competitividade é natural que aumentem seus contratos de publicidades junto a outras empresas, obviamente que este patrocínio depende também do tamanho da torcida de um clube, pois quanto maior for a torcida, maior será a publicidade efetuada.

Um bom exemplo de como um time de grande torcida e com uma boa notoriedade devido a possuir um equipe competitiva aumenta o valor de seus patrocínios é o que ocorreu com o Sport Club Corinthians Paulista de 2007 à 2010, pois em 2006 e 2007 clube apresentou equipes fracas e sem nenhuma expectativa de títulos, tanto que foi rebaixado para a série B em 2007.

A falta de competitividade refletia diretamente em seus contratos anuais de *marketing* que eram de R\$ 15 milhões em 2007 e começaram a aumentar devido a o aumento de competitividade da equipe, passando para R\$ 16,5 milhões em 2008, graças à conquista da série B no ano de 2008 e a chegada de um atleta de notoriedade mundial os valores de contratos anuais de publicidade subiram para 31,5 milhões em 2009, somando a mesma estrutura e a conquista dos títulos do paulista e da copa do Brasil em 2009, os valores alcançam em 2010 o valor de R\$ 45 milhões e tal exemplo deixa claro o aumento das receitas de um clube devido a aumento de sua competitividade.

O Atual modelo de campeonato Brasileiro acaba favorecendo aos clubes que investem em contratações de atletas de qualidade e tende a elitizar cada vez mais o nosso futebol, pois o sistema de pontos corridos preza pelo melhor desempenho ao longo do campeonato, não dando mais vazão aos “azarões” que se destacavam no sistema eliminatório antigo, também conhecido como sistema de copa.

O atual modelo busca diminuir a interferência da sorte, ou azar, visando premiar quem tiver o melhor rendimento médio e por conseqüência o melhor desempenho. A tendência é que, assim como já ocorre em campeonatos europeus, os assim considerados “times grandes”, que são os de maior torcida e de maior força financeira se destaquem e que o campeonato fique sempre a ser decido por um grupo seletivo de times que investiram em contratações, que se revezam na conquista de títulos.

Para verificarmos como o acúmulo de títulos reflete diretamente no acúmulo de lucro dos clubes podemos analisar a tabela abaixo:

TABELA 7 – RECEITAS E DESPESAS DOS 12 MAIORES CLUBES NACIONAIS EM 2007-2009 (EM MILHÕES DE REAIS)

Clube	2009		Saldo
	Gastou	Ganhou	
Corinthians	175.216	181.042	5.826
São Paulo	172.884	172.458	426
Flamengo	*	*	*
Internacional	*	*	*
Palmeiras	166.910	125.696	-41.214
Grêmio	120.792	110.893	-9.899
Botafogo	*	*	*

Cruzeiro	145.797	121.339	-24.458
Santos	*	*	*
Atlético-Mg	*	*	*
Fluminense	91.496	61.261	-30.235
Vasco			
Clube		2008	
	Gastou	Ganhou	Saldo
Corinthians	106.641	117.512	10.871
São Paulo	158.331	160.575	2.244
Flamengo	121.177	177.907	-3.270
Internacional	146.659	142.168	-4.491
Palmeiras	148.264	138.811	-9.453
Grêmio	109.056	99.038	-10.018
Botafogo	61.734	51.356	-10.378
Cruzeiro	111.534	94.087	-17.447
Santos	90.087	65.341	-24.746
Atlético-Mg	94.090	57.614	-36.476
Fluminense	109.675	66.456	-43.219
Vasco	328.837	52.023	-276.814
Clube		2007	
	Gastou	Ganhou	Saldo
Corinthians	157.891	134.627	-23.264
São Paulo	186.233	190.081	3.848
Flamengo	148.732	89.499	-59.233
Internacional	136.953	155.881	18.928
Palmeiras	119.479	86.290	-24.189
Grêmio	94.333	109.031	14.698
Botafogo	44.893	41.160	-3.733
Cruzeiro	80.500	77.650	-2.850
Santos	89.714	53.102	-36.612
Atlético-Mg	85.909	58.326	-27.583
Fluminense	178.792	39.335	-139.457
Vasco	60.331	51.079	-9.252

* Balanço do ano de 2009 não disponível

FONTE: Casual Auditores Independentes - Elaboração própria

Fica claro que os clubes mais competentes no fim de um ano competitivo são os que acabam acumulando um maior lucro, para isso podemos comparar os resultados da tabela acima com as colocações dos clubes nos torneios participantes nos anos em análise e isso nos remete ao exemplo do São Paulo Futebol Clube, que desde garante sempre equipes competitivas, o que reflete no acúmulo de títulos, torcedores e seguidos superávits.

Além do resultado imediato, o investimento em atletas acaba tendo uma externalidade positiva para com o resto do plantel e para com os atletas que ainda estão em formação no clube, pois uma vez que a maioria absoluta dos atletas tem a sua forma de aprendizado através do sistema *learning by observing* e *learning by doing* qualquer atleta que possua uma técnica diferenciada e acaba tendo contato diário com os demais atletas acaba sofrendo um *spill over* de sua técnica, ou seja, a sua técnica acaba transbordando e sendo absorvida pelo demais atletas do plantel e isso acaba impactando a equipe a longo prazo.

Caso um clube não possua formas de investir em contratações existem opções que os permitem aumentar a competitividade através da inserção de novos jogadores em seus plantéis sem incorrer necessariamente em altos custos aos clubes.

Hoje existem vários grupos financeiros que adquirem os direitos federativos de atletas e os oferecem aos clubes para que os mesmo possam utilizar estes atletas e assim efetuar uma espécie “propaganda” do futebolista, sendo assim o grupo de investidores não gasta nada para expor o jogador e o clube acaba ganhando com a inclusão de um atleta de qualidade em sua equipe. Geralmente o clube não obtém muito lucro quando tal atleta é negociado, uma vez que ele tem um vínculo maior com o grupo financeiro do que propriamente com o clube, que neste caso servirá exclusivamente de vitrine.

Tal conduta de inserção de um novo atleta na equipe é malvista por vários clubes, porém ela acaba sendo eficaz no quesito de aumento da competitividade da equipe e da capacitação dos demais atletas devido aos *spill overs* advindos do atleta do grupo financeiro.

Um exemplo deste tipo de parceria é que ocorre atualmente entre a Sociedade Esportiva Palmeiras e o grupo de investidores esportivo Traffic, que vem cedendo alguns de seus jogadores ao clube paulista sem que o clube pague pela contratação dos mesmo e muitas vezes pagando parcelas dos salários destes atletas em troca de que estes jogadores sejam utilizados e recebam proposta consideráveis, geralmente vindas de clubes estrangeiros, tal fato ocorreu recentemente com o zagueiro Henrique e o atacante Keirrisson contratados pelo Barcelona FC.

4.2 O ENFOQUE NA FORMAÇÃO E CONDICIONAMENTO DE JOGADORES ATRAVÉS DO AUMENTO DO CAPIATL FIXO DE UM CLUBE

No entanto, devemos deixar claro que os clubes não efetuam desembolsos somente para a contratação, em sua grande maioria estão sempre aumentando as suas estruturas e modernizando suas instalações e centros de treinamentos para aumentar a sua competitividade internamente, ou seja, através do aumento da capacidade dos atletas que se encontram na estrutura do clube, o que está relacionado com a segunda conduta comum na gestão do futebol, o acúmulo de capital fixo.

O investimento em estruturas físicas e na melhoria das instalações dos clubes também tem os seus resultados maximizados, porém geralmente em longo prazo e em forma de formação e transações de jogadores, pois os clubes tendem a aumentar o número das suas vendas de jogadores, uma vez que formam jogadores que suprem tanto a sua demanda quanto a demanda gerada pelos outros clubes negociando assim os seus jogadores excedentes. Porém através dessa estratégia não somente o volume de transações de jogadores que são formados e negociados pelo clube aumenta, tal estratégia também reflete em um aumento de competitividade da equipe, uma vez que sempre terá um jogador em potencial que poderá sair de suas categorias de base e suprir qualquer demanda gerada por uma negociação ou até mesmo por alguma eventual contusão.

Através da tabela abaixo visualizamos melhor a quantidade arrecadada pelos clubes que mais lucraram com a venda de jogadores, tanto ao exterior quanto para o mercado nacional:

TABELA 8 – CLUBES QUE MAIS ARRECADARAM COM A VENDA DE JOGADORES NO PERÍODO DE 2003 A 2008

Clube	Receita (em milhões de R\$)
Internacional	250,9
São Paulo	217,8
Cruzeiro	181
Santos	149,6
Atlético – Pr	126,8

Corinthians	125,2
Palmeiras	116,7
Grêmio	105

FONTE: Futebol Finance

Estas cifras não são mera coincidência, pois estes são os clubes que mais investem na formação de jogadores e possuem grandes categorias de base, alguns começando a formar jogadores desde que os mesmos têm 6 anos de idade. Estes clubes também possuem filias de suas categorias de base fora de suas cidades e estados de origem, o que aumenta ainda mais a diversificação de seus atletas, de suas técnicas e características.

Alguns clubes acabam se concentrando unicamente na revelação de atletas para o aumento de suas receitas, um bom exemplo disso é o Clube Atlético Paranaense, que possui excelentes instalações, uma grande categoria de base no estado do Paraná, porém quase nunca é considerado um clube competitivo no âmbito nacional, ficando sempre próximo a zona de rebaixamento no campeonato nacional, tal clube valoriza somente o lucro de curto prazo que um jogador tem a oferecer através de sua negociação, não são consideradas as perspectivas de longo prazo que um jogador pode oferecer ao clube, tal estratégia maximiza o lucro dos empresários e diretores presentes no clube sem aumentar o *market share* do clube.

O clube Internacional de Porto Alegre, que foi o que mais arrecadou com transferências de jogadores de 2003 a 2008, é conhecido internacionalmente pelo grande número de jogadores de ataque que revela, posição a qual é a mais valorizada no mercado internacional de jogadores e por isso o clube acaba recebendo grandes quantias nas transferências destes atletas, através da tabela 6 fica claro que a especialização do clube ele acabou tanto aumentando as receitas com transferências de jogadores quanto aumentando a sua competitividade, pois se, compararmos com os resultados da tabela 5 e das tabelas 9 e 10 abaixo notamos que este clube, apesar de não ter conquistado o título de campeão brasileiro no era de pontos corridos, ele obteve um grande êxito no que tange ao aumento de suas receitas, torcida e competitividade e é a segunda equipe que mais acumulou pontos na era de pontos corridos do campeonato brasileiro.

TABELA 9 – COLOCAÇÃO DOS 12 MAIORES CLUBES NACIONAIS NO CAMPEONATO BRASILEIRO DE PONTOS CORRIDOS (2003-2009)

Clube	Colocação na série A do campeonato brasileiro						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Atlético-Mg	7	19	20	*	8	12	7
Botafogo	*	20	9	12	9	7	15
Corinthians	15	5	1	9	17	*	10
Cruzeiro	1	13	8	10	5	3	4
Flamengo	8	17	15	16	3	5	1
Fluminense	19	9	5	15	4	14	16
Grêmio	20	24	*	3	6	2	8
Internacional	6	8	2	2	11	6	2
Palmeiras	*	4	3	16	7	4	5
Santos	2	1	10	4	2	15	12
São Paulo	3	3	11	1	1	1	3
Vasco	17	16	12	6	19	18	*

* disputou a segunda divisão neste ano

FONTE: Confederação Brasileira de Futebol (CBF)

TABELA 10 – PONTOS ACUMULADOS NO CAMPEONATO BRASILEIRO DE 2003 A 2009.

Colocação	Clube	Pontos
1º	São Paulo	1507
2º	Internacional	1459
3º	Cruzeiro	1398
4º	Santos	1376
5º	Flamengo	1367
6º	Palmeiras	1362
7º	Atlético Mineiro	1346
8º	Corinthians	1335
9º	Vasco	1312
10º	Grêmio	1304
11º	Fluminense	1176
12º	Botafogo	1125

FONTE: Confederação Brasileira de Futebol (CBF)

O caso que melhor exemplifica o balanço das duas condutas de investimento é o do São Paulo Futebol Clube, que investe anualmente em contratações de atletas de qualidade para aumentar instantaneamente a sua competitividade nos campeonatos

dos quais participa e também possui uma categoria de base muito grande, com instalações modernas para a formação de jogadores de qualidade, dadas estas condições o clube acaba utilizando os melhores jogadores formados pelo clube e ainda busca no mercado outros jogadores para que assim apresente um diferencial diante das outras equipes.

Tais resultados se mostram os melhores possíveis quando verificamos os títulos alcançados no período em estudo, o aumento de seu mercado consumidor, que conforme já tratamos é o crescimento efetivo de sua própria torcida e os seus sucessivos acúmulos de lucros com vendas de jogadores e patrocinadores. O clube é um exemplo a ser seguido no que tange a conduta de investimentos direcionados tanto a contratações quanto a melhorias internas da qualidade dos atletas.

5 A MANUTENÇÃO DO MARKET SHARE REGIONAL

Apesar de não ganharem recentemente nenhum campeonato nacional alguns clubes mantêm o seu *market share* através do acúmulo de títulos regionais, na sua grande maioria campeonatos estaduais. Através da conquista destes títulos e da proximidade com o seu mercado consumidor um clube pode aumentar a sua torcida mesmo sem ter conquista nenhum título nacional ou internacional importante. Podemos verificar a importância dos títulos estaduais através da tabela abaixo:

TABELA 11 – TITULOS ESTADUAIS DE 2003 A 2010 E TOTAL DE TITULOS ESTADUAIS POR CLUBES

Clube	Colocação no campeonato estadual								TOTAL DE TITULOS ESTADUAL
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Atlético Mineiro	2º	2º	3º	3º	1º	2º	2º	1º	40
Botafogo	5º	5º	3º	1º	2º	2º	2º	1º	19
Corinthians	1º	16º	2º	6º	9º	5º	1º	5º	26
Cruzeiro	1º	1º	1º	1º	2º	1º	1º	3º	36
Flamengo	3º	1º	8º	11º	1º	1º	1º	2º	31
Fluminense	2º	3º	1º	8º	8º	3º	4º	3º	30

Grêmio	6º	3º	3º	1º	1º	5º	2º	1º	36
Internacional	1º	1º	1º	2º	7º	1º	1º	2º	39
Palmeiras	4º	4º	9º	3º	5º	1º	4º	11º	22
Santos	9º	3º	3º	1º	1º	7º	2º	1º	18
São Paulo	2º	5º	1º	2º	3º	3º	3º	4º	21
Vasco da Gama	1º	2º	5º	9º	4º	4º	3º	4º	22

FONTE: Confederação Brasileira de Futebol (CBF)

Através de uma análise da Tabela 8 juntamente com a Tabela 2 podemos verificar que os títulos estaduais impactam sobre a torcida, tanto no curto prazo, que aparece na forma de um aumento de sua torcida em um curto período após a conquista do título, como no longo prazo, que ocorre através de uma institucionalização do clube, o que acaba efetuando a manutenção de sua torcida mesmo em um longo período sem títulos.

Os títulos estaduais podem então explicar como uma torcida aumenta mesmo sem conquistar títulos nacionais ou internacionais, porém para que uma torcida exceda as fronteiras de seus estados de origem realmente se faz necessário que um clube conquiste títulos nacionais e internacionais de relevância, ficando assim popular em todo o território nacional brasileiro.

6 A IMPORTÂNCIA DA MANUTENÇÃO DA ESTRUTURA

Um fato muito importante para que um clube não acabe se endividando em excesso e assim perdendo tanto os seus jogadores quanto as suas estruturas físicas é a constante manutenção das estruturas em ambas as estratégias utilizadas na tentativa de promover o crescimento de um clube de futebol.

Caso um clube opte pelo aumento da competitividade imediata de sua equipe ele pode acabar sacrificando o seu crescimento futuro, pois ele pode acabar se endividando em um primeiro período e assim comprometer os seus investimentos futuros e assim pode acabar em um segundo período com uma equipe pouco

competitiva, com suas estruturas defasadas e com seus materiais de treinamento obsoletos.

Um exemplo de para tal foi o ocorrido com o Sport Club Corinthians Paulista nos anos de 2004 a 2008. Após a quinta colocação no Campeonato Brasileiro de 2004 o clube acabou optando por aumentar a sua competitividade através de uma parceria com o grupo de investidores esportivos internacionais Media Sports Investments (MSI) e adicionou vários jogadores de passes e salários muito acima da média e da realidade brasileira, tal investimento culminou no título do Campeonato Brasileiro, porém devido ao acúmulo de dívidas excessivas com salários, demais dívidas adquiridas na aquisição dos jogadores e os empréstimos contraídos junto à própria MSI o clube não conseguiu montar equipes competitivas para os campeonatos dois anos seguintes, ficando em nono lugar em 2006 e sendo rebaixado a segunda divisão após ficar na décima sétima colocação do Campeonato Brasileiro em 2007.

Somente a partir do ano de 2008, após um grande corte de gastos tanto com jogadores quanto com pessoal, é que o clube voltou a apresentar acúmulo de lucros e a partir deste acúmulo houve um reinvestimento para a formação de equipes competitivas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste artigo é demonstrar os fatores responsáveis pela maior parcela do crescimento econômico dos clubes brasileiros e a influência da gestão de seus dirigentes em direcionar os investimentos para proporcionar tal crescimento. Podemos concluir que a melhor alternativa de investimento de um clube de futebol profissional aparece como um misto de ambas as condutas demonstradas neste artigo que têm como objetivo aumentar a competitividade de sua equipe e assim acabar recebendo as externalidades positivas que advêm de tal.

Um clube tende a ganhar competitividade internamente com o aumento do investimento em capacitação de seus atletas que aparece na forma de melhoria e expansão tanto de suas instalações quanto de suas categorias de base, porém o clube também deve estar atento a ganhos advindos de eventos externos ao mesmo, eventos

que se transfiguram na forma de contratações de atletas e demais profissionais diferenciados e de qualidade. As contratações acabam somando qualidade ao grupo instantaneamente e ainda aumentam a qualidade do grupo em longo prazo, uma vez que a técnica de tal atleta pode sofrer um *spill over* e desta forma afetar os demais atletas do grupo.

Os investimentos devem ocorrer de forma complementar e terem claramente o mesmo objetivo, o aumento da competitividade da equipe, para que assim possam maximizar o seu resultado.

Mantida as proporções de investimento em contratações e na manutenção de uma estrutura auto sustentável de capacitação e revelação de atletas, o clube que for o mais competitivo e maior vencedor no período atual conquistará um maior *market share* no futuro e com isso terá uma melhor condição de manutenção de seu *market share* através do reinvestimento constante em atletas e na formação do mesmo, tal fenômeno já pode ser observado nas ligas européias, que funcionam na forma de pontos corridos há muito mais tempo que nosso país.

O que observamos nos campeonatos europeus é o domínio dos mercados por uma pequena parcela de times, que mantém a sua estrutura de reinvestimento constante, tais equipes se revezam na conquista de títulos e no aumento de seu *market share*, torcedores, não somente em seus países de origem. Tal fenômeno deverá ser observado em nosso país nos próximos anos, ou seja, os doze maiores clubes nacionais, que já dominam cerca de 70% do mercado nacional, irão aumentar ainda mais a sua participação.

REFERÊNCIAS

BRUMER, Sara. (1981)- Estrutura, conduta e desempenho de mercado da indústria metal-mecânica gaúcha - 1977. Porto Alegre. Fundação de Economia e Estatística.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF) - Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/php/home.php?e=0>>. Acesso em: 31/05/10.

DOMAR, Eusey O. (1946) "Capital Expansion, Rate of Growth and Employment", *Econométrica*, n.º. 14, abril.

EASTERLY, W. (2004). O ESPETÁCULO DO CRESCIMENTO. Rio de Janeiro: Ediouro Publicações.

FUTEBOLFINANCE. As maiores receitas em transferências, Brasil 2003/2008. Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com/as-maiores-receitas-em-transferencias-brasil-20032008>>. Acesso em: 04/04/10.

FUTEBOLFINANCE. Os 12 Clubes mais valioso do Brasil. Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com/os-12-clubes-mais-valiosos-do-brasil>>. Acesso em: 04/04/10.

GLOBOESPORTE.COM. Clubes brasileiros elevam receita mesmo faturando menos com transferências. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/Eportes/Noticias/Futebol/Brasileirao/Serie_A/0,,MUL1278033-9827,00-CLUBES+BRASILEIROS+ELEVAM+RECEITA+MESMO+FATURANDO+MENOS+COM+TRANSFERENCIAS.html>. Acesso em: 05/04/10.

JONES, H, G. Modernas teorias do crescimento econômico: uma introdução. São Paulo: Editora Atlas, 1979.

LANCEPRESS!. Veja os números da 4ª Pesquisa LANCE!-Ibope de torcidas – Disponível em: <<http://www.lancenet.com.br/futebol/noticias/10-05-31/763912.stm?futebol-veja-os-numeros-da-4-pesquisa-lance-ibope-de-torcidas>>. Acesso em: 02/06/10.

LANCEPRESS!. Torcida do Sampa é a que mais cresceu; Vasco, a que mais caiu – Disponível em: <<http://www.lancenet.com.br/gremio/noticias/10-06-01/764332.stm?futebol-torcida-do-sampa-e-a-que-mais-cresceu-vasco-a-que-mais-caiu>>. Acesso em: 01/06/10.

PAZ, Pedro e RODRIQUES, Octávio (1972) Modelos de Crescimento Econômico. Rio de Janeiro: Editora Fórum (1ª. edição brasileira).

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SCHERER, F.M. Industrial Market Structure na Economic Performance. EUA, Houghton Mifflin Company, 1980.

SEN, A. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

VICENTE, EMERSON. Conheça o ranking das torcidas. Disponível em: <<http://www.agora.uol.com.br/vencer/ult10110u673897.shtml>>. Acesso em 17/04/10.