



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

ALEX DE MELO MACEDO

A Culpa não é do Juiz: como a administração dos clubes brasileiros afasta
seus torcedores dos estádios.

RIO DE JANEIRO - RJ

2018

ALEX DE MELO MACEDO

A Culpa não é do Juiz: como a administração dos clubes brasileiros afasta seus torcedores dos estádios.

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Paulo Cesar Lopes Pereira

RIO DE JANEIRO - RJ
2018

RESUMO

Este trabalho refere-se à gestão profissional dos quatro principais clubes de futebol da cidade do Rio de Janeiro: Flamengo, Fluminense, Botafogo e Vasco. O autor parte da premissa suportada por estudos realizados junto a clubes europeus de grande sucesso, de que a forma como os clubes são geridos interfere em seus resultados esportivos, financeiros e no número de torcedores dos estádios. Uma revisão bibliográfica levantou as características da gestão profissional no futebol dos clubes Manchester United (Inglaterra) e Real Madrid (Espanha). O modelo seguido por eles é suportado por três pilares: marketing, exploração do estádio e gestão do elenco. Contra esse modelo, as administrações dos clubes cariocas foram analisadas. A metodologia de pesquisa empregada foi a pesquisa documental, onde para estudar as gestões dos clubes foram analisados os documentos divulgados por eles publicamente como demonstrações financeiras, relatórios e apresentações. Foram utilizados também pesquisas publicadas, realizadas por instituições como KPMG, Delloitte, Ernest Young, Itaú BBA, dentre outros. A pesquisa indica que a premissa é razoável: a gestão dos clubes afeta os resultados esportivos, financeiros e a média de público nos estádios.

Palavras-chave: Gestão do esporte. Futebol. Marketing Esportivo. Resultados.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	DESEMPENHO DOS CLUBES CARIOCAS NO CAMPEONATO BRASILEIRO 2013-2017	7
TABELA 2 –	PILARES DA GESTÃO PROFISSIONAL NO FUTEBOL.....	14
TABELA 3 –	DADOS ECONOMICOS BRASIL X EUROPA.....	20
TABELA 4 –	INFORMAÇÕES SOBRE INGRESSOS.....	32
TABELA 5–	VENDA DE JOGADORES.....	34
TABELA 6–	FINANÇAS REAL MADRID	34
TABELA 7-	FINANÇAS MANCHESTER UNITED.....	36
TABELA 8-	FINANÇAS VASCO DA GAMA.....	38
TABELA 9-	FINANÇAS BOTAFOGO.....	39
TABELA 10-	FINANÇAS FLUMINENSE.....	40
TABELA 11-	FINANÇAS FLAMENGO.....	41
TABELA 12-	DESEMPENHO ESPORTIVO REAL MADRID.....	46
TABELA 13-	DESEMPENHO ESPORTIVO MANCHESTER UNITED.....	46
TABELA 14-	DESEMPENHO ESPORTIVO VASCO DA GAMA.....	47
TABELA 15-	DESEMPENHO ESPORTIVO BOTAFOGO.....	47
TABELA 16-	DESEMPENHO ESPORTIVO FLUMINENSE.....	48
TABELA 17-	DESEMPENHO ESPORTIVO FLAMENGO.....	48

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 –	DÍVIDA TOTAL X RECEITA DOS CLUBES CARIOCAS EM 2016. VALORES EM R\$ MILHÕES.....	3
GRÁFICO 2 -	MÉDIA DE TORCEDORES DOS CLUBES CARIOCAS NOS ÚLTIMOS 5 ANOS.....	6
FIGURA 1 –	ORGANOGRAMA DO FLAMENGO 2018.....	22
FIGURA 2 –	PARCERIA CENTURY FOX – MANCHESTER UNITED.....	24
FIGURA 3 –	MAPA DE POPULARIDADE DOS CLUBES CARIOCAS.....	27
GRÁFICO 3-	ANÁLISE DAS RECEITAS REAL MADRID.....	35
GRÁFICO 4-	ANÁLISE DAS RECEITAS MANCHESTER UNITED.....	37
GRÁFICO 5-	ANÁLISE DAS RECEITAS VASCO DA GAMA.....	39
GRÁFICO 6-	ANÁLISE DAS RECEITAS BOTAFOGO.....	40
GRÁFICO 7-	ANÁLISE DAS RECEITAS FLUMINENSE.....	41
GRÁFICO 8-	ANÁLISE DAS RECEITAS FLAMENGO.....	42

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	APRESENTAÇÃO DO TEMA E DECLARAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	2
1.2.	DELIMITAÇÕES DO TEMA	2
1.3.	MOTIVAÇÕES PARA A PESQUISA	2
1.4.	OBJETIVOS	3
1.4.1.	OBJETIVO GERAL	3
1.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2.	REFERENCIAL TEORICO	4
2.1.	ORIGEM DO FUTEBOL NO BRASIL E NO RIO DE JANEIRO	4
2.1.1.	QUADRO ATUAL DO FUTEBOL CARIOCA	5
2.2.	GESTÃO PROFISSIONAL	7
2.3.	GESTÃO DO FUTEBOL	9
2.4.	SIGA OS MESTRES: OS MODELOS DE GESTÃO PROFISSIONAL DE MANCHESTER UNITED E REAL MADRID	11
2.4.1.	MANCHESTER UNITED	11
2.4.2.	REAL MADRID	12
2.5.	DIRETIZES DE UMA GESTÃO PROFISSIONAL DO FUTEBOL	14
3.	GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO	15
4.	METODOLOGIA	17
4.1.	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO AOS FINS	17
4.2.	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO AOS MEIOS	18
4.3.	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	18
4.4.	COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	18
5.	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
5.1.	ANÁLISE DAS GESTÕES DOS CLUBES DO RJ	20
5.1.1.	MARKETING	21
5.1.1.1.	VENDA DE PRODUTOS E PATROCINIOS	22
5.1.1.2.	IMAGEM DO CLUBE	25
5.1.1.3.	INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA	27
5.1.2.	ESTÁDIO	29
5.1.2.1.	VENDA DE INGRESSOS	31
5.1.3.	MONTAGEM E MANUTENÇÃO DO ELENCO	32

5.1.4.	RESULTADOS DOS CLUBES	34
5.1.4.1.	RESULTADO FINANCEIRO	34
5.1.4.2.	RESULTADO ESPORTIVO	43
5.1.4.3.	NÚMERO DE TORCEDORES NOS ESTÁDIOS	45
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	51

1. INTRODUÇÃO

O futebol, além de ser o esporte mais popular do Brasil e um dos mais praticados no mundo, é também a modalidade esportiva que mais movimentada a economia, sendo o esporte mais lucrativo. Estima-se que em 2017, somente o futebol europeu movimentou cerca de R\$ 125 bilhões conforme o relatório *Football Money League 2018* elaborado pela empresa Deloitte (DELLOITTE,2018). Se fosse um país, o futebol ocuparia a 98ª colocação no ranking de PIB do Banco Mundial, ficando na frente de países como Camarões e Portugal(FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (FMI), 2018) . No Brasil, cerca de R\$ 5 bilhões foram movimentados pelo esporte em 2017 (ITAÚ BBA, 2017).

Mesmo gerando significativas cifras, é comum vermos notícias sobre os problemas administrativos enfrentados pelos clubes brasileiros. Muitos ainda são geridos de forma amadora.Grande parte dos clubes ignora práticas básicas de administração como planejamento de marketing, gestão de metas, controle de despesas, dentre outros (FERNANDEZ, 2017). Essa postura traz graves consequências aos clubes, o que pode ser exemplificado pelo fato de que, juntos, os 24 maiores clubes do brasil possuem R\$ 7 bilhões em dívidas (ITAÚ BBA, 2017).

Os problemas da má gestão do futebol brasileiro não se limitam à esfera financeira. Ao compararmos a média de público do Campeonato Brasileiro com campeonatos de outros países, vemos que o campeonato nacional fica apenas na 15ª colocação no Ranking das Ligas com maiores médias de público, elaborado pela Pluri Consultoria em 2014 (FERREIRA, 2014). A liga nacional, com média de 14.951 espectadores por jogo, perde até mesmo para a segunda divisão alemã e para o campeonato japonês. A taxa de ocupação média do futebol nacional é de apenas 39%, menos da metade dos estádios fica ocupada, em média (FERREIRA, 2014).

Com esse quadro, propomos estudar a gestão dos clubes brasileiros para tentarmos verificar seu efeito que redundaria nos maus resultados financeiros e na média de público nas partidas e campeonatos. Para tal, adotaremos como referência de boas práticas, as gestões dos clubes Manchester United e Real Madrid, por serem apontados pelos estudiosos da área como exemplos de gestão. Delimitaremos o estudos aos quatro principais clubes de futebol da cidade do Rio de Janeiro: Flamengo, Fluminense, Botafogo e Vasco.

1.1. Apresentação do Tema e Declaração do Problema de Pesquisa

Nosso trabalho tratará sobre gestão esportiva, especificamente sobre gestão do futebol. Nosso objeto de estudo serão os clubes de futebol carioca. Eles encontram-se em uma grave crise financeira, acumulam fracos resultados esportivos e baixas médias de público. O foco central de nossa pesquisa será verificar se há relação entre a baixa média de público desses times e a forma como os clubes são geridos. Com isso, nos nortearmos pelo seguinte problema de pesquisa: “A baixa qualidade da gestão nos clubes de futebol carioca, interfere em seus resultados financeiros e na média de público em seus jogos?” Promovemos estudar a relação da gestão dos clubes com a situação atual do futebol carioca. Buscaremos responder esse problema a luz da literatura existente no assunto e tendo como modelo a ser seguido a gestão dos clubes Manchester e Real Madrid.

1.2. Delimitação do Tema

Nosso tema central será gestão esportiva, nossa primeira delimitação será sobre o esporte que estudaremos: o futebol. Dentro do estudo de suas gestões, focaremos nas decisões de marketing a serem tomadas pelas administrações dos clubes. De forma mais específica estudaremos a gestão de quatro clubes cariocas. Os dados que utilizaremos também são um outro delimitador de nosso estudo, utilizaremos somente dados divulgados publicamente nos últimos três anos

1.3. Motivações para a Pesquisa

O público médio presente nos estádios brasileiro vem diminuindo ano após ano. Existem diversos fatores que poderiam justificar isso como a violência, horário dos jogos, baixa qualidade do espetáculo e o alto preço dos ingressos, que para ir a alguns jogos precisam desembolsar até 13% do salário mínimo (FERREIRA, 2013). Muitos desses fatores são variáveis controladas (ou aparentemente) pelas administrações dos clubes, porém eles as ignoram ou as administraram mal. Mesmo com a baixa média de público, os clubes contraditoriamente aumentam sua arrecadação com bilheteria, o que é explicado pelo alto preço dos ingressos. As poucas pessoas que vão aos estádios, pagam caro por isso.

Os jogos com baixo público são prejudiciais para os clubes no curto prazo pois, poderiam faturar mais com a bilheteria, e em longo prazo, pois com poucos torcedores engajados a marca dos clubes tende a se desvalorizar ao longo do tempo (BORGES, 2009).

Portanto, a motivação de nosso estudo parte desse latente problema do futebol brasileiro, mais especificamente no futebol da cidade do Rio de Janeiro: a baixa média de público nos jogos de futebol. Poucos estudos são voltados a entender esse fenômeno partindo da gestão dos clubes, se faz necessário novas contribuições para a academia melhor compreender essa problemática e sugerir possíveis soluções as administrações dos clubes.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo Geral

Partindo da premissa que a gestão dos clubes de futebol profissionais tem relação direta com a **receita de bilheteria** e o **público presente nos estádios**, compararemos esses indicadores dos 4 grandes clubes do Rio de Janeiro com os clubes Manchester United e Real Madrid e entre algumas características da gestão dos quatro clubes cariocas com a dos clubes europeus citados. Buscaremos entender a situação atual do futebol carioca, a partir da forma como os clubes são geridos.

1.4.2. Objetivos Específicos

Para que alcancemos nosso objetivo principal, será necessário levantar:

1. as receitas com bilheteria e o público presente dos jogos em que esses clubes atuaram como mandantes em suas cidades nas últimas 5 ligas nacionais.
2. Estabelecer o conjunto de ações tomadas por Manchester United e Real Madrid que os fazem ser referência de gestão no futebol mundial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Origem do futebol no Brasil e no Rio de Janeiro

Nelson Rodrigues em sua crônica “Narciso às Avesas” publicada no Jornal O Globo em 1976, definiu a relação da identidade do país com o futebol na célebre frase: “Somos uma pátria de chuteiras.”(RODRIGUES, 2013). De fato, ainda o somos, segundo dados divulgados em janeiro de 2018 pela Diretoria de Transferência e Registro da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), o Brasil possui mais de 720 clubes profissionais registrados e somente com transferências de jogadores movimentou cerca de R\$ 1,1 bilhão (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF), 2018).

Essa relação com o futebol tem início no ano de 1894, quando o paulistano Charles Miller desembarca em São Paulo após longa viagem a Inglaterra, onde conheceu e foi inventado o esporte, com 2 bolas de couro e o livro geral de regras do futebol. No início o esporte não havia nada de popular, era praticado somente pela elite paulistana, os jogos eram disputados em sua maioria por jogadores estrangeiros de forma improvisada em campos amadores. Não existiam estádios e muito menos divulgação por parte da imprensa. Pouco tempo depois, com o esporte obtendo uma popularidade maior, começaram a surgir as primeiras agremiações e associações de futebol oriundos de operários de fábricas instaladas nos subúrbios das principais cidades do país. Essa ligação do esporte com as primeiras indústrias brasileiras é considerado um dos principais fatores que contribuiu para a popularização do esporte. Os clubes nascidos da união dos operários, faziam seus jogos fora do circuito habitual e levava o esporte para as classes mais pobres da sociedade. O Bangu Atlético Clube, fundado em 17 de abril de 1904 foi o primeiro e mais conhecido clube operário da país (COSTA e MARINHO, 2005).

O futebol no Rio de Janeiro começa a se desenvolver com a chegada do inglês Charles Cox que fundou junto com amigos em 1904, o Fluminense Football Club. Nos primeiros anos, a população negra e pobre era impedida de disputar ou sequer acompanhar as partidas de futebol. Essa segregação perdurou de forma oficial até 1923, quando o Vasco da Gama, com um time predominantemente negro e com jogadores oriundos das classes mais pobres da sociedade sagra-se campeão carioca.

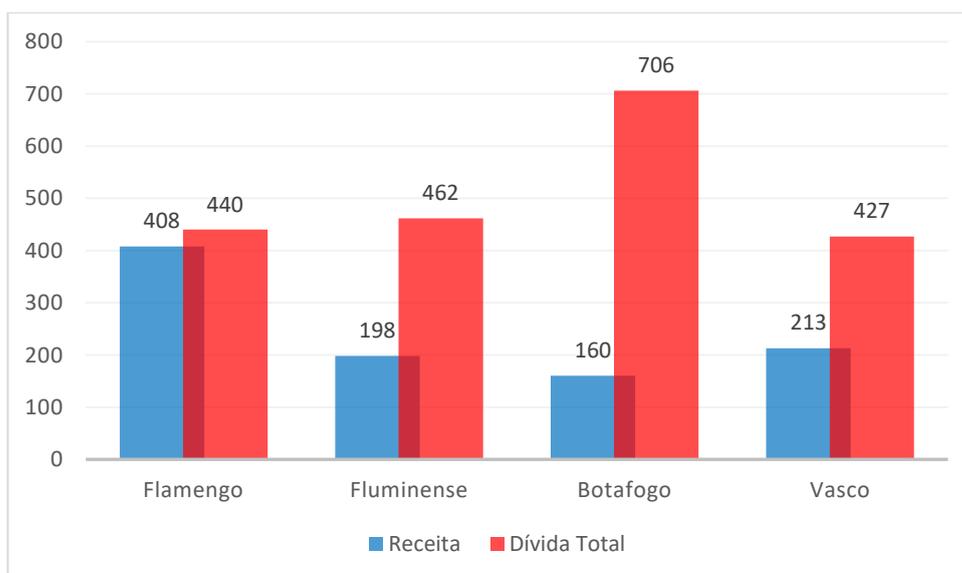
O futebol apenas se torna declaradamente profissional em 1933, quando os clubes passam a pagar seus jogadores e os mesmos passam a ter dedicação exclusiva ao futebol. Com isso a qualidade do espetáculo melhora, atraindo mais público e gerando mais dinheiro as agremiações (LEMOS e GUEDES, 2008).

2.1.1. Quadro atual do futebol carioca

Atualmente, o Rio de Janeiro possui 4 dos principais clubes de futebol do Brasil. São eles: Flamengo, Fluminense, Botafogo e Vasco. Todos, conforme definido por seus estatutos, são sociedades esportivas sem fins lucrativos.

Somados, esses clubes possuem cerca de 47 milhões de torcedores (INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA (IBOPE), 2014). Podemos constatar, com base nos dados financeiros divulgados pelos próprios clubes, que o futebol carioca está imerso em uma grave crise financeira. Ao analisarmos os balanços patrimoniais divulgados pelos clubes em 2016, podemos constatar que os clubes cariocas arrecadaram juntos em 2016 R\$ 980 milhões, porém a dívida somada por eles ultrapassa o valor que arrecadam, totalizando mais de R\$ 2 bilhões (ITAÚ BBA,2017). Abaixo podemos conferir essa relação de arrecadação X dívida dos 4 clubes:

GRÁFICO 1 – Dívida Total X Receita dos Clubes Cariocas em 2016.
Valores em R\$ milhões

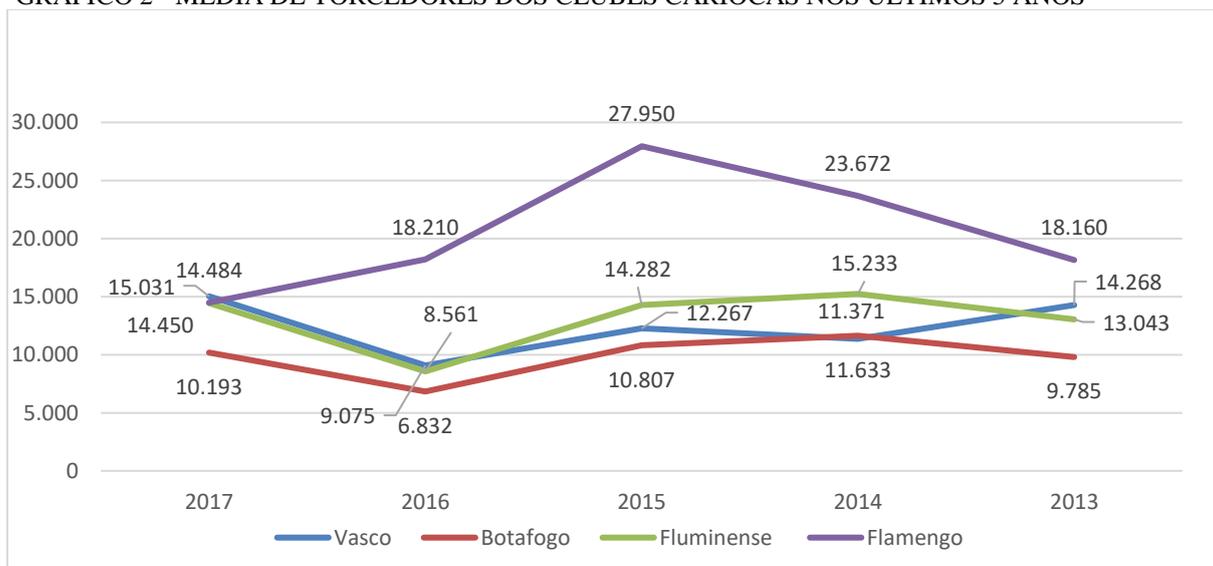


FONTE: Adaptada de FLAMENGO (2017), FLUMINENSE (2017), BOTAFOGO (2017) e VASCO (2017).

Outro ponto alarmante sobre o futebol carioca são as recentes quedas de público. Os times estão levando cada vez menos torcedores aos estádios, o que pode ocasionar além da queda da receita arrecadada com bilheteria, um enfraquecimento da marca junto aos torcedores. Esse distanciamento com seu torcedor faz com que os clubes, além da perda esportiva, passem a ser menos atrativos para futuros patrocínios e campanhas de marketing, afetando cada vez mais sua arrecadação. O torcedor é o fator que faz com que todo o mercado do futebol gire, se os estádios estão vazios, logo o que se espera, são clubes mais fracos. Segundo, Leoncini e Silva (2005), o valor de um time depende principalmente do número de torcedores ativos do clube. Neste trabalho se conceitua torcedor ativo aquele que consome o produto do clube, seja comparecendo aos estádios, assistindo os jogos pela TV, comprando os produtos do clube ou os acompanhando em mídias sociais.

Observemos abaixo o histórico de público dos principais clubes do Rio de Janeiro quando atuaram como mandantes na cidade do Rio de Janeiro nos últimos 5 campeonatos brasileiros.

GRÁFICO 2 - MÉDIA DE TORCEDORES DOS CLUBES CARIOCAS NOS ÚLTIMOS 5 ANOS



FONTE: Adaptada de LEMOS, BREVES e SILVA (2013, 2014, 2015, 2016 e 2017)

Outro ponto importante a ser considerado, ao analisarmos a situação dos clubes cariocas, é o resultado esportivo. Esse é um forte fator que influencia a presença de público no estádio (BORGES e PETRY, 2016). Clubes com maiores públicos possuem um faturamento maior, e mais dinheiro disponível para aprimorarem seus elencos o que pode gerar melhores resultados competitivos. Esse ciclo do futebol é defendido por Leoncini e Silva (2005), que acreditam que quanto mais torcedores e entrada de dinheiro, mais os clubes são forçados a investir. Desse ciclo, vem a explicação, segundo González Gómez e Picazo Tadeo (2010), que os

clubes mais tradicionais e com maior capacidade de investimento serão detentores dos maiores públicos e melhores resultados esportivos.

Portanto, não podemos falar sobre os números de torcedores nos estádios e analisar o quadro atual do futebol carioca sem falar sobre o desempenho esportivo de seus clubes no campeonato mais importante do país: o Brasileirão¹. Nos últimos 5 anos, os clubes cariocas tiveram um desempenho esportivo muito fraco. Dois clubes cariocas disputaram a segunda divisão do futebol nacional no período e nenhum título da liga foi conquistado. Internacionalmente também não foi conquistado nenhum título. No quadro abaixo, podemos conferir o desempenho esportivo dos clubes na liga nacional de futebol:

TABELA 1 – DESEMPENHO DOS CLUBES CARIOCAS NO CAMPEONATO BRASILEIRO 2013-2017

Clubes/ Ano	2013	2014	2015	2016	2017
Flamengo	16º	10º	12º	3º	6º
Fluminense	15º	6º	13º	13º	14º
Botafogo	4º	19º (Rebaixado)	Disputou 2ª divisão	5º	10º
Vasco	18º(rebaixado)	Disputou 2ª Divisão	18º(rebaixado)	Disputou 2ª divisão	7º

FONTE: CBF (2013,2014,2015,2016 e 2017)

Diante do quadro exposto - dívidas crescentes, queda de público nos estádios e desempenho esportivo ruim - propomos estudar a gestão dos clubes, e sua relação com a situação atual do futebol carioca.

2.2. Gestão Profissional

Segundo Pereira et al (2003), os desempenhos esportivo e financeiro dos clubes são altamente dependentes do modelo de gestão estratégica implementado por eles.

Os trabalhos que tratam sobre gestão profissional do futebol no Brasil são escassos. O futebol inglês é exemplo de profissionalismo na gestão dos clubes, na perspectiva de muitos estudiosos da área como Leoncini e Silva (2005), Mattar (2014), Lemos e Guedes (2007) dentre outros. Para definirmos e compreendermos o que seria uma gestão profissional do

¹ - O Campeonato é disputado no sistema de pontos corridos, de forma contínua, em turno e retorno, sendo 19 jogos de ida e 19 jogos de volta, sagrando-se campeão o clube que acumular o maior número de pontos ganhos em toda a disputa.

futebol, visando aprofundar nosso estudo usaremos como referências o Real Madrid e Manchester United. Esses clubes foram escolhidos por serem os mais ricos e valiosos segundo a lista *The World's Most Valuable Soccer Teams 2017*(Clubes de futebol mais valiosos do mundo 2017) (FORBES, 2017), e por serem apontados como modelos a ser seguido pelos estudiosos da área já citados.

Para começarmos a debater sobre gestão profissional do futebol, se faz necessário antes, estabelecermos algumas definições

Organizações: podem ser definidas como grupos estruturados de pessoas que se unem para alcançarem objetivos em comum. Podem ser formais ou informais, todas partilham algumas características, entre elas: todas possuem uma finalidade, uma razão de existir; necessitam de uma estrutura que defina e delimite os papéis de cada membro dentro da organização(SOBRAL e PECI, 2008).

Gestão: é um processo de coordenação do trabalho das partes integrantes da organização, alocação e utilização dos recursos disponíveis da forma mais eficiente visando alcançar os objetivos mais eficazmente. Uma gestão bem-sucedida é aquela que define seus objetivos de maneira assertiva e organiza e utiliza seus recursos de forma mais eficaz visando alcançar esse objetivo. Os responsáveis por executarem a gestão das organizações, são os gestores, aqueles que devem tomar as decisões sobre quais os recursos que as organizações devem usar, como usar, quando usar e quanto usar visando o alcance do objetivo, e preservando os recursos da empresa. (SOBRAL e PECI, 2008). Segundo Sobral e Peci (2008), as principais funções da gestão são:

- **Planejar:** definição dos objetivos e desenho dos planos e caminhos a serem traçados para o alcance deles;
- **Organizar:** definir o que deve ser feito, por quem deve ser feito, como deve ser feito e quando deve ser feito;
- **Dirigir:** orientar os membros da organização quanto a execução das tarefas designadas;
- **Controlar:** supervisionar e controlar para que o desempenho da organização seja suficiente para o alcance dos objetivos traçados.

2.3. Gestão do Futebol

Os clubes brasileiros, em sua maioria foram concebidos como associações, isso significa que são organizações democráticas autônomas, constituído de pessoas com objetivos comuns: a prática esportiva. Não possuem finalidade econômica, fatos que podem ser evidenciado no Art 1 do Estatuto do Flamengo:

Art 1º - O CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO, neste Estatuto denominado Flamengo, fundado em 15 de novembro de 1895, na cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, onde tem sede e foro, é uma sociedade civil, **sem fins lucrativos**, de utilidade pública. (FLAMENGO,1992, p.6)

Os clubes possuem como objetivo principal promover o convívio e o bem estar de suas associados, tendo como argumento a promoção da prática esportiva. Conforme vimos no Estatuto do Flamengo:

Art 2º - O FLAMENGO tem por OBJETIVO promover:

I- A prática:

- a) Do futebol e do remo, com prioridade;
- b) Da educação física e dos demais desportos, profissionais ou não, na conformidade da legislação vigente.

II- Reuniões e diversões de caráter desportivo, cultural, social, cívico e recreativo.

(FLAMENGO,1992, p.6)

Portanto, os clubes brasileiros são clubes sociais esportivos, cujo o futebol foi destacado das demais atividades e evoluído ao status de profissional. Ou seja, a gestão dos clubes, além de se preocupar com toda a gestão profissional do futebol, precisa gerir também todas as demandas da parte social do clube. Isso gera uma série de conflitos aos clubes, conforme defendido por Mattar:

Há um paradoxo existencial: o dirigente de um clube de futebol deve, invariavelmente, cuidar tanto da operação do futebol profissional quanto da parte social, atividades opostas, com características distintas, competindo pelos mesmos recursos, esforços e atenção de um grupo de dirigentes. (MATTAR, 2014, p.25)

Porém, essa não é a realidade na Inglaterra, por exemplo. Essa dualidade não existe. Por lá, muitos clubes foram comprados por empresas e outros lançaram ações na bolsa de valores,

essas agremiações possuem o propósito de aumentar o valor das ações de seus acionistas, ou seja, aumentar seus lucros.

Como defendido por Marques e Costa (2009), com maiores investimentos em um elenco de jogadores qualificados, a tendência é que os clubes obtenham um melhor desempenho esportivo e, conseqüentemente, maior faturamento. Entretanto, é necessário destacar que, segundo o autor, isto é apenas uma projeção, pois existem diversos outros fatores que fazem com que um clube tenha bons resultados esportivos. Em última análise, os clubes de futebol possuem como propósito disputar e ganhar títulos, todos os esforços dos planejamentos das gestões possuem esse fim último.

Por mais que seja latente a necessidade de uma gestão profissional, é importante ressaltar que os clubes não podem ser geridos da mesma forma que uma empresa, é necessário um modelo adaptado e que respeitem todas suas particularidades. Segundo Hamil, et al (2007) existem três motivos que diferem os clubes de futebol a uma empresa comum:

- 1) o futebol envolve objetivos esportivos e coletivos, possuindo assim um número muito grande de grupos de interesse (*stakeholders*);
- 2) sob um ponto de vista de marketing, o relacionamento com seu “consumidor” (o torcedor) é diferente do que é geralmente entre as organizações privadas com fins lucrativos . Os torcedores colaboram com a lealdade, com contribuição financeira e apoio durante a realização das partidas.
- 3) o terceiro é a relação entre os rivais que segundo o autor é necessário que exista uma cooperação com uma redistribuição de receitas para que fortaleça os concorrentes mais fracos, visando manter um equilíbrio entre os clubes e manter o interesse do público pelas ligas.

Para continuarmos a compreender o que é uma gestão profissional do futebol, e seus principais pontos de análises e como a literatura na área é escassa, adotou-se como parâmetro a análise das gestões de Manchester United e Real Madrid. Daqui em diante, nosso estudo se pautará nesses dois *benchmarkings*.

2.4. Siga os Mestres: os modelos de gestão profissional de Manchester United e Real Madrid

Segundo dados do estudo *Football Money League 2018* (DELOITTE, 2018), Manchester United e Real Madrid são os times mais valiosos do mundo e os que mais faturam. Por apresentarem os melhores resultados esportivos e financeiros e terem sucesso de público em seus jogos (todos esses dados veremos a seguir), os clubes são considerados por estudiosos da área como *benchmarkings* a serem seguidos quando se fala sobre gestão profissional do futebol. Em seguida, descreveremos as características da gestão dos dois clubes e com o levantamento de diferenças e semelhanças visamos obter um conjunto de diretrizes a serem seguido pelas gestões do futebol carioca.

2.4.1. Manchester United

O Manchester United é o time inglês mais vitorioso e o mais rico do mundo (DELOITTE,2018) , e uma empresa de capital aberto, orientada para o lucro. A essência de sua gestão estratégica é equilibrar os interesses entre todos os *stakeholders*, entre eles: acionistas, torcedores, jogadores e patrocinadores. Com isso, o modelo de gestão adotado pelo clube inglês é sustentado em 4 pontos principais. Vejamos abaixo como Leoncini (2001) sintetiza o foco da gestão do Manchester United.

Controle de salários e transferências: O equilíbrio financeiro do clube começa pelo controle sobre o gasto com a folha salarial do time. Geri-la de forma altamente eficaz é primordial para sucesso financeiro e esportivo para o clube. Quanto mais qualificados os jogadores contratados pelos clubes, maiores são os salários pagos a eles, quanto mais jogadores de ponta o clube possui, maiores são as chances de conquistar títulos. Quanto mais títulos os clubes conquistam, suas receitas aumentam tanto com premiações, como também com bilheterias, com patrocínios e exposição da marca. Esse controle deve ser bem feito, pois, se o clube pagar salários altos demais para alguns jogadores específicos, pode gerar insatisfação entre os demais membros do elenco e entre os acionistas do clube, pois o lucro do clube diminuirá. Por outro lado, se o clube investir pouco com salários e transferências corre o risco de montar um time desqualificado o que gerará um desempenho esportivo ruim e causará insatisfação entre os torcedores.

Maximização de receitas: Como já definido anteriormente, o futebol é um negócio que possui suas fontes de receita fortemente interligadas ao seu torcedor (seja indo aos estádios,

comprando produtos do time, ou participando da audiência nas transmissões dos jogos), que espera sempre que seu clube tenha o melhor desempenho esportivo possível. Para estar sempre entre os melhores, o clube precisa ter a melhor equipe e consequentemente pagar os maiores salários. Para que se mantenha nesse patamar, é necessário que o clube mantenha um nível compatível de arrecadação, o que pode significar aumento do preço dos ingressos por exemplo que, por sua vez, só será entendido pelo torcedor se esse preço maior se traduzir em bom desempenho dentro de campo.

Marketing: Uma das principais fontes de receitas do Manchester é com a venda de produtos licenciados. Segundo dados do clube, são vendidas cerca de 1,5 milhões de camisas, em média por temporada. Toda a gestão da marca é feita de forma independente pelo próprio clube, o que faz com que a receita gerada com esse processo fique em sua essência com o clube.

Exploração do Estádio: O clube possui um estádio próprio, o Old Trafford que possui capacidade para 75.669 torcedores e é o maior estádio de futebol de todo o Reino Unido. Segundo dados divulgados pelo Clube em 2016, 20% do faturamento total veio do chamado “Match Day”, que são receitas obtidas com o estádio em dias de jogos. Outro dado também divulgado pelo clube e que evidencia a otimização do uso de seu estádio é que desde a temporada de 1998, em todos os jogos da Premier League, o Old Trafford fica com 99% de sua capacidade preenchida. O “Match Day” é tão importante para a gestão do Manchester que existe um setor da direção do clube voltada somente para isso. Além disso, No interior do estádio o torcedor pode encontrar diversas opções de lazer além do futebol como por exemplo o museu do clube, lojas oficiais e restaurantes o que contribui para o aumento do faturamento. (MANCHESTER UNITED, 2017)

2.4.2. Real Madrid

O Real Madrid disputa ano a ano com o Manchester United o título de time mais valioso do mundo. O clube espanhol é segundo clube mais rico do mundo (FORBES, 2017) e é o clube com mais títulos internacionais na história do futebol (FIFA, 2001). Esses fatos o credenciam a ser um *benchmarking* de gestão profissional do futebol. O Real Madrid, diferentemente do Manchester e como os clubes brasileiros é uma associação esportiva e não uma empresa, cuja finalidade última, segundo seu estatuto, é divulgar e suscitar a prática do futebol (REAL MADRID, 2012, p. 5). Segundo Calejjo e Forcadell (2006), a gestão estratégica do Real Madrid é focada nos seguintes pontos:

Desempenho esportivo: A gestão esportiva do clube preza pelas contratações dos melhores e mais conhecidos jogadores causando um grande impacto midiático no clube, o que pode aumentar e valorização de sua marca e o aumento da arrecadação com publicidade além de montar um time competitivo com os melhores jogadores disponíveis. Outro ponto valorizado na gestão do desempenho esportivo é a formação de jovens jogadores através do trabalho nas categorias de base, pois esses integram o elenco principal com os valores e princípios do clube fazendo com que o elenco sempre carregue a identidade do clube.

Marketing: O clube considera que sua marca é o principal ativo e possui estratégias bem definidas para sua exploração visando aumentar sua arrecadação, o número de torcedores e a perpetuidade do clube. Dentre essas estratégias estão a internacionalização da marca em mercados pouco explorados pelo futebol, que por exemplo fazem com que o Real Madrid seja o clube mais popular na China(UOL, 2016), e o licenciamento e comercialização de produtos oficiais do clube.

Estratégia social: Estratégia social, nada mais é que a maneira como o clube é visto. No Real Madrid essa questão é crucial para os negócios. Essa estratégia consiste em três partes: gestão do quadro associativo, imagem pública que a instituição transmite e eliminação da violência no futebol. O clube, segundo seu estatuto, é obrigado a adotar uma política de transparência com todos os seus sócios e toda comunidade externa ao clube. A instituição sempre zela por transmitir uma imagem atrelada a solidariedade e compromisso social, fato que se evidenciar com o título de embaixador da UNICEF. Por fim, por meio de um programa de campanhas com seus torcedores o clube reduziu a quase zero o número de incidentes de violência dentro do estádio. Ter uma boa imagem é crucial para a arrecadação do clube, pois através dela ele consegue contratos de patrocínios mais duradouros e milionários (CALLEJO e FORCADELL, 2006).

Estádio e relação com o torcedor: O Real Madrid possui um estádio próprio, o Santiago Bernabéu com capacidade para 81.044 torcedores. O clube comercializa pacote de ingressos por temporada, onde no início de cada temporada o torcedor pode adquirir ingressos para todos os jogos que o clube realizará no estádio, porém o clube sempre reserva uma cota de ingressos a ser vendida somente nas vésperas das partidas para os torcedores ocasionais. Com essa política o clube possui uma taxa de ocupação média 85,5% de seu estádio durante os jogos. O estádio não é explorado somente quanto ocorre partidas O Santiago Bernabéu tornou-se um ponto turístico na cidade de Madrid e recebe visitantes todos os dias que desejam conhecer as dependências do estádio e o museu do clube (REAL MADRID,2017).

2.5. Diretrizes de Uma Gestão Profissional do Futebol

Após analisarmos as gestões de Manchester United e Real Madrid, e levantarmos os principais estudos sobre gestão esportiva, sintetizamos abaixo um quadro com os pilares de uma gestão esportiva profissional.

TABELA 2 – PILARES DA GESTÃO PROFISSIONAL NO FUTEBOL

Marketing	Estádio	Montagem e manutenção do elenco
<ul style="list-style-type: none"> → Exploração e internacionalização da marca em mercados pouco explorados pelo futebol em busca de novos torcedores; → Licenciamento e comercialização de produtos oficiais do clube → Marca é administrada e gerida de forma independente pelo próprio clube → Zelo pela transmissão de uma imagem atrelada a solidariedade e compromisso social. → Criação de laços próximos e duradouros com seus torcedores, através de um amplo conhecimento destes. 	<ul style="list-style-type: none"> → Estádio é uma propriedade do clube. → Estádio como um centro de entretenimento completo com museus, lojas e restaurantes do clube. → Clima de segurança, com a diminuição dos incidentes durante os jogos → Venda antecipada de ingressos dos jogos de temporada → Dependências bem cuidadas e pensadas para o maior conforto do torcedor. 	<ul style="list-style-type: none"> → Contratação dos melhores e mais conhecidos jogadores → Formação de elencos fortes e competitivos → Valorização e frequente promoção de jogadores da base no elenco principal → Rígido controle sobre o valor pago com salários aos atletas.

FONTE: Adaptado de LEONCINI (2005), CALLEJO E FORCADEL (2006), REAL MADRID (2017) e (MANCHESTER UNITED, 2017).

3. GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

Trataremos agora, em linhas gerais, sobre o ambiente estratégico em que a gestão dos clubes está inserida, e proporemos levantar os fatos recentes e mais relevantes na gestão dos clubes de nosso estudo para que possamos ter uma melhor compreensão do porquê se encontram na situação atual.

Em 1998 foi criada a Lei nº9.615 de 24 de março de 1998 - a Lei Pelé. Foi sancionada por Fernando Henrique Cardoso para disciplinar a prestação de contas dos clubes brasileiros e em seu texto original obrigava que os clubes associativos se tornassem clubes empresas, pois esperava-se que com isso os clubes caminhassem naturalmente para uma gestão profissional, pois a lei previa que os dirigentes dos times responderiam com seus próprios patrimônios caso causassem qualquer dano aos clubes. Fato que elevaria o grau de responsabilidade e profissionalização dos gestores para com os clubes. Após muita pressão dos clubes essa mudança de modelo tornou-se facultativa (OURIQUES, 1999) e até hoje não foi adotada por nenhum clube (CAPELLO, 2017). Os clubes relutam em torna-se empresas, segundo Mattar (2014), pela questão tributária, pois como não são enquadrados no mesmo regime que empresas, os clubes possuem uma série de isenções e benefícios fiscais; e os cartolas (maneira popular como são chamados os dirigentes do futebol) sentiram-se ameaçados em perder toda a autonomia que tinham no comando dos clubes pois, tornando-se empresas, passaria a ser exigido deles transparência e responsabilidade sobre seus atos. Porém, a lei Pelé não pode considerada um fracasso total, graças a elas os clubes possuem uma cultura de maior transparência e muitos passaram a divulgar anualmente suas demonstrações financeiras, conforme art 46 da referida Lei (BRASIL, 1998).

Um outro fator que devemos levar em consideração para entendermos a gestão do futebol no Brasil são os estatutos dos clubes. Os clubes que permanecem como associações, possuem estatutos taxativos em muitos pontos o que acaba engessando a gestão dos clubes. O trabalho dos dirigentes dos clubes brasileiros é classificado como voluntário, eles não podem ser remunerados pelo trabalho que exercem. Com isso, estes dirigentes não podem ter dedicação exclusiva aos clubes. Essa peculiaridade pode ser notada em um trecho do estatuto do Flamengo: “Art. 162- Os membros dos Poderes não poderão ser remunerados” (FLAMENGO,1994, p.64).

Ainda segundo Mattar(2014), para contornar esse problema os dirigentes contratam gestores profissionais para executar as operações nos clubes, mas raramente eles possuem autonomia para executarem as ações que são contratados para desempenhar ficando a mercê das vontades do presidente eleito pelo quadro associativo do clube, que por sua vez, muitas das vezes não possui conhecimento das técnicas e ferramentas das mais diversas áreas da administração necessárias para gerir qualquer organização, fazendo com que os clubes fracassem esportiva e economicamente.

Um terceiro ponto que nos ajuda a entender a gestão dos clubes, é a incessante disputa pelo poder. Estar a frente de organizações tão poderosas como os clubes de futebol traz muitos potenciais benefícios, com isso a luta pelo poder dos clubes assume um papel importante no dia a dia dos clubes tornando ainda mais instável e complicada a gestão dessas instituições.

Forma-se todo um cenário nocivo ao ambiente do clube, em que diversas partes passam a se digladiar destrutivamente, menos pautadas em propostas sólidas pela busca de algo melhor para o clube, e mais pela busca do poder em si e tudo aquilo que o acompanha. (MATTAR,2014, p.27)

Retomando ao estatuto dos clubes, eles são muito minuciosos e conservadores em muitos pontos o que limita a administração dos clubes ao tentarem uma melhor exploração mercadológica da marca. Muitas decisões precisam ser submetidas a um trâmite interno de análise dos Conselhos do clube, fato que pode demorar e possivelmente dificultar ou impedir muitas mudanças nos clubes, conforme exemplo abaixo extraído do estatuto do Flamengo:

Art 156 – O pavilhão do Flamengo é constituído por um retângulo com doze listras horizontais, alternadas em vermelho e preto, e um campo preto, no canto superior esquerdo, contendo uma âncora, dois remos cruzados em diagonal e as iniciais CRF, em vermelho. (FLAMENGO, 1994, p.64)

4. METODOLOGIA

Podemos entender metodologia como o caminho usado para se chegar a um determinado objetivo, quais técnicas e procedimentos adotados empregados para se chegar a determinada conclusão. (PRODANOV e FREITAS, 2013). Conforme definido por Gil (2008), para que um conhecimento venha a ser considerado científico é primordial a identificação das técnicas e dados usados para se chegar a tais conclusões.

Destacada a importância da identificação dos procedimentos metodológicos no trabalho, faremos agora toda a explanação da metodologia aplicada na elaboração deste estudo. Uma pesquisa pode ser classificada em duas categorias fundamentais: quanto aos fins e quanto aos meios. (BARROS E LEFHELD, 1986) A seguir debateremos essas classificações.

4.1. Classificação da Pesquisa Quanto aos Fins

Quanto ao nível de profundidade de nosso estudo, nossa pesquisa é classificada como exploratória, pois foi desencadeado um processo de investigação para identificarmos a natureza do fenômeno estudado: a baixa média de público nos jogos dos clubes cariocas (HEERDT e LEONEL, 2007).

Nossa pesquisa também pode ser classificada como aplicada, pois segundo Prodanov e Freitas (2003), este tipo de pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos de aplicações práticas voltado à solução de problemas reais. Propomos gerar um conjunto de diretrizes a cerca da gestão profissional do futebol inspirados nos modelos de gestão de Manchester United e Real Madrid. Esses dois clubes foram escolhidos como fonte de consulta, pois, segundo dados do relatório que se propõe a analisar e classificar quais são os times mais valiosos e quais geram as maiores receitas no futebol mundial, chamado *Football Money League 2018*, elaborado pela Deloitte, Real Madrid e Manchester são os clubes mais ricos do mundo. Além deste relatório, diversos estudiosos do futebol como Leoncini, Mattar, Callejo e Forcadel apontam esses dois clubes como referências de gestão no esporte.

Flamengo, Fluminense, Botafogo e Vasco foram escolhidos para serem o foco de nosso estudo por serem os principais clubes da cidade de residência do autor, tendo assim maior familiaridade e facilitando a coleta de dados.

4.2. Classificação da Pesquisa Quanto aos Meios

Já quanto aos meios, nosso estudo pode ser classificado como documental bibliográfico. Conforme definido por Vergara (1990), pesquisas em que a investigação é realizada em documentos privados ou públicos de qualquer natureza, sejam eles registros, atas, regulamentos, estatutos, dados estatísticos ou financeiros, balancetes dentre outros, pode ser classificada como documental.

Para a realização de nossa pesquisa, consultamos os balanços patrimoniais divulgados pelos clubes de nosso estudo nos últimos 3 anos, seus estatutos e regimentos internos. Levamos em consideração também para nossa análise, diversos relatórios e estudos elaborados por empresas de consultoria e institutos de pesquisa como KPMG, Delloite, Itaú BBA, Forbes e IBGE. Também fizemos uso de notícias de sites especializados em esporte e em gestão profissional.

4.3. Limitações do Método

Nosso estudo é limitado pelas data das informações coletadas junto aos clubes, coletamos apenas dados dos últimos três anos (2015-2017), para uma análise mais profunda pode-se considerar um período maior de tempo. Vale ressaltar que estudar somente os clubes da cidade do Rio de Janeiro não gera subsídios suficientes para entender a realidade de todo futebol brasileiro, para tal, o número de times estudados deve ser maior. Para contornarmos o uso exclusivo de dados secundários em nossa pesquisa, não nos limitamos a ter somente os clubes como fonte de consulta, evitando assim que nosso estudo se tornasse enviesado. Usamos relatórios, pesquisas e análise sobre os clubes realizadas de foram independente por órgãos de pesquisa e empresas de auditoria.

4.4. Coleta e Tratamento de Dados

Para encontrarmos os artigos que serviram de suporte teórico ao nosso estudo, usamos as seguintes expressões chaves: “Gestão do Esporte”, “Futebol”, “Profissionalização do esporte”, “Marketing Esportivo”, “Futebol Brasileiro” e “público nos estádios”. A pesquisa foi realizada em sites de buscas de periódicos científicos como Scielo, Portal de Periódicos da Capes, Google Acadêmico e Portal de Teses da USP. Não limitamos a data de publicação dos artigos, nem ao idioma em que foram escritos. O critério para selecionarmos os artigos foi o área de estudo em que as pesquisas se enquadravam. Muitos estudos remetiam a áreas como psicologia, antropologia, história ou educação física. Selecionamos os artigos focados nas

áreas de administração, economia e marketing. Sobre as informações divulgadas pelos clubes, todas foram coletadas em seus sites oficiais.

Realizada toda pesquisa documental, para realizarmos nossa análise sobre a gestão dos clubes, trabalhamos e comparamos com o cruzamento de informações todos os documentos obtidos, entre eles: os balanços patrimoniais, os números oficiais de bilheteria, as informações a cerca do desempenho esportivo dos clubes, os relatórios e pesquisas elaborados por empresas e institutos de pesquisa.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Análise das Gestões dos Clubes do Rj

Agora que, estruturalmente, temos um conjunto de diretrizes a serem seguidas pelas gestões profissionais no futebol, vamos analisar como esses assuntos são tratados pelos clubes cariocas a fim de compreendermos melhor a disparidade dos números entre os clubes do RJ e os *benchmankings* do estudo. Porém, antes elaborarmos qualquer comparação, se faz necessário salientarmos algumas diferenças socioeconômicas essenciais e os ambientes nos quais Real Madrid, Manchester United e os clubes cariocas estão inseridos.

Não podemos comparar friamente os valores movimentados pelos clubes europeus com os clubes cariocas sem olharmos o tamanho da economia do país. Segundo Leoncini e Silva (2005), o potencial de receita dos clubes é diretamente ligado ao PIB/per capita do país o qual ele pertence. Vejamos a seguir, um quadro que sintetiza as diferenças entre a economia brasileira e a economia de Inglaterra e da Espanha.

TABELA 3 – DADOS ECONOMICOS BRASIL X EUROPA²

País	Pib/Per capita (Anual)	Salário mínimo
Inglaterra	R\$ 14.982.700	R\$ 7.533,00
Espanha	R\$ 11.326.100	R\$ 3.550,03
Brasil	R\$ 3.898.930	R\$ 954,00

FONTE: Adaptada de TRADING ECONOMICS (2018)

Devido a disparidade do PIB/Per Capita brasileiro com a Inglaterra (384% menor) e Espanha (284% menor), não se pode exigir que os clubes brasileiros tenham o mesmo resultado que os clubes daqueles países. Outro dado que podemos usar para melhor situarmos as diferentes realidades em que estão inseridos os clubes brasileiros e os europeus é o poder de compra³ do salário mínimo dos países. Os torcedores brasileiros possuem um poder de compra muito menor do que os torcedores europeus, com isso, a capacidade de geração de receita dos clubes europeus é maior que a dos brasileiros, pois as economias em que estão

² Conversão realizada utilizando cotação do Dólar no dia 15/06. Preço do Dólar: R\$3,72. Todas as conversões realizadas no decorrer do trabalho, seguem essa cotação.

³ O Poder de compra é a capacidade de adquirir bens e serviços com determinada unidade monetária. (AZZONI, CARLOS e MENEZES, 2003)

inseridos são mais fortes. Podemos tomar como exemplo também a conclusão do relatório divulgado pelo Itaú BBA na pesquisa Análise Econômico Financeira dos Clubes Brasileiros de 2017, o relatório defende que ao fazermos uma comparação dos clubes brasileiros com os europeus, não podemos comparar simplesmente as receitas geradas por cada um e convertê-las para uma mesma unidade monetária. Para uma análise mais abrangente, devemos usar para meios comparativos a relação entre receita gerada pelo clube e PIB do país. Assim conseguimos identificar que clubes extraem mais receitas de sua economia-mãe. Em um ranking elaborado no estudo, podemos observar que Real Madrid e Manchester lideram, enquanto que Flamengo aparece em 35º lugar, os outros clubes do Rio não foram classificados. Os clubes brasileiros não só situam-se em um cenário econômico bem inferior que os europeus, como não conseguem atingir o potencial de arrecadação que possivelmente possuem.

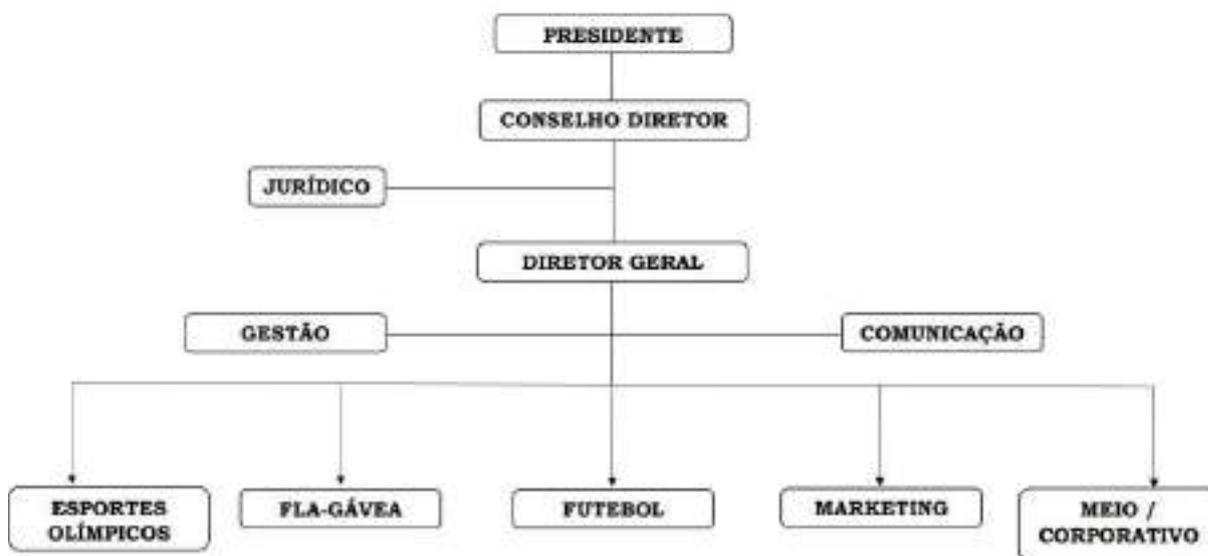
Pontuadas as diferenças macroeconômicas, visamos agora analisar as gestões dos clubes cariocas a luz do quadro elaborado com base nas gestões de Real Madrid e Manchester United.

5.1.1. Marketing

Segundo Pitts e Stolar (2002) e Bertoldo (2000), o marketing esportivo é o processo de elaboração e implementação das atividades de promoção e distribuição do produto esportivo visando a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores/torcedores e maximizando as receitas dos clubes. Um conjunto de ações orientadas para a prática da divulgação dos espetáculos esportivos.

Conforme pode ser visto nos organogramas dos clubes cariocas, (BOTAFOGO, 2018), (FLAMENGO, 2018), (FLUMINENSE, 2018), (VASCO, 2018) todos possuem um departamento em suas gestões dedicado a gestão de marketing do clube. Peguemos como exemplo o organograma do Flamengo pra ilustramos isso:

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DO FLAMENGO 2018



Fonte: FLAMENGO (2018)

Porém os resultados apresentados nessa área podem ser considerados aquém do potencial dos clubes. Dados da consultoria BDO Brasil, divulgados na 10ª edição de seu estudo “Valor das Marcas – 40 Clubes Brasileiros” nos mostram que somadas, o valor das marcas dos clubes cariocas está avaliada por volta de R\$2,643 bilhões (BDO, 2017). É um valor inexpressivo⁴ se compararmos com o valor da marca do Manchester United, por exemplo, avaliada em 3 bilhões de euros pela KPMG em seu relatório “*The European Elite 2017*” (KPMG, 2017).

5.1.1.1. Venda de produtos e patrocínios

Outro ponto muito ligado ao fortalecimento das marcas são as vendas de produtos e obtenção de patrocínios. Licenciamento é uma das formas mais utilizada pelos clubes para a rentabilizar sua marca. Existem diversas formas de remuneração com licenciamento, a mais utilizada pelos clubes é quando concedem o direito de exploração de sua marca para empresas fornecedoras dos mais variados produtos, elas por sua vez acordam com o clube os valores a pagar por produto vendido. Isso é benéfico para o clube, pois expande sua marca e gera novas receitas com a venda de produtos e benéfico também para as empresas que vendem esses

⁴ Vale lembrar aqui do que foi discutido no capítulo anterior, não é sensato compararmos friamente os valores dos clubes europeus com os clubes brasileiros. É necessário levarmos em conta, a força da moeda de cada país, a situação econômica nacional, o poder de compra da população, dentre outros fatores.

produtos, pois se espera que venderá mais produtos para os torcedores daquele time com quem efetuou a parceria.

Os clubes cariocas exploram pouco seus potenciais de venda de produtos, o marketing é focado em patrocinadores (poucos ao compararmos com Real e Manchester) e pouco em licenciamento dos produtos. Em 2016 os clubes brasileiros faturaram 90 milhões com licenciamento de produtos (SOMOGGI, 2017), enquanto que, o Manchester United sozinho faturou algo em torno de 150 milhões (MANCHESTER UNITED, 2017).

Segundo Beuren (1998) a obtenção de informações a cerca dos consumidores permite a fabricação e venda de produtos personalizados, gerando mais valor aos clientes. Conhecer quem são os consumidores, seus desejos, e a forma como tomam suas decisões sobre a compra e utilização dos produtos é crucial para que as organizações obtenham sucesso em seu mercado de atuação. (SHET; MITTAL; NEWMAN, 2001). Segundo Kotler e Keller (2006), é necessário um monitoramento contínuo sobre o comportamento de compra dos consumidores

Os clubes não conhecem seus torcedores, portanto têm dificuldade em traçar estratégias de vendas ou qualquer outro tipo de planejamento semelhante. Fato que pode ser constatado pelos dados do estudo “Gestão de Campeão” realizado pela EY em 2017 com 20 clubes do futebol brasileiro (entre estes os 4 grandes clubes do RJ) que nos mostra que 64% dos clubes não fazem planejamento anual de marketing com metas definidas, 57% não realizam pesquisas que orientem a atuação do departamento de marketing e 93% dos clubes não dispõem de dados demográficos detalhados sobre seus torcedores (FERNANDEZ, 2017). Os resultados dessa falta de planejamento comercial dos clubes cariocas, perante os europeus podem implicar não somente perda financeira ou desvalorização da marca - em longo prazo os clubes podem perder seus torcedores. (BORGES, 2009)

Para exemplificarmos isso, podemos usar a classificação divulgada pela Netshoes em 2017 (importante loja de artigos esportivos do e-commerce brasileiro), com os clubes que mais venderam camisetas no Brasil. O ranking constatou que o Barcelona vendeu mais camisetas que Fluminense e Botafogo no Brasil em 2017 (KFOURI, 2017).

Abordaremos agora outro ponto da gestão comercial dos clubes: o patrocínio. Segundo Pitts e Stotlar (2002), patrocínio pode ser entendido como incentivos oferecidos a empresas por outras organizações que esperam o reconhecimento público de seu envolvimento com a empresa que patrocina. O patrocínio esportivo possui como maior benefício a transferência da marca do clube, dos valores que representa para a marca do patrocinador. As empresas que patrocinam possuem como objetivo aumentar o reconhecimento público, reforçar sua marca e

estabelecer uma relação e identificação com segmentos específicos do mercado (POZZI, 1998).

Manchester e Real Madrid, por serem clubes globais com marcas reconhecidas internacionalmente possuem muitos patrocínios. O Real Madrid possui 22 patrocínios responsáveis por 30% do faturamento do clube (REAL MADRID, 2017), enquanto o Manchester possui 55 patrocínios que representam 48% de suas receitas totais (MANCHESTER UNITED, 2017).

Esses clubes possuem categorias de estratégia comercial, com patrocínios globais e regionais. A relação dos clubes com os patrocinadores não é de meramente um expositor de marcas, os patrocinadores são encarados como parceiros dos clubes, eles expõem e divulgam suas marcas parceiras de maneiras mais efetivas do que simplesmente estampá-las em suas camisas. Os clubes promovem diversas ações de marketing, agregam o valor, à imagem do clube aos seus patrocinadores.

Podemos citar como exemplo o patrocínio do estúdio 20th Century Fox ao Manchester United. Caracterizado como um dos patrocínios globais do clube, o estúdio não estampa sua marca no uniforme do clube e nem em placas de publicidades dentro do estádio. A parceria se dá através da exibição dos trailers dos filmes do estúdio nos telões do estádio antes e nos intervalos das partidas do Clube e com criações de campanhas de divulgação dos filmes usando os jogadores e as dependências do Manchester. Ao divulgar seu novo filme o Deadpool 2, o estúdio produziu um trailer especial do filme com os jogadores do Manchester como protagonistas, e para a divulgação do mesmo filme, estampou na entrada do estádio do clube inglês um grande cartaz divulgando o filme conforme podemos conferir na imagem abaixo (SMITH, 2018) :

FIGURA 2- PARCERIA CENTURY FOX – MANCHESTER UNITED



FONTE: Adpatadada de Smith(2018)

Já os clubes cariocas, mantem uma relação de “outdoor” com seus patrocinadores, a principal ação com seus patrocínios é a divulgação das marcas em seus uniformes e em placas publicitárias dentro dos estádios. Com isso, atraem poucos patrocinadores que oferecem baixos valores de patrocínios que, por sua vez, enxergam pouco potencial de ganhos com o investimento em clubes de futebol no Brasil. A falta de patrocínios se deve a má exploração das marcas pelos clubes. Os departamentos de marketing dos clubes ainda são geridos de forma amadora e possuem um baixo nível de interação de suas marcas com o mercado (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017). No estudo “Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol -2017”, realizado pelo Itaú-BBA, podemos constatar que a receita com patrocínios no futebol brasileiro, representa apenas 0,6% do total movimentado pelo setor publicitário brasileiro(ITAÚ BBA, 2017). Na Inglaterra o futebol movimentou em 2017 5% de todo setor publicitário e na Espanha 16%. (CAPELO, 2017)

5.1.1.2. **Imagem do Clube**

Outro aspecto fundamental que a gestão profissional do futebol deve ter é com a imagem transmitida pelo clube, gerir como o clube é visto por seus torcedores, parceiros e toda comunidade. Imagem é maneira como o público vê a empresa e seus produtos, é a forma como a marca é concebida pelos clientes (KOTLER,2006).

“Uma imagem negativa prejudica a reputação da empresa. Uma crise de imagem, antes de tudo, é uma crise de confiança, de credibilidade, de reputação. O que uma empresa vende não é um produto, mas uma marca, e com ela uma série de associações. Uma boa imagem se converte em um fator decisivo para a escolha da marca”

(VÁSQUEZ. 2007, p.211)

Transmitir uma boa imagem influencia muito os pontos que discutimos até aqui: valorização da marca, internacionalização do clube, venda de produtos e obtenção de patrocínios. Pois, marcas que são malvistas valem menos, não conseguem entrar em novos mercados, os produtos atrelados a elas vendem menos e nenhuma empresa desejará atrelar sua imagem a essas marcas.

Real e Madrid e Manchester United prezam muita pela imagem que transmitem. Ambos possuem fundações internacionais com objetivo de promover em todo mundo os valores do esporte, educação e cultura para crianças de famílias pobres e marginalizadas em todo o mundo, a Real Foundation e a MU Foundation. Além de toda a responsabilidade social das fundações, são importantes instrumentos que auxiliam os clubes a transmitir uma boa imagem

perante toda a comunidade internacional. Além disso, é raro encontrarmos os clubes envolvidos em notícias negativas ou que ponham em xeque a credibilidade do funcionamento deles.

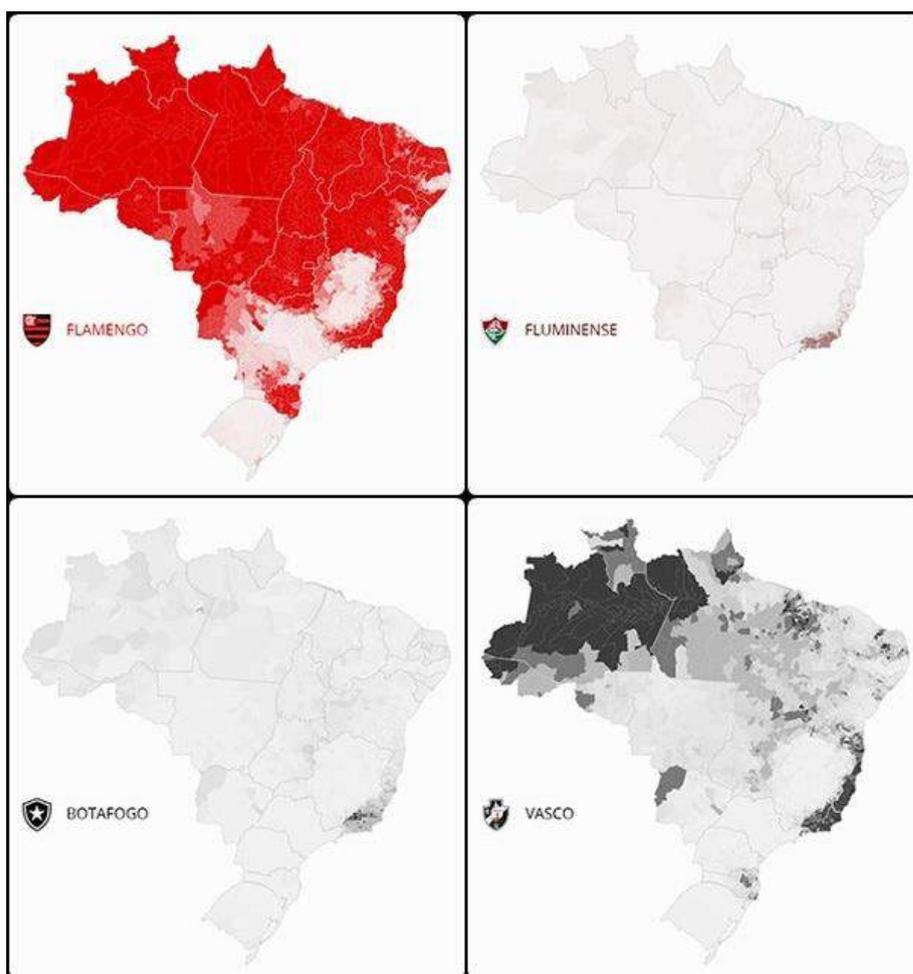
Cenário bem diferente do visto entre os clubes do Rio. O Vasco, por exemplo, teve entre 2010 e 2017 Eurico Miranda pela 4ª vez como presidente da agremiação. Eurico foi condenado em 2007 a 10 anos de prisão por sonegação de impostos, e possui sua imagem atrelada a diversas polêmicas não só no futebol, mas na política nacional (O GLOBO, 2007). A sua última eleição para a Presidência do clube, foi envolta de suspeitas de fraude na contagem dos votos e com votos de pessoas que não estavam aptas a votar. A justiça precisou intervir para resolver a questão. Para exemplificarmos melhor a imagem de Eurico Miranda e o poder e impacto que ele tem no clube, resgatamos a frase dita em uma entrevista concedida pelo Eurico Miranda em 2002 quando perguntado sobre a política no clube: “Aqui no Vasco mando eu. Ditatorialmente” (ESPN, 2017). Ao possuir um líder controverso tanto tempo no poder, a imagem negativa dele atrela-se a imagem da instituição.

Escândalos e fracassos afetam a imagem dos clubes e afastam investidores e patrocínios. Podemos pegar como exemplo novamente o Vasco. Na última rodada do campeonato brasileiro de 2013, no confronto entre Atlético Paranaense e Vasco houve uma briga generalizada entre as torcidas que repercutiu em toda imprensa nacional e internacional (FOLHA DE S.PAULO, 2013). Por conta desse incidente, a montadora de carros Nissan encerrou o contrato de patrocínio que mantinha com o Vasco e publicou em seu site o seguinte comunicado oficial: “A direção da Nissan considera que os referidos atos de violência são incompatíveis com os valores e princípios sustentados e defendidos pela empresa.”.(NISSAN, 2013) Fluminense e Botafogo também não possuem uma imagem positiva perante o mercado, os clubes frequentemente tem seus nomes vinculados na imprensa com notícias sobre atraso de salário de jogadores e ambiente de trabalho conturbado com disputas políticas. Esse é outro fator que prejudica a imagem dos clubes e faz com que o clube perca potenciais jogadores que não aceitarão jogar sob essas condições e também possíveis investidores que não desejarão que sua marca seja associada a algo negativo (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017).

5.1.1.3. Internacionalização da marca

Segundo Moreira e Verdu (2017), antes de se almejar um processo de internacionalização é preciso estar consolidado em seu mercado interno. Portanto, analisarmos brevemente a força da marca dos clubes em solo nacional se faz necessário. Em levantamento feito pelo site Globoesporte, puderam-se conhecer os clubes mais populares de cada município brasileiro, os resultados dessa análise são expostos em forma de infográficos onde, os municípios coloridos são aqueles em que o clube é considerado o mais popular segundo o Facebook. Quanto mais municípios em que o clube é considerado o mais popular, mais forte é sua marca no mercado nacional. Fluminense e Botafogo são clubes regionais, sendo somente populares em seus estados de origem. Já Flamengo e Vasco, possuem um forte reconhecimento em todo país (GLOBOESPORTE,2015).

FIGURA 3- MAPA DE POPULARIDADE DOS CLUBES CARIOCAS



FONTE: Adaptado de GLOBOESPORTE (2015)

O processo de internacionalização pode ser entendido como o envolvimento da marca com mercados estrangeiros, visando ganhos de competitividade e lucratividade, através de avanços em cadeias globais de valor via comércio, novos contratos e investimentos diretos. (COELHO; OLIVEIRA JUNIOR, 2016). O conceito de marca pode ser definido da seguinte forma, segundo o AMA- American Marketing Association:

“Um nome, uma palavra, um símbolo, um desenho, ou a combinação deles, que busca identificar as melhores características de uma companhia e seus diferenciais em relação aos seus concorrentes” (AMA 2018)

Poucas ações são efetuadas pelos clubes cariocas para a internacionalização de suas marcas não encontramos um plano concreto ou números que mostrem quão relevantes essas ações são. O Flamengo, em contrato firmado com a Adidas em 2014, possui suas camisas vendidas em todas as lojas oficiais da marca ao redor do mundo (SEDA, 2012). O Fluminense por sua vez, desde 2015 participa da Florida Cup, que é uma competição amistosa realizada no início de cada temporada na Flórida – Estados Unidos, com clubes da América e Europa (GLOBO ESPORTE, 2015). Em nossa pesquisa, não encontramos nenhuma ação de Botafogo e Vasco voltada para a internacionalização dos clubes.

Se a marca não é reconhecida ela não tem valor. Para exemplificarmos a desvalorização internacional da marca de nossos clubes e a necessidade de novas ações, peguemos como exemplo o valor arrecadado pelo último colocado do campeonato inglês de 2017, o Sunderland, com transmissão internacional de seus jogos: R\$186.776.00. (HELLIER e SOSHNIK, 2017). Em reunião realizada na sede da CBF no fim de 2017 para discutir a venda dos direitos de transmissão dos jogos do campeonato brasileiro internacionalmente, a melhor proposta recebida foi de R\$100.000.000, a ser dividido igualmente entre os 20 clubes da série A(CBF, 2017).

Portanto, enquanto o modesto Sunderland fatura quase 200 milhões, os clubes cariocas somados faturariam algo em torno de 20 milhões. Não podemos definir um único fator que explique a falta de representatividade da marca dos clubes brasileiros frente ao mercado internacional de futebol, entre os fatores que influenciam isso podemos citar a ineficaz gestão de marca e os resultados esportivos ruins em competições internacionais (conforme veremos a seguir).

Outro ponto a se observar ao falarmos sobre como os times são vistos internacionalmente é o desempenho em competições internacionais. Os clubes cariocas possuem participações muito irregulares nessas competições, o último título internacional do futebol carioca foi em 2000 com o Vasco da Gama. Com isso os clubes perdem prestígio e reconhecimento internacional.

5.1.2. Estádio

Ao analisarmos os modelos de gestão dos clubes europeus, podemos entender a importância do estádio para os clubes de futebol. No âmbito esportivo, segundo estudo de Carlet (2015), ao jogar em seu estádio os clubes possuem vantagem em relação aos seus adversários. Essa vantagem pode ser explicada por quatro fatores: apoio da maioria da torcida, privilégio arbitral (onde o árbitro pode sentir-se pressionado e acabar prejudicando a equipe visitante de forma não intencional), conhecimento do campo de jogo e melhor disposição física, pois a equipe mandante não teve o desgaste da viagem realizada pela equipe visitante.

Portanto, possuir um estádio próprio com condições de receber suas partidas, fornece ao clube uma grande vantagem competitiva. Ao analisarmos o aproveitamento dos jogos realizados por Manchester e do Real Madrid nas ligas nacionais de 2017 este fato se comprova. O Manchester obteve um aproveitamento de 82% (MANCHESTER UNITED, 2018) e o Real Madrid 70% (REAL MADRID, 2018). Mas, não basta que joguem em casa, é preciso que a torcida compareça em bom número para que essa vantagem se confirme. Segundo Haddad (2008), a presença de um grande número de torcedores exerce um efeito motivacional nos atletas e intimida os oponentes. O clube inglês obteve na última liga nos jogos realizados em casa, uma taxa de ocupação média de 99%, (MANCHESTER UNITED, 2018) e o clube espanhol obteve 82% de ocupação do estádio (REAL MADRID, 2018).

Ao voltarmos nosso olhar para o âmbito financeiro, a necessidade de possuir um estádio próprio torna-se ainda mais evidente. Segundo dados divulgados pelos clubes em seus balanços em 2017, 19% do faturamento total do Manchester (cerca de 470 milhões de reais) e 20% do faturamento do Real Madrid (cerca de 500 milhões de reais), são oriundos do chamado “*Match Day*”. O termo refere-se a todas as atividades promovidas pelo clube em dias que joga em seu estádio, como venda de ingressos, visitação ao museu do clube, venda de produtos oficiais e com o funcionamento das lanchonetes e restaurantes.

Uma vez explicitado o tamanho da importância de um estádio para os clubes de futebol, nos propomos agora analisar como esse aspecto é tratado pelos clubes cariocas. O Vasco da

Gama é o único que possui um estádio próprio em condições de receber partidas de futebol profissional. O Estádio de São Januário possui capacidade para 21 mil pessoas. Diferentemente dos clubes europeus, em dias de jogos, o clube não explora seu estádio com atrações além do futebol, com restaurantes, centros comerciais, museus ou outros meios de entretenimento. É importante destacarmos que um dos motivos para que isso aconteça é a localização do estádio: São Januário localiza-se em uma área com altos índices de roubo (PREVIDELLI, 2016) e que não favorece as atividades turísticas. No Campeonato Brasileiro de 2017 o clube obteve um aproveitamento de 54% nos jogos que atuou como mandante. No aspecto financeiro, as atividades oriundas do estádio somaram apenas 2% das receitas totais de R\$185.691.000, segundo dados do balanço patrimonial de 2017 divulgado pelo clube.

Flamengo e Fluminense jogam suas partidas no Maracanã, nome popular dado ao estádio Jornalista Mario Filho, que possui capacidade para aproximadamente 74 mil pessoas. O estádio pertence ao Governo do Estado do Rio de Janeiro mas, em 2013, o consórcio Maracanã S.A formado pelas empresas Odebrecht, IMX e a AEG ganharam em licitação o direito de gerir o estádio por 35 anos (VALOR, 2013). Ainda em 2013, o Fluminense em contrato firmado com o Consórcio Maracanã S.A. obteve o direito de utilizar o estádio por 35 anos, sem pagar aluguel. Segundo o contrato, o clube ficaria com parte do valor arrecado com a bilheteria dos jogos e com a venda de produtos oficiais. Porém, após o Consórcio Maracanã S.A. enfrentar déficits ano após ano, foi proposto ao clube um aditivo ao contrato no fim de 2016 onde o clube passaria a pagar um aluguel de 100 mil por partida, receberia 25% do valor arrecado com a venda dos bares do estádio e 50% do valor arrecadado com a bilheteria. Este aditivo está em vigor até os dias atuais (GLOBO ESPORTE, 2017). Por limitações contratuais, a única exploração do estádio realizada pelo clube é com quiosques que vendem alguns produtos oficiais dentro dos estádios durante as partidas. Na última liga nacional o clube teve um aproveitamento de 47% nos jogos que disputou no Maracanã. Olhando financeiramente, segundo dados do balanço patrimonial de 2017, atividades com o estádio renderam 7% do total arrecado pelo clube (FLUMINENSE, 2017).

Já o Flamengo não possui um contrato com o Maracanã nos moldes do acordo do Fluminense. Clube e consórcio nunca fecharam um acordo duradouro para a utilização do estádio. A política adotada pelo clube foi de sempre firmar contratos pontuais com o consórcio. Fato que fez com que em 2016, o clube mandasse 14 de seus 19 jogos como mandante fora da cidade do Rio de Janeiro. Já em 2017, para evitar esses constantes deslocamentos e possuir um local fixo para mandar seus jogos, e como não conseguiu firmar

um acordo com o consórcio Maracanã, o Flamengo firmou uma parceria com o clube Associação Atlética Portuguesa para a utilização de seu estádio. Assim, o Estádio Luso Brasileiro com capacidade para 20 mil pessoas, foi a principal sede do Flamengo na temporada de 2017. Com isso das 19 partidas que atuou como mandante, 15 foram realizadas no Estádio Luso Brasileiro e as outras 4 no Maracanã em acordos pontuais com o Consórcio. Essa instabilidade sobre onde mandar seus jogos é ruim para o clube pois, segundo Carlet (2015), o clube perde dois dos benefícios de se atuar em um estádio fixo: conhecimento e familiaridade com o estádio e menos desgaste dos atletas com viagens. O aproveitamento do Flamengo como mandante em 2017 foi de 63%, e o valor arrecadado com estádio equivaliu a aproximadamente 10% do faturamento total do clube (FLAMENGO, 2017).

O Botafogo por sua vez, possui o Estádio Nilton Santos para mandar seus jogos. O estádio pertence a Prefeitura do Rio de Janeiro, em 2007 clube e prefeitura firmaram um acordo onde o Botafogo adquiriu o direito de uso e administração do estádio por 20 anos (O GLOBO, 2007). Por possuir o controle do estádio, o Botafogo possui outras formas de exploração do estádio além da bilheteira, o clube aluga o estádio para eventos, realiza tours no estádio em dias que não há jogos, e uma parte do dinheiro arrecadado com estacionamento e restaurante do estádio fica com o clube. No Campeonato Brasileiro de 2017, o clube teve um desempenho de 52% atuando em seu estádio. No campo financeiro, as receitas com estádio e bilheteria representaram 14% de todo o faturamento do clube (BOTAFOGO, 2017).

5.1.2.1. **Venda de Ingressos**

Uma vez pontuada a importância dos estádios para os clubes de futebol, a forma como os *benchmarkings* de nosso estudo e os clubes do Rio tratam esse fator e o impacto que os estádios causam no desempenho financeiro e esportivo dos times, visamos agora analisar e comparar preço e a venda dos ingressos.

Ao compararmos os preços dos ingressos dos clubes cariocas com os clubes europeus, não podemos simplesmente fazer uma conversão direta dos valores para uma mesma moeda. Para uma análise estrutural, para entendermos melhor o peso do preço do ingresso na renda de cada torcedor, é necessário vermos quanto o valor do ingresso afeta a renda do torcedor. Comparando os números, podemos constatar que, ir a um jogo do Manchester afeta menos a renda dos torcedores ingleses, do que a renda dos torcedores cariocas quando estes vão aos estádios.

Vejamos os números dos clubes de nosso estudo relativos a última liga nacional disputada.

TABELA 4 – INFORMAÇÕES SOBRE INGRESSOS

Clubes	Ticket Médio	Taxa de ocupação média	Ticket Médio/Salário Mínimo
Real Madrid	R\$ 297,00	82%	8,36%
Manchester United	R\$ 194,00	99%	2,57%
Flamengo	R\$ 48,00	49%	5%
Fluminense	R\$ 26,00	20%	2,71%
Botafogo	R\$ 25,00	22%	2,61%
Vasco	R\$ 37,00	47%	3,8%

FONTE: Adaptada de BBC(2017), GLOBO ESPORTE (2017) , LEMOS, BREVES e SILVA (2017), TRADING ECONOMICS (2018).

Outra diferença que se faz necessário salientar entre os clubes europeus os cariocas, é a forma como vendem seus ingressos. Manchester e Real Madrid possuem um programa de venda de ingressos chamado “*Season Ticket*”. Com esse programa, os torcedores podem comprar de uma só vez, ingressos para todas as partidas que o clube fará em casa durante a liga. Com isso, os torcedores podem se programar antecipadamente para ir aos jogos e garante ao clube ter uma previsibilidade do público esperado nas partidas durante todo o campeonato. Além do Season Ticket, os torcedores europeus conseguem acessar o estádio com o ingresso comprado online, não é necessário enfrentar filas para troca dos ingressos.

Os clubes cariocas não possuem um sistema de vendas similar o Season Ticket, diversos fatores inviabilizam essa prática. Para vender um Season Ticket, o clube precisa garantir ao torcedor que aqueles jogos que está vendendo ocorrerão de fato na data e local planejados. No Campeonato Brasileiro é constante a mudança das datas das partidas, além disso, por não administrarem seus estádios, os clubes são incapazes de garantir ao torcedor os locais de realização de todas as partidas que realizará na temporada. Além disso, mesmo optando pela compra online, os torcedores precisam enfrentar longas filas para trocar os ingressos.

5.1.3. *Montagem e Manutenção do Elenco*

Manchester e Real Madrid buscam montar seus elencos com os melhores e mais conhecidos jogadores disponíveis, com isso, conseqüentemente possuem uma alta folha salarial (LEONCINI, 2001). Essa política é adotada pelos clubes, pois eles acreditam que

somente com a contratação dos melhores jogadores (em geral os mais caros), conseguirão montar equipes competitivas para conquistar os principais títulos que disputam. Além do retorno esportivo, tendo no seu elenco os jogadores mais famosos, os clubes atraem os maiores patrocínios e aumentam as vendas dos produtos personalizados. Os grandes jogadores são valorizados comercialmente como fontes de informação, por onde é veiculada as mensagens dos patrocinadores. Os anúncios associados a imagens dos melhores jogadores aliena a qualidade dos jogadores aos produtos o que gera um consumo maior por parte do público (DINIZ e CALERO , 2012).

Para fugirmos da subjetividade do termo “melhores jogadores”, nesse estudo os definiremos como os jogadores que jogam por suas seleções. As seleções nacionais são formadas pelos jogadores de elite de cada país, por tanto, se um jogador representa sua seleção pode ser considerado um jogador de elite. O Manchester United em 2017 tinha sob contrato 26 jogadores em seu elenco, desses, 20 atuam por suas seleções. Já o Real Madrid dos seus 23 jogadores, 17 defendiam suas seleções.

No ranking elaborado pelo instituto americano *Sporting Intelligence*, intitulado “*Global Sports Salaries Survey*”, podemos observar que Real Madrid e Manchester ficaram na 3^a e 4^a colocações, ficando atrás apenas de Paris Saint Germain e Barcelona entre os clubes com as maiores folhas salarias do mundo. O clube espanhol gastou R\$ 1,4 bilhão com salários em 2017 , o Manchester por sua vez gastou cerca de R\$1,1 bilhão com salários em 2017 (SPORTING INTELLIGENCE, 2017).

Já o futebol carioca, conforme já mostrado nesse estudo, enfrenta uma grave crise financeira, acumulando sucessivos déficits. Com isso, não possuem recursos para contratar os jogadores de elite e montar um forte elenco. Os quatro grandes clubes do Rio de Janeiro, têm sob contrato juntos 137 jogadores, desses, somente 5 defendem suas seleções. O baixo número de jogadores de elite, prejudica a qualidade do espetáculo fazendo com que o interesse dos torcedores em irem ao estádio diminua (FAGUNDES, et al., 2013).

Outra consequência da crise financeira em que se encontram os clubes cariocas, é a exportação de seus talentos. Os bons jogadores que são formados pelos clubes, pouco atuam no elenco profissional. Para aumentar o faturamento, é comum que os clubes vendam seus jovens jogadores, ficando assim seus elencos profissionais carentes de jogadores de alto nível. A venda de jogadores representa uma parcela significativa do faturamento dos clubes, ao analisarmos o balanço patrimonial de 2017 dos quatro clubes, podemos constatar que a venda

de jogadores corresponde a uma parcela significativa de suas receitas, conforme nos mostra a tabela a seguir:

TABELA 5– VENDA DE JOGADORES

Clube	Jogadores Negociados	Receita Gerada	% do Faturamento
Flamengo	2	R\$ 183.069.000,00	29,35%
Fluminense	2	R\$ 42.817.000,00	20%
Botafogo	8	R\$ 7.044.000,00	2,77%
Vasco	2	R\$55.215.000,00	29,34%

FONTE: Adaptada de FLAMENGO (2018), FLUMINENSE (2018), BOTAFOGO (2018) e VASCO (2018)

5.1.4. Resultados dos clubes

Definida as diretrizes para uma gestão profissional no futebol a partir da análise das administrações de Manchester United e Real Madrid a luz dos estudos de Calejjo e Forcadell (2006), e Leoncini (2001), tendo discutido como os clubes cariocas tratam os pontos destacados no quadro elaborado com os pilares de uma gestão profissional e pontuada as diferenças com Real Madrid e Manchester, analisaremos agora os resultados financeiros, esportivos e de público de cada clube de nosso estudo. Em outras palavras, o que cada clube conseguiu com a forma de gestão adotada. A gestão dos clubes não é o único fator que explica essas variáveis, mas, como visto em nosso estudo até aqui, influencia nos resultados.

5.1.4.1. Resultado Financeiro

Aqui, observaremos os resultados financeiros dos clubes de 2015 a 2017, destacaremos suas principais receitas, despesas e resultado operacional. A gestão de todos esses fatores já foi discutida ao longo desse capítulo. Após a explanação dos números iremos destacar alguns pontos para análise

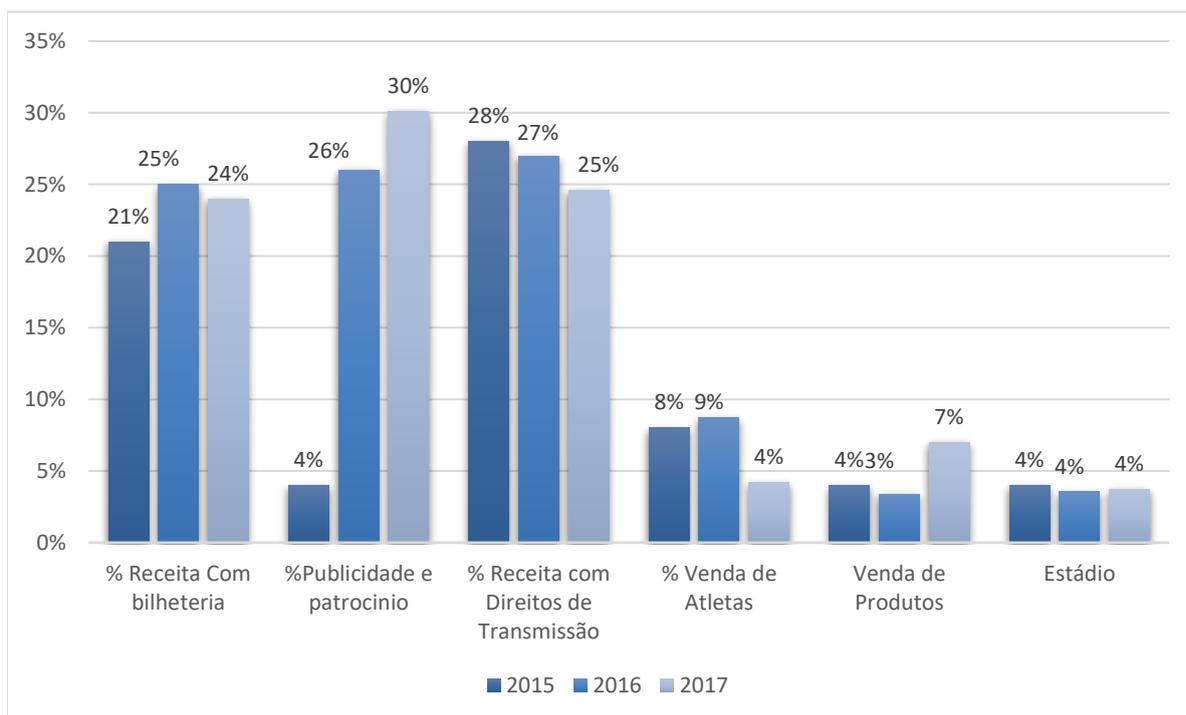
- **Real Madrid**

TABELA 6– FINANÇAS REAL MADRID

Dados	2015	2016	2017
Receita Líquida	R\$ 2.506.940.000,00	R\$ 2.692.650.000,00	R\$ 2.918.850.000,00
Déficit/Superávit	R\$ 183.382.000,00	R\$ 130.500.000,00	R\$91.350.000,00

FONTE: Adaptada de REAL MADRID (2018,2017)

GRÁFICO 3- ANÁLISE DAS RECEITAS REAL MADRID



FONTE: Adaptada de REAL MADRID (2018,2017).

Analisando as finanças do Real Madrid, podemos observar que conservar uma gestão profissional resulta em grandes resultados financeiros para o clube. O faturamento do clube aumenta a cada ano. Seu resultado operacional é calculado subtraindo da receita bruta do clube todas as despesas, impostos e taxas devidas, em outras palavras o resultado operacional nada mais é que quanto o clube cresceu, qual o valor que entrou e permaneceu no clube. Com isso podemos constatar com base nos dados coletados que, o Real Madrid possui um crescimento contínuo acumulando superávits, mesmo que os superávits venham diminuindo o clube não para de crescer.

É interessante voltarmos nosso olhar também para a origem das receitas milionárias do clube espanhol. Com isso podemos evidenciar a importância dada pelo clube a cada tópico da gestão esportiva já discutida anteriormente no trabalho. Vemos que a principal fonte de receita do clube é conquistada com patrocínios e publicidades, com isso entendemos melhor a importância dada pelo clube a imagem que a instituição transmite e a internacionalização de sua marca. Outro ponto que merece destaque também é a importância do estádio próprio e as facilidades dadas aos torcedores na compra dos ingressos para os jogos. Esses fatores combinados representam a segunda maior fonte de receita do clube. Por fim, é de se merecer destaque a fatia da receita oriunda da venda de jogadores. No último ano por exemplo, a

venda de jogadores representou apenas 4 % de toda receita do clube, deixando claro o foco do clube: montar e manter o elenco com os melhores jogadores, evitando desfazer-se deles.

- **Manchester United**

O Manchester United assim como o Real Madrid, apresentou bons resultados financeiros. Em 2015 o clube apresentou um pequeno déficit mas que foi recuperado nos anos seguintes. O clube inglês segue crescendo, sendo o clube de futebol que acumulou o maior lucro no último ano.

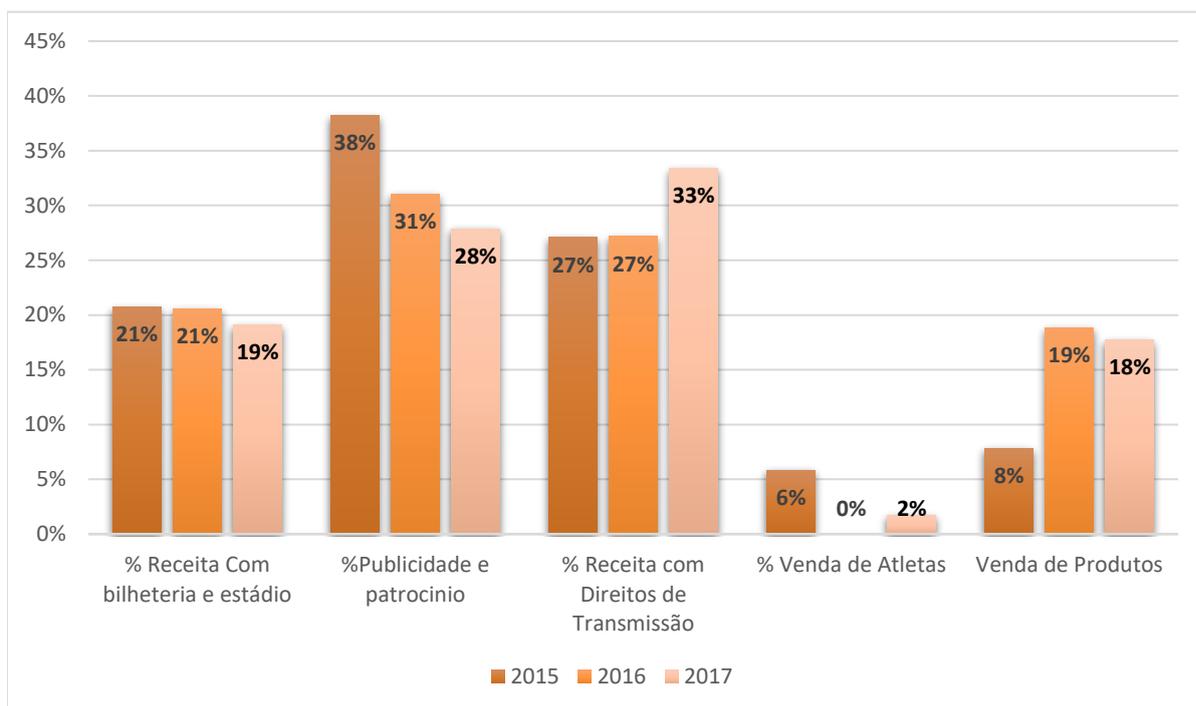
TABELA 7- FINANÇAS MANCHESTER UNITED

Dados	2015	2016	2017
Receita Líquida	R\$ 1.955.250.000,00	R\$ 2.549.250.000,00	R\$ 2.875.950.000,00
Déficit/Superávit	-R\$ 4.430.250,00	R\$ 178.200.000,00	R\$ 193.050.000,00

FONTE: Adaptada de MANCHESTER UNITED (2018,2017).

Ao analisarmos o gráfico de distribuição de suas receitas, vemos que na última temporada a receita com direitos de transmissão passou a ser a principal fonte de ganhos do clube. Logo atrás, com importância percentual quase igual aparece a receita com publicidade e patrocínios, evidenciando a força da marca do clube inglês e justificando seus esforços na concretização de acordos de patrocínios globais. As receitas oriundas de bilheteria também merecem um grande destaque, representando aproximadamente 20% de todo valor gerado pelo clube. Por tratar-se de um clube global, o Manchester United obteve também bons ganhos com a venda de seus produtos. Por fim, destacamos o valor gerado pela venda de atletas: apenas 2% na última temporada. Dando ênfase ao já analisado anteriormente: o foco do clube é na montagem de um elenco com fortes jogadores, preservando e mantendo os melhores atletas no clube.

GRÁFICO 4- ANÁLISE DAS RECEITAS MANCHESTER UNITED



FONTE: Adaptada de MANCHESTER UNITED (2018,2017).

Antes de falarmos sobre os resultados financeiros dos clubes cariocas, é importante destacarmos que além dos balanços patrimoniais dos clubes, usamos como fonte de consulta para a obtenção dos dados financeiros dos clubes cariocas o relatório “Análise dos Clubes Brasileiros de Futebol Itaú BBA” dos anos de 2015 a 2017, este relatório é produzido por auditores do Instituto BBA Itaú. Segundo o relatório, as informações financeiras divulgadas pelo Vasco da Gama carecem de transparência, portanto não se pode garantir uma completa fidelidade dos números.

Outro ponto que merece destaque é que em 2015, com a Lei nº 13.155 de 4 de agosto de 2015 do Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT, que tem como um dos principais objetivos ajudar os clubes a quitarem suas dívidas com a União. Os clubes puderam refinanciar suas dívidas com o Estado no prazo de 20 anos e obtiverem redução de 70% (setenta por cento) das multas, 40% (quarenta por cento) dos juros e 100% (cem por cento) dos encargos legais devidos a União. Assim, a resultado operacional dos clubes cariocas desse ano não refletem de fato a realidade dos clubes. (BRASIL, 2015)

Por fim, destacamos que em 2016 os clubes cariocas firmaram um novo contrato de cessão de direitos de transmissão e exibição dos jogos do Campeonato Brasileiro com a Rede

Globo de Televisão, o que gerou o direito de recebimento de bônus de assinatura de contrato. Com isso, observaremos um alto crescimento na receita oriundas de direitos de transmissão (consequentemente gerando um alto crescimento na receita total) em 2016. Pontuado isso, vamos aos números dos clubes:

- **Vasco da Gama**

Analisando as finanças do Vasco da Gama, desconsiderando a isenção de impostos obtida em 2015 e o pagamento do bônus de assinatura de contrato com a TV Globo em 2016, o clube acumula déficits. Como em 2017 não ocorreu nenhum fato extraordinário semelhante, o déficit do clube ficou evidente, assim como a queda de faturamento.

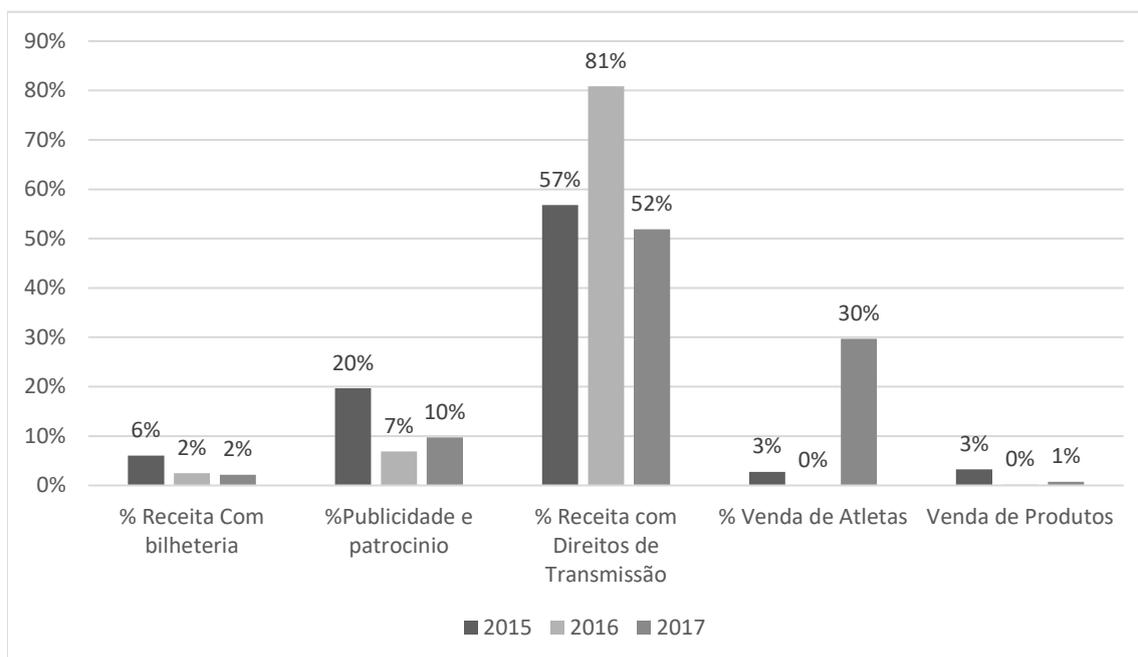
TABELA 8- FINANÇAS VASCO DA GAMA

Dados	2015	2016	2017
Receita Líquida	R\$ 183.000.000,00	R\$ 204.000.000,00	R\$ 185.000.000,00
Déficit/Superavit	R\$ 119.000.000,00	R\$ 11.000.000,00	-R\$ 22.000.000,00

FONTE: Adaptada de VASCO DA GAMA (2018, 2017).

A distribuição de receitas do Vasco não é equilibrada. Vemos que o clube é altamente dependente das receitas de direitos de transmissão, e mesmo possuindo um estádio próprio não gera receitas significativas com bilheteria. O clube não consegue obter boas receitas com patrocínio, seu faturamento com a venda e licenciamento de seus produtos é quase nulo. Com a necessidade de gerar novas receitas, o clube passa a ter na venda de jogadores uma possibilidade de aumentar seu faturamento, vemos que em 2017, 30% de toda receita do clube veio da venda de seus atletas.

GRÁFICO 5- ANÁLISE DAS RECEITAS VASCO DA GAMA



FONTE: Adpatada de VASCO (2017,2018)

- **Botafogo**

Olhando os dados do Botafogo, vemos que diferentemente do Vasco, o clube esboça um crescimento, conseguindo aumentar seu faturamento em 2017 e gerar um resultado operacional positivo.

TABELA 9- FINANÇAS BOTAFOGO

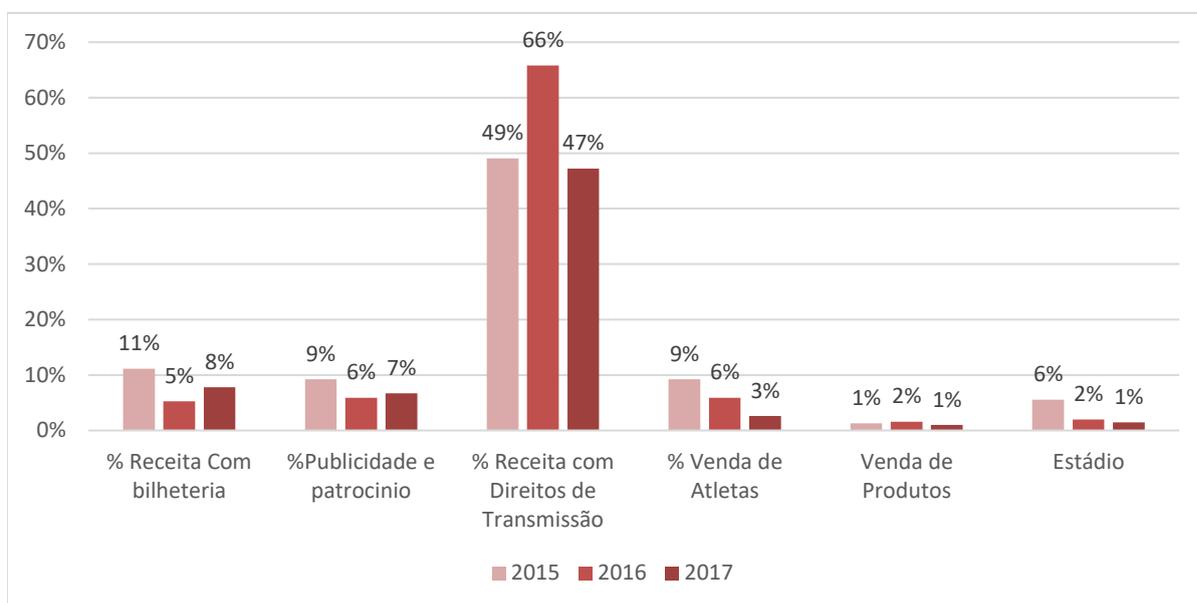
Dados	2015	2016	2017
Receita Líquida	R\$ 115.000.000,00	R\$ 152.000.000,00	R\$ 269.000.000,00
Déficit/Superávit	R\$ 108.000.000,00	-R\$ 9.000.000,00	R\$ 53.000.000,00

FONTE: Adaptada de BOTAFOGO (2018,2017).

O Botafogo possui suas receitas altamente atreladas a TV, gera muito pouco com patrocínio e com a venda de seus produtos. Mesmo possuindo um estádio, o clube gera poucas receitas com sua exploração.

Vejamos a distribuição de suas receitas:

GRÁFICO 6- ANÁLISE DAS RECEITAS BOTAFOGO



FONTE: Adaptada de BOTAFOGO (2018,2017).

- **Fluminense**

O Fluminense, através da análise dos dados financeiros divulgado pelos clubes é o que se encontra em uma pior situação. O clube acumula déficits o que faz com que o clube só aumente sua dívida, não conseguindo arcar com seus compromissos, o que gera uma perda de confiança por parte do mercado e se torna cada vez mais difícil conseguir patrocínios ou empréstimos.

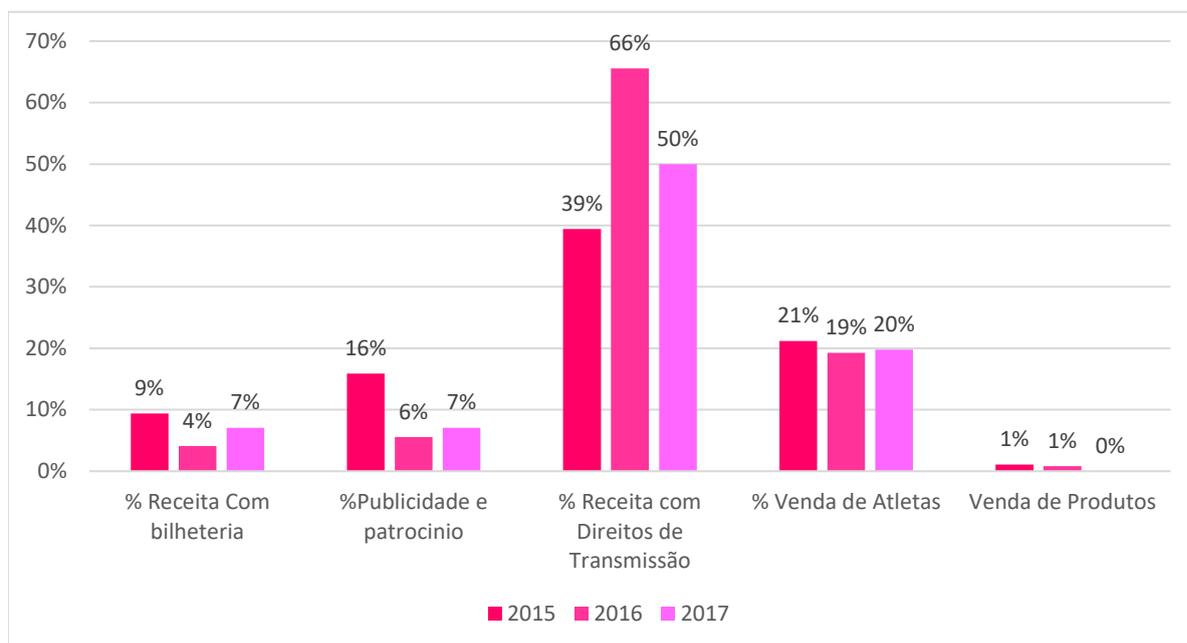
TABELA 10- FINANÇAS FLUMINENSE

Dados	2015	2016	2017
Receita Líquida	R\$ 170.000.000,00	R\$ 270.000.000,00	R\$ 212.000.000,00
Déficit/Superavit	R\$ 32.000.000,00	-R\$ 13.000.000,00	-R\$ 67.000.000,00

FONTE: Adaptada de FLUMINENSE (2018,2017).

Analisando suas receitas, podemos ver que houve uma queda no valor arrecado com patrocínios, e uma crescente dependência do valor gerado pela venda de jogadores, o que conforme já explicado é muito ruim para o desenvolvimento do time e atração da torcida para os estádios. Assim como os outros clubes cariocas, vemos também a forte dependência do clube aos direitos de transmissão e o fraco desempenho com a venda e licenciamento e seus produtos

GRÁFICO 7- ANÁLISE DAS RECEITAS FLUMINENSE



FONTE: Adaptada de FLUMINENSE (2018,2017).

- **Flamengo**

Entre os clubes cariocas, o Flamengo pode ser considerado uma exceção. O faturamento do clube está em constante crescimento, como podemos observar entre 2015 e 2017, o clube quase dobrou o faturamento. O clube acumula superávits e segue uma tendência de crescimento. Completamente o oposto de seus rivais. Entre os fatores que ajudam a explicar esse desempenho financeiro do clube, podemos elencar a gestão do clube, que desde 2013 é considerada um modelo de gestão profissional para os clubes brasileiros.

TABELA 11- FINANÇAS FLAMENGO

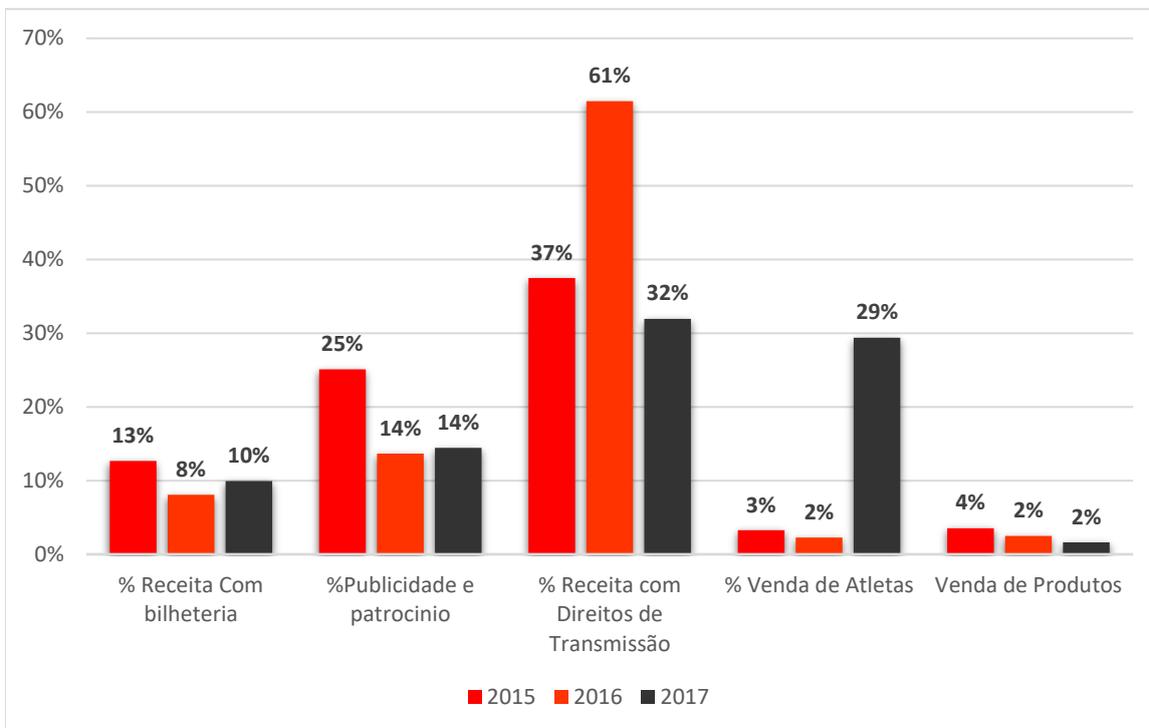
Dados	2015	2016	2017
Receita Líquida	R\$ 339.000.000,00	R\$ 483.000.000,00	R\$ 623.000.000,00
Déficit/Superavit	R\$ 130.000.000,00	R\$ 153.000.000,00	R\$ 159.000.000,00

FONTE: Adaptada de FLAMENGO (2018,2017).

Podemos ver que também no Flamengo, a principal fonte de receita são os direitos de transmissão, porém não com a mesma dependência de Vasco, Botafogo e Fluminense. Observemos que em 2017, o percentual da receita oriunda da venda de atletas aumentou vertiginosamente, fato que se deve a venda de um jovem jogador do clube por 150 milhões ao Real Madrid. As receitas advindas de venda de produtos pode ser encaradas como baixas,

pois como já vimos, o clube é considerado o mais popular do país. O valor arrecado com patrocínios é outro ponto a ser melhorado pelo clube.

GRÁFICO 8- ANÁLISE DAS RECEITAS FLAMENGO



FONTE: Adaptada de FLAMENGO (2018,2017).

Antes de voltarmos nosso olhar para o desempenho esportivo dos clubes, cabe ainda destacarmos um ponto acerca das finanças dos clubes cariocas. Como podemos observar, a principal fonte de receita de todos eles são com os direitos de transmissão, no caso mais extremo, o Vasco em 2017 teve 52% de sua receita atrelada a TV. Esses direitos de transmissão são vendidos pelos clubes a apenas uma empresa: Rede Globo de Televisão. Como a TV Globo é a principal fonte de receita dos clubes, eles se tornam reféns da emissora. Podemos citar como exemplo os horários e os dias das partidas. Eles não são definidos pela CBF apenas, como detém os direitos de transmissão a TV Globo opina e se for de seu interesse altera o horário e dia das partidas. Prevalece o que é melhor para a emissora e não para os torcedores ou clubes. No campeonato brasileiro de 2017, ocorreram 65 jogos na quarta-feira às 21h45 (horário definido pela TV Globo), essa faixa de horário foi a que teve a pior média de público: apenas 13.141 torcedores por jogo. (Os dados são do infográfico elaborado pelo site globosporte.com). Em contrapartida, Fernando Manuel, diretor de aquisição de direitos esportivos da TV Globo em entrevista a ESPN ao ser questionado sobre

esse horário das partidas, respondeu: “Para a Globo, é, sim, mais valioso ter futebol nesse horário. O futebol às 21h45 está no horário mais nobre da televisão no Brasil” (ALVES, 2017).

É preciso que os clubes repensem a relação que mantêm com a emissora, mais da metade da receita dos clubes não pode estar atrelada somente aos direitos de transmissão, isso deixa os clubes reféns da TV. É preciso que os clubes cariocas aumentem suas outras fontes de receitas para que assim, se tornem mais independentes. Ao olharmos o Real Madrid e Manchester, boa parte da receita advém dos direitos de transmissão, mas não na mesma proporção dos times cariocas. É preciso um equilíbrio na distribuição das receitas.

5.1.4.2. Resultado Esportivo

Após analisarmos as finanças dos clubes, vejamos agora qual foi o desempenho esportivo dos times nas últimas 3 temporadas (2015-2017). A proposta deste tópico é vermos se a forma como os clubes estão sendo geridos resulta em bons resultados esportivos. É importante destacarmos isto, pois, como já definido anteriormente, a razão de existir dos clubes é a conquista de títulos. Portanto não se pode avaliar se um modelo de gestão é efetivo ou não, excluindo-se o desempenho esportivo.

O Real Madrid não vem se destacando apenas no âmbito financeiro, estando entre os times mais ricos do mundo, mas também na esfera esportiva. A temporada de 2015 foi a única do último triênio em que o clube não conquistou nenhum título. Já em 2016, conquistou a Uefa Champions League⁵ e a Copa do Mundo de Clubes da FIFA.⁶ Em 2017, conquistou novamente esses títulos além de sagrar-se campeão da La Liga.⁷

Já o Manchester United, mesmo obtendo resultados financeiros superiores aos do Real Madrid, e ser o clube mais rico do mundo não conseguiu nas últimas três temporadas converter esse bom desempenho financeiro em um boa performance esportiva. Isso evidencia que, conservar uma gestão profissional do futebol não é o único fator que torna um clube vitorioso, a conquista de bons resultados esportivos depende também de outras variáveis.

⁵ É a competição de clubes mais prestigiada no futebol europeu. Disputada pelas 32 melhores equipes europeias.

⁶ Torneio com os clubes campeões de todas as seis confederações continentais: CONMEBOL (América do Sul), CONCACAF (América do Norte, Central e Caribe), UEFA (Europa), CAF (África), AFC (Ásia) e OFC (Oceania), além do representante do país-sede (o vencedor do campeonato nacional do país organizador).

⁷ Liga nacional da Espanha. É disputada por vinte clubes, sob o sistema de disputa de pontos corridos, onde os clubes jogam entre si no sistema de turno e retorno.

Em 2015, o clube inglês não levantou nenhum troféu. Na temporada de 2016 conquistou a Copa da Inglaterra⁸. Por fim, na temporada de 2017, também conquistou somente um título, desta vez de expressão internacional: sagrou-se campeão da Uefa Europe League.⁹

Se avaliando as conquistas do Manchester constatamos que não basta uma gestão profissional para que os clubes obtenham bons resultados esportivos, ao voltarmos nosso olhar para os clubes cariocas vemos que mesmo não sendo o único fator, ter uma gestão profissional é importante para o bom desempenho nas competições em que disputa. Como vimos até aqui, a gestão dos clubes do Rio de Janeiro não segue um modelo profissional, com isso, vemos que os clubes cariocas, assim como no aspecto financeiro obtiveram um fraco desempenho nas últimas temporadas, não conquistando nenhum título.

O Vasco da Gama foi rebaixado para a 2ª divisão do Campeonato Brasileiro em 2015, disputando assim em 2016 a segunda divisão da liga nacional. Foi em 2017 que teve seu melhor desempenho nos últimos 3 anos, terminando a competição em 7º lugar.

O Botafogo, em 2015 disputou a 2ª divisão do futebol nacional. Assim como o Vasco, teve seu melhor desempenho em 2017 quando teve sua segunda melhor participação na Libertadores¹⁰ da América, sendo eliminada nas quartas de final.

O time carioca que teve o desempenho mais irregular entre os quatro de nosso estudo foi o Fluminense. O clube terminou o Campeonato Brasileiro de 2015 em 13º, repetiu a posição em 2016 e em 2017 terminou em 14ª. Não disputou a final de nenhum torneio de expressão.

Já o Flamengo, mesmo também sem ter conquistado nenhum título, dentre os clubes do Rio, assim como apresentado no aspecto financeiro, foi o time com o melhor desempenho nas últimas três temporadas. Em 2016 terminou o Campeonato Brasileiro em 3ª lugar, e em 2017 disputou e perdeu duas finais: foi vice-campeão da Copa do Brasil¹¹ e da Copa Sul-Americana.

Ao traçarmos um paralelo entre os resultados esportivos e financeiros dos clubes, podemos observar a ligação entre eles. Dentre todos os clubes que analisamos, o que teve o pior desempenho acumulado nas últimas 3 temporadas foi o Fluminense, tendo como saldo operacional um déficit de R\$48 milhões. Foi o Fluminense também que teve o pior

⁸ Disputada em formato de eliminatórias pelos clubes de futebol da Inglaterra. É o segundo mais importante campeonato do país, logo após o Campeonato Inglês. Disputada por 761 equipes.

⁹ Segundo campeonato mais importante no futebol europeu, atrás apenas da Liga dos Campeões da UEFA.

¹⁰ Principal competição de futebol entre clubes profissionais da América do Sul,

¹¹ Segundo campeonato mais importante no futebol sul-americano, atrás apenas da Libertadores da América

desempenho esportivo tendo como melhor campanha o 13^a lugar em 2016. Olhando pelo outro lado, o clube carioca que teve o melhor desempenho financeiro nos últimos três anos, foi também o clube com melhor desempenho esportivo. O Flamengo, acumulando um lucro de R\$442 milhões, disputou duas finais e ficou na terceira colocação do Campeonato Brasileiro nesse período.

5.1.4.3. **Número de Torcedores nos estádios**

Após analisarmos os números financeiros e esportivos dos clubes, veremos agora o número de torcedores que os clubes levaram aos estádios nas últimas três temporadas. Vale ressaltar que as áreas da gestão dos clubes que possam vir a influenciar a média de torcedores já foram discutidas anteriormente, são elas: Marketing, imagem do clube, estádio, venda de ingressos, montagem e manutenção do elenco e desempenho esportivo. A forma como cada clube administra esses tópicos da gestão, resulta em parte, nos números de torcedores que foram aos estádios conforme veremos a seguir.

Para realizarmos essas análises, traremos dois dados: média de público e taxa de ocupação média. O público médio é encontrado somando-se o número de torcedores pagantes em cada partida na qual o clube atuou como mandante, e dividindo essa soma pelo número total de partidas em que o clube foi mandante. Já a taxa de ocupação média, pode ser entendida como a porcentagem média de preenchimento do estádio nos jogos que o clube atuou como mandante. Em outras palavras, quanto do estádio estava preenchido nos jogos do clube. Esse dado é importante para calcularmos a adesão dos torcedores aos jogos do time, e para evitarmos distorções ao compararmos as médias de público com outros clubes. Para ficar mais claro, observemos o seguinte exemplo: o clube A possui um estádio com capacidade para 20 mil pessoas, teve uma média de público de 10 mil pessoas, sua taxa de ocupação média foi de 50%; já o clube B joga em um estádio com capacidade para 60 mil pessoas e teve a mesma média de público do clube A: 10 mil pessoas. Sua taxa de ocupação média será de aproximadamente apenas 16%. Mesmo levando menos pessoas ao estádio, pode-se entender que o clube A possui uma maior ocupação de seu estádio, possui uma boa adesão de seu torcedor. Vamos agora aos números.

Conforme já esperado, Manchester e Real Madrid ao serem considerados benchmarkings de gestão profissional no esporte, e apresentarem resultados financeiro e esportivo bem positivo apresentam também boas médias de público.

- **Real Madrid**

O Clube da cidade de Madrid possui uma regularidade no número médio de torcedores e na taxa de ocupação média do estádio nos jogos que atua em seus domínios. Quando jogaram em casa nas últimas três temporadas, seu estádio teve 87% da capacidade preenchida, conforme podemos conferir na tabela a seguir.

TABELA 12- DESEMPENHO ESPORTIVO REAL MADRID

Dados/Temporada	2015	2016	2017
Partidas Jogadas como mandante	27	26	28
Média de Público	70.637	69.478	70.698
Taxa de Ocupação Média	87%	86%	87%

FONTE: Adaptada de REAL MADRID (2018,2017,2015).

- **Manchester United**

Dentre todos os clubes de nosso estudo, o Manchester United é o que mais se destaca no quesito média de público. Quando joga em seu estádio, os torcedores do clube inglês preenchem praticamente todo o estádio.

TABELA 13- DESEMPENHO ESPORTIVO MANCHESTER UNITED

Dados/Temporada	2015	2016	2017
Partidas Jogadas como mandante	21	29	31
Média de Público	75.245	74.302	74.285
Taxa de Ocupação Média	99%	99%	99%

FONTE: Adaptada de MANCHESTER UNITED (2018,2017,2015).

- **Vasco da Gama**

Não podemos analisar os números do Vasco sem levarmos em consideração que na temporada de 2016 o clube disputou a série B do Campeonato Brasileiro, fato que fez com que a média de público fosse a mais baixa no período avaliado. Segundo Souza(2004) o momento em que o clube vive influencia diretamente a ida dos torcedores aos estádios. Mesmo com a queda de público, vemos que a taxa de ocupação média nessa temporada aumentou, esse fato se dá porque nessa temporada o clube jogou a maioria de seus jogos no Estádio de São Januário, cuja capacidade é de 21 mil pessoas, já nas outras temporadas o clube jogou muitas partidas no Estádio do Maracanã com capacidade para 78 mil pessoas, ou até mesmo em outras cidades.

TABELA 14- DESEMPENHO ESPORTIVO VASCO DA GAMA

Dados/ Temporada	2015	2016	2017
Partidas Jogadas como mandante	32	34	25
Média de Público	12.627	9.075	12.947
Taxa de Ocupação Média	26%	34%	38%

FONTE: LEMOS, BREVES e SILVA (2017,2016,2015)

- **Botafogo**

O Botafogo, dentre os clubes cariocas é o que mais atuou em seu próprio estádio no período de coleta dos dados, dos 36 jogos que atuou como mandante na temporada de 2017, todos foram jogados no Engenhão. A exceção foi a temporada de 2016, pois o clube ficou impossibilitado de usar seu estádio. O Engenhão foi cedido ao Comitê Olímpico Internacional (COI) para a realização dos Jogos Olímpicos Rio -2016. Como alternativa, o clube mandou suas partidas no estádio Luso Brasileiro que tem capacidade para 20 mil pessoas, com isso a média de público caiu, mas a taxa de ocupação aumentou. Em 2017, ano que teve a melhor média de público, também foi o ano em que o clube teve o melhor desempenho esportivo -fazendo uma boa campanha na Libertadores da América- e o melhor desempenho financeiro, fechando o ano com superávit. Já sobre o ano de 2015, quando teve a pior taxa de ocupação média, paralelamente foi a temporada com pior desempenho esportivo -pois o clube disputou a série B- e a temporada que o clube registrou a menor arrecadação.

TABELA 15- DESEMPENHO ESPORTIVO BOTAFOGO

Dados/ Temporadas	2015	2016	2017
Partidas Jogadas como mandante	32	32	36
Média de Público	10.807	6.832	15.172
Taxa de Ocupação Média	22%	34%	34%

FONTE: LEMOS, BREVES e SILVA (2017,2016,2015)

- **Fluminense**

O time do Fluminense, assim como o Botafogo não pode mandar seus jogos em seu estádio em 2016. O Maracanã também foi cedido ao COI para a realização das Olimpíadas. Nessa temporada o clube jogou a maioria de suas partidas como mandante nos estádio Raulino de Oliveira (12 jogos) que fica na cidade de Volta Redonda e tem capacidade de 18 mil pessoas, e no estádio Giulite Coutinho (9 jogos) na cidade de Mesquita que suporta até 13 mil pessoas. Com isso, nessa temporada o clube teve sua pior média de público, mas sua melhor taxa de ocupação dos estádios.

TABELA 16- DESEMPENHO ESPORTIVO FLUMINENSE

Dados	2015	2016	2017
Partidas Jogadas como mandante	30	34	38
Média de Público	14.282	8.561	14.190
Taxa de Ocupação Média	19%	33%	25%

FONTE: LEMOS, BREVES e SILVA (2017,2016,2015)

- **Flamengo**

Por fim, chegamos ao Flamengo. Por possuir a maior torcida do país (IBOPE,2014), já era de se esperar que o clube obtivesse as maiores médias de público. Como já comentamos, na temporada de 2016 os clubes não puderam usar o Maracanã, com isso do total de 34 partidas em que o clube jogou como mandante, 30 foram disputadas fora da cidade do Rio de Janeiro. Mesmo com esse fator, o clube manteve uma boa taxa de ocupação do estádio, isso só foi possível pois, como já vimos anteriormente, a torcida do clube é dispersada por todo país.

TABELA 17- DESEMPENHO ESPORTIVO FLAMENGO

Dados	2015	2016	2017
Partidas Jogadas como mandante	29	33	43
Média de Público	27.950	18.270	20.802
Taxa de Ocupação Média	36%	50%	50%

FONTE: LEMOS, BREVES e SILVA (2017,2016,2015)

Com a análise desses números, podemos evidenciar que o número de torcedores nos estádios pode ser afetado pelo desempenho esportivo do clube na temporada, e também pelos seus resultados financeiros. Ao se qualificar a disputar campeonatos importantes e conseguir bons resultados os clubes atraem mais torcedores aos estádios (vide caso do Botafogo).

O desempenho esportivo pode ser impacto pelos resultados financeiros dos clubes, pois ao enfrentarem problemas financeiros uma das soluções mais rápidas encontradas é a venda de seus jogadores mais valiosos, além de abdicarem fazer contratações de jogadores caros, isso enfraquece o elenco e diminui as chances de um bom resultado esportivo. Evidenciamos isso observando a temporada de 2015 do Vasco da Gama: foi a temporada com a menor arrecadação – o que impossibilitou a montagem de um elenco forte-, conseqüentemente foi o ano que teve o pior desempenho esportivo e com a junção desses fatores foi a temporada também em que teve a pior taxa de ocupação de seu estádio.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização de nossa pesquisa, vimos que entre 2015 e 2017 os clubes cariocas acumularam déficits, resultados esportivos ruins e baixas médias de público. Muitos dos fatores que fazem com que os clubes se encontrem nesse caótico quadro podem ser controlados pelas gestões dos clubes. Os clubes, ao não se guiarem pelas diretrizes de uma gestão profissional do futebol, adiminstram mal ou ignoram esses fatores.

Assim, podemos constatar que a forma como um clube de futebol é gerido pode afetar seu faturamento, seu desempenho esportivo e por fim o número de torcedores que vão aos estádios. Por mais que a gestão não seja o único catalisador desses resultados ela possuiu uma forte influência. Assim sendo, a baixa média de público nos jogos de futebol dos principais clubes da cidade do Rio de Janeiro, em partes, pode ser explicada através da maneira como são geridos. Esse fato fica evidenciado ao analisarmos os números dos clubes cariocas, de forma mais específica os casos de Botafogo e Vasco. O Botafogo, que na temporada de 2017 teve o melhor desempenho esportivo e financeiro das últimas três temporadas, consequentemente conquistou sua melhor média de público nesse ano. Já o Vasco em 2015, teve sua menor arrecadação, o pior desempenho esportivo (sendo rebaixado a segunda divisão) e consequentemente a menor taxa de ocupação de seu estádio no período de análise. Como foi debatido durante o trabalho, esses não são os únicos fatores que influenciam no número de torcedores nos estádios, mas essa relação ajuda explicar tal fenômeno.

Vimos que os bons resultados de Real Madrid mostram uma correlação e possivelmente uma relação causal entre a gestão dos clubes e seus resultados. A administração desses clubes é sustentada por três pilares: gestão de marketing, estádio e montagem e manutenção do elenco. Dentro desses pilares, são tratados assuntos como internacionalização da marca, patrocínios, imagem institucional do clube – que impactam nos resultados financeiros-, gestão do estádio, relacionamento com os torcedores, venda de ingressos – impactando no público médio presente – e montagem e manutenção do elenco que influencia o desempenho esportivo.

Paralelamente, os maus resultados apresentados pelos clubes cariocas podem ser entendidos partindo da gestão implementada. Ao compararmos a gestão dos clubes europeus com a gestão dos clubes cariocas, podemos observar - guardadas as devidas proporções, também explicadas ao decorrer do trabalho - notáveis diferenças. Os pontos considerados

primordiais para as gestões de Manchester e Real Madrid são negligenciados ou mau geridos pelos clubes brasileiros.

Ressaltamos que futuros trabalhos devem ser realizados para que se possa melhor medir a relação entre a gestão dos clubes e seus resultados. Em novos trabalhos podem ser considerados os fatores culturais, econômicos e políticos, pouco explorados em nosso estudo. Seria interessante também, em futuras pesquisas sobre a temática, adotar uma metodologia diferente da adotada aqui, fazendo uso de dados primários. Estudos de natureza quantitativa também se fazem necessários para que, isolando as variáveis que influenciam a ida de torcedores aos jogos, possamos ter um melhor conhecimento do peso que a gestão dos clubes exerce no número de torcedores nos estádios.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. **Globo Defende Jogos Às 21h45 e Diz Que 'Não É Capricho': 'Mais Valioso Ter Futebol Esse Horário'**. Disponível em:

<<http://www.espn.com.br/noticia/695596_globo-defende-jogos-as-21h45-e-diz-que-nao-e-capricho-mais-valioso-ter-futebol-esse-horario> Acesso em: 24 jun. 2018

AMADEU, M. S., et al. Manual De Normalização De Documentos Científicos De Acordo Com As Normas Da Abnt. Curitiba: Editora UFPR,2015.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Dictionary**. Disponível em:

<<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>>. Acesso em 19 jun 2018

AZZONI, C. R.; CARMO, H. E.; MENEZES, T. **Comparações Da Paridade Do Poder De Compra Entre Cidades: Aspectos Metodológicos E Aplicação Ao Caso Brasileiro**.

Pesquisa e Planejamento Economico, v. 33,n.1, p. 91-126, abr. 2003

BARROS, A. J.; LEHFELD, N. S. **Fundamentos De Metodologia**. São Pulo, McGraw-Hill, 1986

BBC. **Price Of Football: Full Results 2017**. Disponível em: <

<https://www.bbc.com/sport/football/41482931> > Acesso em: 12 jun. 2018.

BDO . **10º Valor Das Marcas Dos Clubes Brasileiros**. [S.I.]. BDO Publicações, 2017.

BERTOLDO, C. P. **Marketing Esportivo: O Esporte Nas Estratégias Empresariais**. São Paulo: Umesp, 2000.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento Da Informação: Um Recurso Estratégico No Processo De Gestão Empresarial**. Atlas, São Paulo. 1998

BORGES, G. R. **A Relação Entre a Imagem da Marca e a Lealdade dos Torcedores de Clubes de Futebol**. 107 f. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo,2009.

BORGES, G. R.; PETRY, J. O Impacto do Desempenho do Time na Presença de Torcedores no Estádio de Futebol. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 5, n. 3, p. 60-74, 2016.

BOTAFOGO. Demonstrações Contábeis Botafogo de Futebol e Regatas e Empresa Controlada em 31 De Dezembro de 2016 e Relatório dos Auditores Independentes. Rio de Janeiro, 2017.

BOTAFOGO. Demonstrações Contábeis Botafogo de Futebol e Regatas e Empresa Controlada em 31 De Dezembro de 2017 e Relatório dos Auditores Independentes. Rio de Janeiro, 2018.

BOTAFOGO. **Organograma**.: Disponível em:

<<<http://www.botafogo.com.br/transparencia/organograma.php>> Acesso em 24 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui Normas Gerais Sobre Desporto e Dá Outras Providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n.142, 25 mar. 1998. Seção 1, p.1.

BRASIL. Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015. Estabelece Princípios E Práticas De Responsabilidade Fiscal E Financeira E De Gestão Transparente E Democrática Para Entidades Desportivas Profissionais De Futebol. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n.148-A, 5 ago. 2015. Seção 1, p.1.

CALLEJO, M.B.; FORCADELL, F. **Real Madrid Football Club: A New Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain**. Global Business and Organizational Excellence, Estados Unidos, volume 26, p.51-64, Nov./ Dez. 2006.

CAPELO, R. **Clubes Brasileiros Têm Pior Aproveitamento Comercial Do Que Grandes Europeus**. Disponível em : < <https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2017/08/clubes-brasileiros-tem-pior-aproveitamento-comercial-contra-grandes-europeus.html> > Acesso em : 4 maio 2018.

CAPELO, R. **Futebol S.A. – Por Que Os Clubes Brasileiros Insistem Em Ignorar O Mercado Financeiro?** Disponível em: < <https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2017/11/futebol-s-por-que-os-clubes-brasileiros-insistem-em-ignorar-o-mercado-financeiro.html> >. Acesso em: 4 maio 2018.

CARLET, R. Fator Local E Sua Influência No Futebol: Análise Quantitativa Do Campeonato Brasileiro Série A. Revista Brasileira de Futsal e Futebol. São Paulo. v.7, n.26, p. 399-407. 2015.

COELHO, D. B. ; OLIVEIRA JUNIOR, M A.. **A Internacionalização De Empresas Na Agenda Governamental Contemporânea De Desenvolvimento: Reflexões Críticas E Analíticas Para Os Negócios Internacionais**. Cadernos EBAPÉ.BR, Rio de Janeiro, v. 14, n. especial, p. 527-550, 2016

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). **Campeonato Brasileiro De Futebol - Série A – 2013**. [Rio de Janeiro]. Tabela do Campeonato. 2013

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). **Campeonato Brasileiro De Futebol - Série A – 2014**. [Rio de Janeiro]. Tabela do Campeonato. 2014

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). **Campeonato Brasileiro De Futebol - Série A – 2015**. [Rio de Janeiro]. Tabela do Campeonato. 2015

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). **Campeonato Brasileiro De Futebol - Série A – 2016**. [Rio de Janeiro]. Tabela do Campeonato. 2016

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). **Campeonato Brasileiro De Futebol - Série A – 2017**. [Rio de Janeiro]. Tabela do Campeonato. 2017.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF).. **Clubes Discutem Internacionalização Na CBF**. Disponível em: < <https://cbf.com.br/a-cbf/informes/index/clubes-discutem-internacionalizacao-na-cbf#.WykerNJKjIU> > Acesso em 15 jun. 2018

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Relatório de Intermediários CBF - 2018**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2018.

COSTA, F. C.; MARINHO, E. Fome de Bola: O Futebol no Brasil e os Desafios da Gestão Esportiva. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, vol. 4, n.01,p.42-55. Jan-mar 2005. DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED. **Deloitte Football Money League 2018**. Manchester: Sports Business Group, 2018.

DINIZ, I. G. F. ; CALEIRO, M. M. **Esporte e Mídia: Uma Interdependência de Consumo**. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste,17.,2012, Ouro Preto. Anais...Ouro Preto,2012, p 1-14.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Má Gestão E Falta De Credibilidade Fazem Patrocinadores 'Fugirem' Dos Clubes**. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Marketing/noticia/2017/08/epoca-negocios-ma-gestao-e-falta-de-credibilidade-fazem-patrocinadores-fugirem-dos-clubes.html> > Acesso em : 15 jun 2018.

ESPN. **'Governador Frouxo', 'Aqui Mando Eu' E Muito Flamengo: As 20 Melhores Frases De Eurico Miranda, Convidado Do Bola Da Vez Desta Terça**. Disponível em: < http://www.espn.com.br/noticia/678230_governador-frouxo-aqui-mando-eu-e-muito-flamengo-as-20-melhores-frases-de-eurico-miranda-convidado-do-bola-da-vez-desta-terca > Acesso em : 4 jun 2018.

FAGUNDES, A. F. A.,et al. Um Estudo Sobre A Satisfação Do Consumidor Esportivo Que Frequenta Estádios De Futebol Em Belo Horizonte. *Revista Eletrônica De Ciência Administrativa*, v.12,n.1, p.121-135.2013

FERNANDEZ, M. **Pesquisa mostra que clubes da elite do futebol brasileiro ignoram práticas básicas de administração**. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/blogs/bastidores-fc/post/pesquisa-mostra-que-clubes-da-elite-do-futebol-brasileiro-ignoram-praticas-basicas-de-administracao.ghtml> > . Acesso em 04 jun. 2018.

FERREIRA, F. 3º Ranking Mundial de Público nos Estádios 2013/14. São Paulo : Pluri Consultoria, 2014.

FERREIRA, F. Porque estádios tão vazios? – Pt. 3. 17 Motivos para NÃO ir aos Estádios. São Paulo : Pluri Consultoria, 2013

FIFA. **Real Madrid - The White Club, The Glorious Club**.Disponível em: <<https://www.fifa.com/live-scores/news/y=2001/m=1/news=real-madrid-the-white-club-the-glorious-club-76199.html>>. Acesso em 15 jun. 2018.

FLAMENGO. Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2016. Rio de Janeiro,2017.

FLAMENGO. Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2017. Rio de Janeiro,2018.

FLAMENGO. Estatuto Social do Clube de Regatas do Flamengo. Rio de Janeiro,1992.

FLAMENGO. **Organograma Atual**. Rio de Janeiro,2018.

FLUMINENSE. **Demonstração Financeira 2016**. Rio de Janeiro,2017.

FLUMINENSE. **Demonstração Financeira 2017**. Rio de Janeiro,2018.

FLUMINENSE. **Estrutura Organizacional Funcional**.. Rio de Janeiro,2018.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Briga Interrompe Atlético-PR X Vasco E Deixa 4 Torcedores Feridos; Não Há Risco De Morte**. Disponível em: <
<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2013/12/1382694-briga-entre-torcidas-interrompe-a-partida-entre-vasco-e-atletico-pr.shtml>> Acesso em : 4 jun. 2018.

FORBES. **The World's Most Valuable Soccer Teams 2017**. Disponível em : <
<https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2017/06/06/the-worlds-most-valuable-soccer-teams-2017/#1988231077ea> > Acesso em : 14 mai. 2018.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **World Economic Outlook Databases April 2018**. [Washington]: [s.n.], 2018.

GIL, A. C. **Métodos E Técnicas De Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GLOBO ESPORTE. **Com Inter, Fluminense, Galo E Timão, Florida Cup Tem Programação Definida**. Disponível em:
<<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/10/com-inter-fluminense-galo-e-timao-florida-cup-tem-programacao-definida.html> >. Acesso em 4 maio 2018.

GLOBO ESPORTE. **Flu X Maracanã: Audiência Judicial Tenta Acordo Na Operação Do Estádio**.Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/fluminense/noticia/flu-x-maracana-audiencia-judicial-tenta-acordo-na-operacao-do-estadio.ghtml> > Acesso em: 9 jun. 2018.

GLOBO ESPORTE. **Mapa revela times mais curtidos em cada uma das 5.570 cidades do Brasil**. Disponível em : < <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/09/mapa-revela-times-mais-curtidos-do-brasil.html> > Acesso em 1 jun 2018.

GONZÁLEZ-GÓMEZ, F. ; PICAZO-TADEO, A. J. Can we be satisfied with our football team? Evidence from Spanish professional football. **Journal of Sports Economics**, v.11, n.4, p. 418-442,2010.

HAMIL, S. et al. **The corporate governance of professional football clubs**. Corporate Governance, Oxford, v. 4, n. 2, p. 44-51, 2007.

HEERDT, M. L.; LEONEL, V. **Metodologia Científica e da Pesquisa**. 5.ed.Palhoça: UnisulVirtual,2007.

HELLIER, D. ; SOSHINICK, S. **Plano de clubes grandes para transmissões divide futebol inglês.** Disponível em: < <https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2017/09/26/plano-de-clubes-grandes-para-transmissoes-divide-futebol-ingles.html>>. Acesso em: 6 maio 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. **Flamengo E Corinthians São Os Times Brasileiros Com Mais Torcedores E Simpatizantes.** Disponível em: < <http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/flamengo-e-corinthians-sao-os-times-brasileiros-com-mais-torcedores-e-simpatizantes/>>. Acesso em: 02 mai. 2018

ITAÚ BBA. Análise Econômico Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros 2017. [S.I. : s.n.], 2017.

KFOURI, J. **Quem vende mais camisas no Brasil.** Disponível em < <http://blogdojuca.uol.com.br/2017/09/quem-vende-mais-camisas-no-brasil/>> Acesso em: 18 jun 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing.** 12. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

KPMG. Football Clubs' Valuation. The European Elite 2017. [S.I. : s.n.], 2017.

LEMOS, C. ; BREVES, R.; SILVA, L. **O Público nos Estádios do Brasil em 2015.** Disponível em: < <http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/2015/>> Acesso em : 17 mai. 2018.

LEMOS, C. ; BREVES, R.; SILVA, L. **O Público nos Estádios do Brasil em 2016.** Disponível em: < <http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/2016/>> Acesso em : 17 mai. 2018

LEMOS, C. ; BREVES, R.; SILVA, L. **O Público nos Estádios do Brasil em 2017.** Disponível em: < <http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/2017/>> Acesso em : 25 mai. 2018

LEMOS, C. ; BREVES, R.; SILVA, L. **O Público nos Estádios do Brasil em 2013.** Disponível em: < <http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/2013/>> Acesso em : 25 mai. 2018

LEMOS, C. ; BREVES, R.; SILVA, L. **O Público nos Estádios do Brasil em 2014.** Disponível em: < <http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/2014/>> Acesso em : 25 mai. 2018

LEMOS, R. M. ; GUEDES, R. C. A Popularização Do Futebol no Rio De Janeiro Durante A República Velha. **Revista Historiador**, Porto Alegre, v. 01, n.01, p.33-46 .Dez. 2008.

LEONCINI, M. P. ; SILVA, M. T. Entendendo O Futebol Como Um Negócio: Um Estudo Exploratório. **Gestão & Produção**, São Paulo, v.12 , n.1, p.11-23, jan-abr.2005

LEONCINI, M. P. **Entendendo o Negócio Futebol: Um Estudo Sobre a Transformação do Modelo de Gestão Estratégica nos Clubes de Futebol**. 177 f. Tese (Doutorado em Engenharia)- Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MANCHESTER UNITED. **Manchester United Plc 2016 Annual Report on Form 20F**. Manchester,2017.Reporte anual.

MANCHESTER UNITED. **Manchester United Plc 2017 Annual Report on Form 20F**. Manchester,2018.Reporte anual.

MANCHESTER UNITED. **Results Season 2017/18**.Disponível em : <
<https://www.manutd.com/en/matches/2017-18/all> > Acesso em: 19 jun. 2018.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. **Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo**. Revista de Administração, v. 44, n. 2, art. 3, p. 118-130, 2009.

MATTAR, M.F. **Na trave: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MOREIRA, L. Z. ; VERDU, F. C. **A Internacionalizacao Das Médias Empresas Brasileiras**. Acta Scientiarum. Human and Social Sciences. Maringá, v. 39, n. 3, p. 245-257, Set.-Dez., 2017.

NISSAN. **Informe: Nissan Do Brasil**. Disponível em <
<http://nissannews.com/pt/nissan/brasil/releases/informe-nissan-do-brasil?la=1> >. Acesso em 3 jun 2018

O GLOBO. **Botafogo Vence Licitação Para Administrar O Engenhão**. Disponível em: <
<https://oglobo.globo.com/esportes/botafogo-vence-licitacao-para-administrar-engenhao-4164797> > Acesso em: 10 jun. 2018

O GLOBO. **Eurico Miranda É Condenado A 10 Anos De Prisão**.Disponível em <
<https://oglobo.globo.com/esportes/eurico-miranda-condenado-10-anos-de-prisao-4190495>>
Acesso em: 19 jun 2018

OURIQUES, N. **O Gol Contra Do Rei: A Lei Pele e Suas Consequências**. Motrivivência.v.11, n. 12, p.37-64, mai. 1999.

PEREIRA, C. A. ; et al. A Gestão Estratégica De Clubes De Futebol: Uma Análise Da Correlação Entre Performance Esportiva E Resultado Operacional. In: CONGRESSO USP. CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4.,2004, São Paulo.Anais... São Paulo,2004.n.p.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. Trad. Ieda. Moriya. São Paulo: Phorte, 2002.

POZZI, L.F. **A Grande Jogada: Teoria E Prática Do Marketing Esportivo**. São Paulo: Globo,1998.

PREVIDELLI, A. **As 17 Regiões Do Rio Onde Mais Pessoas São Roubadas Na Rua.** Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/brasil/as-17-regioes-do-rio-onde-mais-pessoas-sao-roubadas-na-rua/>> Acesso em: 24 jun. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, C .F. **Metodologia Do Trabalho Científico: Métodos E Técnicas Da Pesquisa E Do Trabalho Acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2 ed., 2013.

REAL MADRID. **Estatutos del Real Madrid C.F.**Madrid, 2012.

REAL MADRID. **Informe Anual 2016-2017.** Madrid,2017

REAL MADRID. **Informe Anual 2017-2018.** Madrid,2018

REALMADRID. **Futebol·Jogos.** Disponível em : <<https://www.realmadrid.com/pt/futebol/jogos/liga-bbva>> Acesso em 19 jun. 2018

RODRIGUES, N. Narciso às Avesas. In: _____. **A Pátria de Chuteiras.**Rio de Janeiro: Nova Fronteira, n.p., 2013.

SEDA,V. **Flamengo aprova parceria com a Adidas. Veja detalhes do contrato.** Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2012/12/flamengo-aprova-parceria-com-adidas-veja-detalhes-do-contrato.html> >. Acesso em 19 jun. 2018.

SHETH, J.N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B.I. **Comportamento Do Cliente: Indo Além Docomportamento De Do Consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

SMITH, M. **Manchester United Players Star In Online Video Promoting Deadpool 2 In Latest Tie-In With 20th Century Fox.** Disponível em: <<http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-5727227/Manchester-United-players-star-online-video-promoting-Deadpool-2.html>> Acesso em 24 jun. 2018.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: Teoria e prática no contexto Brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall,2008.

SOMOGGI, A. **Mercado De Licenciamento De Marca Inexiste No Futebol Brasileiro.** Disponível em:< <http://blogs.lance.com.br/somoggi/mercado-de-licenciamento-de-marca-inexiste-no-futebol-brasileiro/> > Acesso em 4 jun 2018

SPORTING INTELLIGENCE. **Global Sports Salaries Survey 2017.** [S.I. : s.n.], 2017.

SOUZA, F. A. P. **Um Estudo Sobre a Demanda Por Jogos de Futebol nos Estádios Brasileiros.** 117 f. Dissertação (Mestre em Administração)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

THE FOOTBALL ASSOCIATION PREMIER LEAGUE LIMITED. **Handbook**

TRADING ECONOMICS. **PIB - Lista De Países.** Disponível em : < <https://pt.tradingeconomics.com/country-list/gdp> > Acesso em: 25 maio 2018.

UOL. **Dupla de Milão e Real Madrid são os clubes mais populares na China.** Disponível em : < <https://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2016/12/30/dupla-de-milao-e-real-madrid-sao-os-clubes-mais-populares-na-china.htm>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

VALOR. **Odebrecht E Eike Vencem Licitação Para Administrar Maracanã.** Disponível em: < <http://www.valor.com.br/brasil/3117518/odebrecht-e-eike-vencem-licitacao-para-administrar-maracana>> Acesso em : 5 jun. 2018.

VASCO. **Demonstrações Contábeis em 31 de Dezembro de 2016.** Rio de Janeiro,2017.

VASCO . **Demonstrações Contábeis em 31 de Dezembro de 2017.** Rio de Janeiro,2018.

VASCO . **Diretoria e Conselho.** Disponível em:
<<http://www.vasco.com.br/site/conteudo/detalhe/4>> Acesso em:24 jun. 2018.

VAZQUEZ. R. P. **Identidade de Marca, Gestão e Comunicação.** Revista da Escola de Comunicação e Arte. São Paulo. V.4,n.7, p.198-211. , 2007.

VERGARA. S. C. **Tipos de Pesquisa em Administração.** Cadernos EBAP. Rio de Janeiro. N. 52, s.p. 1990.