

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A CRISE FINANCEIRA NO FUTEBOL
BRASILEIRO: O CASO DOS CLUBES CARIOCAS**

MATHEUS JOSÉ DA SILVA NEVES GONZAGA
MATRÍCULA: 111237857

ORIENTADOR: PROF. LUIZ MARTINS DE MELO

ABRIL 2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

A CRISE FINANCEIRA NO FUTEBOL: O CASO DOS CLUBES CARIOCAS

MATHEUS JOSÉ DA SILVA NEVES GONZAGA
MATRÍCULA: 111237857

ORIENTADOR: LUIZ MARTINS DE MELO

ABRIL 2019

As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a minha família, por todo o apoio e paciência durante essa difícil caminhada acadêmica, sempre me encorajando e me apoiando, tanto no âmbito profissional, quanto no pessoal.

Agradeço, também, a todo corpo docente do Instituto de Economia da UFRJ, com um agradecimento em especial ao meu orientador, Professor Luiz Martins de Melo, pela compreensão, atenção, apoio e instruções.

Sou grato, também, aos meus amigos e professores do Colégio Metropolitano e do Colégio e Curso pH pela a importância na minha formação como cidadão, junto a seus valores, tendo papel fundamental no meu ingresso na maior faculdade do país.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos meus amigos do IE, em especial aos meus amigos do “E aí?” Bernardo Ostrovski, Eduardo Pacheco, Guilherme Kudsi, Gustavo Meneses, João Victor Marques, Matheus Pissurno, Pedro Henrique Miranda, Rafael Figueiredo, Rafael Marinho, Renan Fragoas, Rodrigo Baum Pena e Rodrigo Domingos, além das minhas amigas Ana Carolina Cordeiro e Bruna Costa, por toda ajuda, amizade, paciência (que eu sei que as vezes tem que ter, e muita, comigo) e suporte que me deram durante toda essa fase.

RESUMO

Conhecido como o país do futebol, O Brasil caracteriza-se pelo seu estilo único e irreverente de praticar o esporte, tendo diversos clubes de grande expressão e jogadores conhecidos mundialmente. Entretanto, essa fama reconhecida não se aplica quando o assunto é a situação financeira dos clubes brasileiros, onde a grande maioria apresenta dívidas estratosféricas.

Como o país apresenta um vasto número de clubes hoje, o estudo tomará como base o futebol do Rio de Janeiro, com foco em como esse mercado é estruturado atualmente, analisando como os clubes cariocas se preparam para competir nessa indústria e, por fim, por quais motivos esses clubes não conseguem equilibrar suas contas.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	07
I. CAPÍTULO 1: O MERCADO E AS ESTRATÉGIAS DAS FIRMAS	08
I.1 O MERCADO E A INDÚSTRIA	08
I.2 BARREIRAS À ENTRADA E SAÍDA	09
I.2 VANTAGENS COMPETITIVAS.....	15
III.2.1 DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO.....	18
I.3 PROPAGANDA E MARKETING.....	21
II. CAPÍTULO 2: O FUTEBOL CARIOCA E SUAS FONTES DE RENDA..	25
II.1 A HISTÓRIA DO FUTEBOL CARIOCA	25
II.1.1 OS GRANDES CLUBES	26
II.2 O MERCADO E SUAS FONTES DE RECEITAS	30
II.2.1 A DIFICULDADE DOS CLUBES PEQUENOS	30
II.1.1 AS FONTES DE RECEITAS DOS CLUBES	37
II.3 DO VALOR DAS MARCAS.....	43
III. CAPÍTULO 3: AS ESTRUTURAS FINANCEIRAS DOS CLUBES	51
III.1 A SITUAÇÃO FINANCEIRA DOS CLUBES.....	51
III.2 O ENDIVIDAMENTO DOS CLUBES	60
CONCLUSÃO	63
ANEXOS.....	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

INTRODUÇÃO

O estudo tem como objetivo realizar uma análise sobre a situação financeira atual do futebol brasileiro, com foco no quatro principais clubes do Rio de Janeiro, respondendo à pergunta: Quais são os motivos pelos quais os clubes cariocas não conseguem estruturar suas finanças e, conseqüentemente, equilibrarem suas contas?

Como base para as pesquisas, o estudo utilizará dados obtidos nas demonstrações financeiras dos clubes nos anos de 2016 e 2017, que são os mais recentes divulgados pelos clubes, assim como informações tiradas de pesquisas realizadas por empresas especializadas na economia do futebol.

O trabalho está organizado em três capítulos. No primeiro capítulo, será apresentada a base teórica da monografia, analisando os conceitos da Economia Industrial de Mercado e Indústria, Concorrência, Barreiras à Entrada e Saída, Vantagens Competitivas, Diversificação do Produto, Economias de Escopo e Marketing e Propaganda. O segundo capítulo trará esses conceitos teorizados no capítulo anterior, aplicados a realidade do futebol carioca: Haverá uma introdução aos clubes cariocas, uma análise de suas vantagens no mercado em que estão inseridos frente aos demais clubes de menor expressão dentro do Estado e serão introduzidas suas principais fontes de receitas, destacando a importância da diferenciação de suas marcas nos processos de marketing. Por fim, o terceiro capítulo terá como objetivo fazer uma análise da atual situação desses clubes, analisando os balanços dos mesmos, além de outros estudos complementares, dividindo esse estudo entre receitas, despesas e endividamento dos clubes, com uma breve análise sobre o PROFUT.

Ao fim de tudo, será possível entender como os clubes se estruturam para competir dentro desse mercado, assim como quais são os resultados apresentados por essas atuais estruturas. Sendo assim, haverá a possibilidade de se discutir a atual situação financeira desses clubes, podendo propor possíveis saídas para essa crise na qual passam.

CAPÍTULO 1 – O MERCADO E AS ESTRATÉGIAS DAS FIRMAS

O capítulo tem o objetivo de servir como base teórica para o restante da monografia. Nele será feita uma análise de conceitos como concorrência, barreiras à entrada, vantagens competitivas e marketing. O capítulo será dividido em quatro partes. Na primeira parte será feita uma apresentação do conceito de indústria e mercado em sua essência. Após, serão analisadas as barreiras à entrada e como as mesmas influenciam o mercado futebolístico. Posteriormente, o foco serão as vantagens competitivas, centrando-se na diferenciação do produto da empresa, de modo que a mesma consiga criar e manter essas vantagens competitivas dentro do mercado. Por fim, será feita uma análise das estruturas de marketing e propaganda das empresas nesse processo de distinguir suas marcas das demais concorrentes.

I.1 – O MERCADO E A INDÚSTRIA:

O mercado, no âmbito da concorrência perfeita, caracteriza-se pelo encontro entre a demanda e a oferta, com uma noção de produto muito bem definida e, portanto, perfeitamente distinguida na análise dos consumidores. Nesse sentido, o mercado reflete o conjunto de empresas produtoras desta mercadoria, de forma que cada indústria corresponde a um mercado. Em consequência, o conceito de indústria assumido por esta corrente expressa espaços delimitados e estanques de competição. A Teoria da Concorrência Perfeita apresenta um mercado com características bastante específicas, como homogeneidade do produto, livre entrada e saída do mercado (livre movimentação de capitais), o que resulta em muitos participantes (compradores e vendedores) e informação perfeita.

Dentro desses mercados não existiria diferenciação de produtos e preços, uma vez que nenhum participante teria uma parcela significativa no mercado a ponto de poder influenciar as estruturas de preços, impedindo a entrada e saída de participantes.

De forma geral, o mercado e a indústria representam espaços de concorrência cuja delimitação não é um estanque, nem no que se refere a definição do produto, nem quanto aos objetivos concorrenciais e de expansão. Sendo assim, o grupo de

produtos que compõem o mercado e o conjunto de empresas que faz parte da análise de concorrência são respondidas, dentro do possível, pelos conceitos de:

i) Cadeias Produtivas: resultam da crescente divisão do trabalho e maior interdependência entre os agentes econômicos. Por um lado, as cadeias são criadas pelo processo de desintegração vertical e especialização técnica e social. Por outro lado, as pressões competitivas por maior integração e coordenação entre as atividades, ao longo das cadeias, ampliam a articulação entre os agentes. Definimos, então, cadeias produtivas como um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos diversos insumos.

Duas cadeias são ditas concorrentes quando seus produtos finais servem a um mesmo mercado e as cadeias são relativamente independentes entre si; Em outras palavras, as duas fabricam produtos substitutos.

ii) Complexos Industriais: As cadeias de uma economia nacional podem ser agregadas em conjuntos, ou blocos, de forma que o valor médio das compras e vendas entre os setores constituintes de um bloco seja maior do que o valor médio das compras e vendas destes mesmos setores com os setores de outros blocos. Os blocos assim formados são denominados complexos industriais.

No mercado esportivo entretanto, a concorrência perfeita não consegue ser alcançada, estando este sujeito a atividades oportunistas, uma vez que há assimetria de informações e presença de barreiras à entrada e saída, sendo impostas pelas estruturas desse segmento ou por decisões estratégicas das empresas que nele estão, estando presentes no dia a dia do esporte nacional, o que faz com que tenham que ser entendidas para que, assim, possa ser percebido os seus impactos.

I.2 – BARREIRAS À ENTRADA E SAÍDA:

Define-se por Barreira à Entrada qualquer fator que possa impedir a livre mobilidade do capital para uma indústria no longo prazo e, conseqüentemente, torne possível a existência de lucros extraordinários permanentes nessa indústria.

Em um mercado, existem dois exemplos de empresas: As que já atuam na indústria considerada, coordenando, tomando decisões em conjunto, como se

fossem uma só, com o objetivo de impedir entradas. Essas empresas são conhecidas por estabelecidas. Essas empresas se relacionam através do que chamamos concorrência real, ou seja, a concorrência em função do número e do tamanho relativo das diversas empresas que formam a indústria em questão.

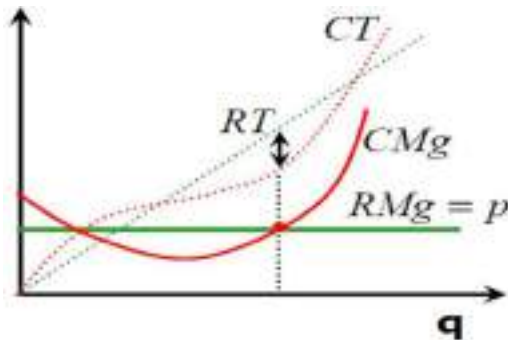
Por outro lado, existem as empresas que correspondem a qualquer capital interessado em atuar na indústria analisada, organizando-se em forma de fila, onde somente a mais eficiente entra, a primeira no caso. Essas empresas são chamadas entrantes. No caso dessas, a concorrência se dá de modo potencial entre as mesmas, ou seja, as candidatas a entrar na indústria em busca dos lucros que esta as proporciona.

Em um mercado, se as estabelecidas conseguirem barrar a entrada desta mais eficiente, as demais entrantes acabam por serem barradas também. Como resultado, a concorrência é vista como um processo dinâmico, caracterizado por livre entrada e saída de capitais da indústria e, considerando a economia como um todo, pela tendência a igualação da taxa de lucro.

Uma indústria não consegue manter por muito tempo lucros elevados, isso porque, partindo do pressuposto de que os agentes são racionais, sempre haverá empresas querendo entrar nessas indústrias que possui lucros extraordinários. Em um mercado sem barreiras à entrada, isso aconteceria até o ponto em que o lucro fosse nulo, ou seja, que o preço marginal se igualasse ao custo marginal ($p = cmg$).

Portanto, ainda partindo do princípio de que os agentes são racionais, pode-se interpretar que o medo da concorrência potencial anula a concorrência real, concluindo-se que seria interessante para as empresas já estabelecidas, já que as mesmas deixariam de competir entre si, juntando-se para evitar as entrantes, a fim de continuar a auferir seus lucros extraordinários. Caso esses lucros sejam mantidos permanentemente, significa que existem barreiras de entrada nesta indústria.

Gráfico 1: Preço Igual ao Custo Marginal



Fonte: KUPFER e HASENCLEVER 2002

As barreiras à entrada apresentam distintas definições, de acordo com diferentes autores:

i) Bain: A barreira de entrada corresponde a qualquer condição estrutural que permita que empresas já estabelecidas em uma indústria possam praticar preços superiores ao considerado competitivo no mercado, sem que atraia novos capitais.

ii) Stigler: Existe barreira a entrada em uma indústria quando há custos incorridos pelas empresas entrantes que não foram desembolsados pelas empresas estabelecidas quando iniciaram no mercado em questão. Essa assimetria de custos entre as duas empresas desencoraja a mais nova a ingressar no mercado, já que não obteriam a mesma lucratividade que as estabelecidas.

iii) Gilbert: Somente há barreiras à entrada quando há um diferencial econômico entre empresas estabelecidas e entrantes simplesmente porque as primeiras já existem, enquanto que as outras não. Esse prêmio pela existência, conhecido por “first-mover advantages”, seria a vantagem competitiva da primeira empresa a se mover. (KUPFER e HASENCLEVER, 2002)

Para que haja barreiras à entrada, as estabelecidas consideram a competição via preços, considerando a indústria em equilíbrio temporário, onde as mesmas atuam em conjunto visando prevenir entradas. Para isso, as empresas estabelecidas consideram uma possibilidade sempre válida de fixação dos preços a níveis competitivos, uma vez que não há entradas já que não haverá incentivos para essa entrada, devido ao lucro ser zero. Porém, esta é uma escolha ruim para as empresas estabelecidas, já que não vão obter lucros nos dois períodos ($p=cmg$).

Outro caminho seria o de fixar o preço no nível da maximização de lucros de

curto prazo (do primeiro período), possibilitando, assim, a obtenção de lucros positivos no primeiro período. Entretanto, esse movimento não anula a entrada de novas empresas, o que empurrará o preço ao nível competitivo no segundo período.

Há no entanto, uma opção intermediária. Se as empresas estabelecidas tem alguma vantagem competitiva em relação a empresa entrante, existe uma faixa de preços tal que é possível a elas obterem lucros positivos, mesmo que não sendo os máximos possíveis no primeiro período, ao mesmo tempo em que nenhuma entrada seja incentivada. Esse movimento é conhecido como preço limite. Ele torna possível as empresas estabelecidas auferirem um certo nível de lucros de forma permanente, isto é, nos dois períodos. Entretanto, a questão é: Em que momento o preço limite será escolhido? Para responder a essa questão, Bain introduz o conceito de condição de entrada, que é uma margem sobre os custos médios de longo prazo que as empresas estabelecidas podem incluir no preço sem atrair a entrada. Nessa questão de condição à entrada, destacam-se quatro situações distintas:

i) Entrada Fácil: Nesse caso, as empresas estabelecidas não conseguem sustentar os lucros extraordinários provenientes do aumento do preço para além do nível competitivo, uma vez que suas vantagens competitivas, em relação às entrantes, não são de tamanha significância para que isso ocorra naturalmente. Com isso, as entrantes tenderão a forçar a queda desse preço de volta ao nível competitivo.

ii) Entrada Ineficazmente Impedida: Essa entrada ocorre quando há a maximização dos lucros no curto prazo. Quando isso ocorre, como já falado anteriormente, a entrada de novos concorrentes não é impedida, uma vez que os mesmos, ao passar esse período estabelecido para a maximização, vão pressionar os preços a retornar ao nível considerado competitivo.

iii) Entrada Eficazmente Impedida: Ocorre quando há o caso do preço limite, em que os preços são aumentados de modo que as empresas estabelecidas consigam desestimular a entrada de novas empresas no ramo, uma vez que operariam no negativo em um primeiro momento, ao mesmo tempo que não deixariam de lucrar. Em outras palavras, essa forma de barreira à entrada é considerada eficaz uma vez que as empresas estabelecidas vão lucrar mais

fixando seus preços no limite do que obter lucros extraordinários em um curto prazo e deixar com que novas empresas equilibrem esse preço a nível competitivo em um momento após.

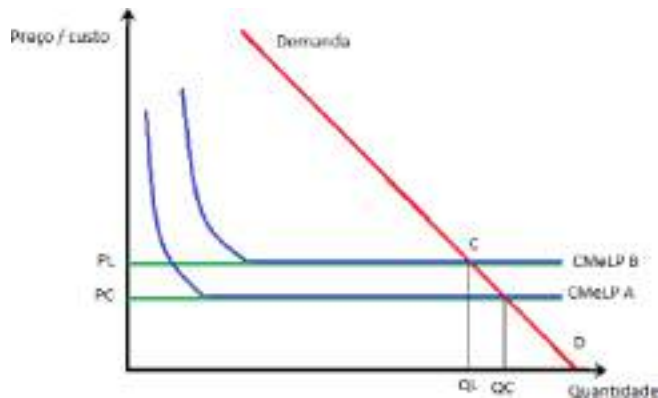
iv) Entrada Barrada: Por fim, tem-se o caso em que as vantagens competitivas das empresas estabelecidas frente às entrantes são tão significantes que as mesmas conseguem obter lucros extraordinários e, mesmo assim, não estimular essas novas empresas a querer ingressar no seu mercado. Isso se dá uma vez que, ao estipularem um preço limite, as empresas estabelecidas vão se deparar com um cenário em que esse limite se encontrará acima do preço para maximização dos seus lucros. Com isso, mesmo que otimizem ao máximo seus lucros, colocariam o mercado em uma situação de preço maior do que os custos marginais para que potenciais concorrentes entrem no mesmo.

Conclui-se que, conforme o que foi analisado, a diferenciação do produto tem papel de destaque para que haja eficiência na barreira à entrada, devido a capacidade que tem de criar vantagens competitivas as empresas estabelecidas. Para melhor entender essa questão, deve-se analisar as seguintes formas de competição:

i) Vantagens absolutas de custos: Aparecem quando o custo médio de longo prazo (CMeLP) da empresa entrante é maior do que os mesmos custos nas empresas estabelecidas. Isso se dá por conta das empresas já estabelecidas terem maior acesso a informações, otimizando, assim, suas fontes de produção, como inovações tecnológicas, mão de obra especializada e insumos, na contramão das empresas entrantes, que precisam na maioria das vezes realizar altos investimentos para obter esses mesmos fatores de produção, uma vez que, seu custo com capital humano será maior, devido ao impacto da economia de aprendizado, com a finalidade de especializar seus fatores de produção, deixando entrante restrita a realizar, de forma completa, a especialização da mão de obra ou então contratar uma já especializada (o que muitas vezes implica em altos salários e bônus por contratação). Por fim, pode ser visto como mais uma vantagem o fato do mercado de capital ser imperfeito, onde uma empresa já estabelecida na indústria terá acesso a linhas de crédito mais vantajosas, com

prazos mais longos e juros menores, favorecendo sua capacidade de investimento. (SILVA, 2014)

Gráfico 2: Vantagens Absolutas de Custos



Fonte: KUPFER e HASENCLEVER 2002

O gráfico mostra um caso em que há duas empresas (A e B) com vantagens absolutas da primeira sobre a segunda.

Se a firma A opta pela fixação do preço limite (PL) logo abaixo da CMeLP mínimo de B, ou seja, abaixo do preço mínimo que B deve cobrar para entrar no mercado, B falharia nessa tentativa de entrada, já que não terá uma receita que compense as despesas da mesma com seus CMeLP.

Sendo assim, a empresa A irá produzir uma quantidade limite, QL, de modo a obter lucros extraordinários, caracterizando um cenário de entrada barrada. (SILVA, 2014).

ii) Preferência do Consumidor: Outro fator essencial para que uma firma estabelecida possa diferenciar seu produto. Quando estabelecida no mercado, a empresa já apresenta uma confiança e preferência de consumidores por seus produtos, o que forçará uma empresa entrante a realizar um maior investimento no marketing e propaganda de seu produto, visando a penetração no mercado.

Em outras palavras, a entrante necessita oferecer um diferencial em seu produto para que o consumidor mude sua preferência, optando pela novidade. Quando há esse maior investimento na publicidade, a entrante arcará com gastos mais elevados, o que fará com que a mesma necessite de capital inicial, já que,

ao optar por competir via preços, essa nova firma terá como resultado um retorno menor no curto prazo enquanto ainda está na fase de captação de consumidores.

O capital inicial pode vir a se uma barreira à entrada pois: o mercado de capital é imperfeito, já que as firmas entrantes não são conhecidas no mercado discutido, elevando o “risco de crédito” associado a elas, com altas taxas e curtos prazos, o que atrapalha a entrante para um possível financiamento; e devido as barreiras à saída, que corresponde a situação em que, ao fim do primeiro período (curto prazo) a empresa entrante não consegue recuperar parte de seu investimento, uma vez que capital humano usado não voltará para essa firma, ou seja, é um custo irrecuperável.

Após esse estudo das barreiras à entrada, pode-se perceber como são determinantes no mercado e como impactam de forma direta o potencial de lucro das empresas. Agora é preciso entender como que as empresas fazem para diferenciarem seus produtos, de modo a criar e manter suas vantagens competitivas, e como entrantes em potencial ou empresas de menor expressão no mercado conseguem sobrepor barreiras e ganhar participação no mercado.

I.3 - VANTAGENS COMPETITIVAS

Uma empresa apresenta vantagens competitivas quando conseguem inovar dentro do mercado, elaborando estratégias de criação de valor superiores às que já estão introduzidas no mercado, com as vantagens criadas por essa inovação não sendo replicada pelas demais firmas, tanto concorrentes quanto entrantes em potencial, de modo que essa empresa inovadora obtenha lucros extraordinários.

Entretanto, a real importância, ao inovar em suas estratégias, é a de perpetua-la, de modo a se manter à frente do processo de imitação, já que, no caso dessa inovação ser apropriada pela concorrência, a economia desse mercado voltaria a ficar equilibrada, uma vez que a empresa perderá essa vantagem competitiva. (ALVAREZ e BARNEY,2000)

Na visão de Besanko, Dranove e Shanley, essa vantagem competitiva só

se dá caso, mesmo com a pressão das empresas que desejam entrar no mercado e de empresas já estabelecidas em repetir a inovação, a firma que a detém conseguir perpetuá-la, estando sempre à frente das demais. Em outras palavras, o processo de inovação, quando voltado para a consolidação de uma empresa como líder dentro do mercado, deve ser feito de forma contínua, de modo que essas vantagens competitivas que detém mantenham-se sempre se renovando. ALVAREZ e BARNEY explicam bem esse ciclo através da imagem esquematizada a seguir:

Figura 1: Equilíbrio e a Inovação Constante



Fonte: ALVAREZ e BARNEY, 2000

Esse ciclo de inovação e tendência ao equilíbrio mostra que os ativos empreendedores, ou seja, as empresas que tomam a iniciativa de buscar e conseguir essa renovação, visando seu constante desenvolvimento, apresentam como resultado a presença de lucros extraordinários, por parte dessas firmas, no longo prazo.

Com uma visão diferente da dos autores anteriores, Schumpeter encara a a sua teoria da concorrência como não ortodoxa, apresentando uma visão dinâmica e evolucionária sobre o funcionamento da economia capitalista. Segundo o autor, essa economia é dada ao longo do tempo, baseando-se em um processo ininterrupto de introdução e difusão de inovações, em um sentido amplo.

Schumpeter entende a inovação como o resultado da busca por lucros

extraordinários, de forma constante, mediante a obtenção de vantagens competitivas entre as empresas que buscam a diferenciação.

Visto isso, Schumpeter analisa a concorrência como uma busca constante pela diferenciação do produto por parte de agentes, através de inovações em suas estratégias, com foco em auferir lucros de monopólio, ainda que esses sejam temporários, com essa inovação não sendo, de forma essencial, a partir de criação de condições para a exploração do mercado, mas sim através da identificação e, conseqüentemente, do aproveitamento de oportunidades disponíveis nesse mercado.

Para explicar esse processo de obtenção de vantagens competitivas, Schumpeter elabora sua teoria de “criatividade destrutiva”, onde o mesmo alega que as economias passam, necessariamente, por períodos de calma, onde as firmas que apresentam essas vantagens competitivas frente as demais seriam as que aufeririam mais lucros. Contudo, a tendência, com o tempo, é a de que esse período sem muitas mudanças fosse interrompido por “choques” ou “descontinuidades”, que resultariam na substituição das vantagens competitivas, através de processos inovadores, por novas estratégias, que as firmas fossem capazes de perceber e se aproveitar desses “choques”, o que as transformaria nos novos expoentes desse mercado, resultando na captação de lucros extraordinários no próximo período de calma. (SILVA, 2014)

Ainda segundo a teoria da Concorrência Schumpeteriana (KUPFER e HASENCLEVER, 2002), o autor afirma que a competição deve ser feita via novos produtos, tecnologias e fontes de organização, pois, assim, o processo produtivo, uma vez que baseado na inovação, seria mais eficiente e equilibrado para o mercado em questão, uma vez que o mesmo seria cada vez mais dinâmico, conforme o período de calma vai sendo interrompido e esses “choques” e “descontinuidades” vão evoluindo.

Para sobreviver na indústria em que está inserida, a instituição precisa de constante investimento em P&D, de modo que vai criando novas fontes de vantagens dentro do mercado, que sobressaem as anteriores. (SILVA, 2014)

Em suma, o princípio de Schumpeter define o processo de inovação como

crucial para a concorrência dentro de um mercado, uma vez que a mesma cria possibilidades de diferenciação do produto de quem a obtém, gerando vantagens competitivas da mesma frente ao resto, mesmo que em um curto prazo, com graves consequências pro caso das empresas que não conseguem dar sequência a esse ciclo de inovação, de modo a não conseguir sustentá-lo no mercado.

Em sua obra, Besanko, Dranove e Shanley reforçam essa teoria, explicitando que as vantagens competitivas não podem vir a ser imitadas, quando baseadas capacidades ou recursos, pois, caso ocorra essa apropriação igual ou derivada da inovação realizada pela primeira empresa, essas vantagens podem se tornar obsoletas conforme mudanças comportamentais no mercado e em fatores que o cercam.

Em conclusão, percebe-se que a busca por diferenciação do produto é o fator crucial para que uma empresa obtenha vantagens competitivas frente as demais participantes da indústria, e isso não é diferente no mercado do futebol. Essa questão da diversificação será melhor observada a seguir.

I.3.1) DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

No mundo real, dificilmente as mercadorias que competem entre si são idênticas, sendo diferenciados, segundo diversos aspectos, como oferta, qualidade do produto, marcas, dentre outros. Esses produtos, apesar de apresentarem características físicas idênticas, são classificados de forma diferente por aqueles que os consomem, através das marcas. As empresas orientam parte relevante de seus recursos para consolidarem as marcas frente aos consumidores. (KUPFER e HASENCLEVER, 2002)

Como produtos diferenciados são substitutos imperfeitos, uma empresa pode vir a fixar seus preços acima dos das demais, realizando, assim, suas vendas. Por isso, a diferenciação do produto apresenta-se como uma estratégia de competição crucial, uma vez que a maior parte das empresas irá produzir uma elevada variedade de bens e serviços. Sendo assim, as empresas presentes nesses mercados em que os produtos são diferenciados irão se deparar com uma demanda inclinada, com espaço para preços fixos.

Os produtos são diferenciados de acordo com suas confiabilidades, especificações técnicas, desempenhos, imagem, suporte, financiamento aos usuários, custo de utilização, dentre outros fatores. Estes atributos acabam gerando uma marca, uma avaliação subjetiva, diferencial de preço em função da preferência pelos atributos.

Existem dois tipos de diferenciação de produto: a horizontal e a vertical.

i) Diferenciação Vertical: Dois produtos são considerados verticalmente diferenciados quando um deles apresenta atributos mais atraentes do que o outro, onde, em um cenário de preços iguais, todos os seus consumidores irão optar somente pelo produto que julgarem de melhor qualidade. Em uma definição mais rigorosa, a diferenciação é considerada vertical quando a utilidade de todos os consumidores aumenta, quando o nível de uma característica do produto é também elevada. Nesse caso de diferenciação vertical, os diferenciais de preços são altos. Essa diversificação vertical pode ser dividida em *Upstream*, que corresponde ao ingresso da empresa em estágios que antecedem o processo produtivo, e *Downstream*, que seria o ingresso da empresa em processos anteriores da cadeia produtiva. Aplicada ao mercado do futebol, trata-se, por exemplo, da questão das divisões de base dos clubes, onde os mesmos entram no processo de crescimento de jovens, “produzindo-os”, de modo a obter o produto final, que são jogadores profissionais (*Upstream*).

ii) Diferenciação Horizontal: Ocorre em situações em que os produtos, ao serem comparados no mercado, não podem ser considerados nem melhores, nem piores, ou seja, não se pode ordenar o produto baseado em sua qualidade. Isto ocorre devido ao fator preferência do consumidor, onde nem todos esses consumidores vão optar pela mesma variedade, uma vez que, mesmo em condições de preços iguais, a preferência de um consumidor vai independe da qualidade do produto analisado. Novamente, aplicando a definição ao objeto do estudo, a diferenciação horizontal é aquela que quando há modificação em um atributo do produto causa aumento na utilidade de alguns consumidores e diminuição na de outros. Exemplo aplicado: Expansão da marca do clube em outras modalidades, o que cria uma economia de

escopo para essa instituição, uma vez que seus consumidores, os torcedores, vão investir nas mesmas fontes de receitas do clube que apoia, mas em mercados diferentes, como ingressos e produtos ligados tanto ao futebol, quanto ao basquete.

As vantagens de uma empresa investir em uma diversificação horizontal são: as já citadas acima economias de escopo, a valorização do capital, aumento da base de conhecimento tecnológico, diminuição dos riscos e aumento da capacidade de financiamento das diversas atividades através de subsídios cruzados entre as mesmas (KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

Outras duas diversificações que podem ser analisadas são: A diversificação concêntrica, a qual a firma foca na expansão de sua marca a partir de suas especialidades. Em outras palavras, a empresa vai apostar na expansão de suas características originais.

Em seu trabalho, SILVA explica:

“Nesse tipo de diversificação, a empresa busca explorar economias de escopo no ambiente técnico- produtivo e comercial, o que significa buscar ganhos de sinergia entre suas atividades originais e as novas, tendo ganhos de eficiência com as trocas entre os setores produtivo, gerencial e financeiro das atividades nova e original.” (SILVA, 2014, p.18)

A expansão da marca, quando há a diversificação concêntrica, é realizada a partir do nível de especialização da empresa e da competição que enfrenta no mercado em que está estabelecido. Para isso, é feita uma análise de condicionantes internos dessa firma, como: a base tecnológica, referente a toda produção realizada com maquinários, capacitações e os processos para essa produção; as áreas de comercialização, que correspondem a manutenção na forma de venda de seus produtos na negociação de seus novos produtos; e horizonte de diversificação, que é baseada no nível de especialização da empresa e em sua área de comercialização, dando, assim, uma direção ao agente, que poderá analisar qual é o melhor caminho para que possa realizar tal expansão

A outra forma de diversificação é a conglomerada, que tem por finalidade

o investimento em algo completamente novo, o qual em nada é ligado a sua atividade originária. Esse processo ocorre, mais regularmente, quando o mercado em que a empresa está inserida está em baixa, e a competição mais pesada. A desvantagem dessa forma de diversificação está no fato da empresa “rebaixar-se” à categoria de entrante, uma vez que como nunca fez parte do mercado anteriormente, teria que arcar com os custos que novas empresas sofrem, como a falta de conhecimento técnico e os elevados custos para ingressar nesse segmento, obrigando-a a buscar um bom capital inicial.

Ao decidir pela diversificação, a empresa ela se depara com duas alternativas: expandir internamente ou externamente. O processo via crescimento interno se dá pela criação de uma nova estrutura produtiva, enquanto que o crescimento externo ocorre quando há a fusão entre duas firmas ou, então, aquisição de uma empresa por outra, que já está estabelecida no mercado e busca, através dessa diversificação, expandir sua marca. Essa forma de crescimento externo pode ser vantajosa, uma vez que a empresa que adquirir outra, presente em outra indústria, não terá que arcar com os custos iniciais de ingresso ao mercado, contornando, assim, as barreiras à entrada, tornando essa entrada no mercado mais barata. Por outro lado, essa aquisição pode ser mais cara do que começar do zero, devido ao próprio valor de mercado dessa que será adquirida, como também os custos em ter que adaptar a realidade do dia-a-dia de ambas as firmas.

A diversificação, no mercado do futebol, é dada quase que familiarmente, com todos os casos de diversificação possíveis sendo usufruídas por todos os clubes. Dentre as formas de diversificação, o investimento com a propaganda é bastante relevante para a expansão da marca e, conseqüentemente, do espetáculo. No tópico a seguir, isso será visto com mais atenção.

I.3 - PROPAGANDA E MARKETING

Uma empresa, como visto anteriormente, necessita estar sempre se diversificando dentro do mercado que está inserida, de modo a conseguir vantagens competitivas sobre as demais, enquanto que novas empresas devem

buscar por alternativas que facilitem sua entrada no mercado, uma vez que o mesmo comporta-se com uma enorme assimetria de informações, o que causa barreiras à entrada desse novo empreendedor.

O marketing tem como pressuposto promover, de forma diferenciada, um produto da empresa, de modo atrair, ou até mesmo modificar a preferência do consumidor final. Entretanto, ele não se limita só aos potenciais consumidores: uma estratégia de marketing bem sucedida consegue, além desse aumento no número de consumidores, fidelizar clientes que já consumiam o produto anteriormente, de modo que o mesmo possa, até mesmo, consumir outros produtos da mesma marca, trazendo a importância de que o produto, juntamente com a propaganda, atraia a atenção do consumidor, seja pelo preço do produto, ou por sua qualidade.

A partir do que foi visto anteriormente, percebe-se que o marketing é de enorme importância para a adesão de uma marca frente à sociedade, e isso não é diferente no mundo do futebol. No próximo capítulo, essa visão do marketing atrelado ao esporte será visto mais a fundo, além de outros fatores que apresentam importância na renda dos clubes.

No futebol, assim como no esporte em geral, o principal consumidor é o torcedor, sendo esse um dos principais pilares do processo de diferenciação dos clubes, onde os mesmos são os responsáveis pelo consumo dos produtos e serviços que seu clube do coração disponibiliza, com essa relação, no processo de diversificação, sendo diretamente proporcional ao sucesso da instituição durante a temporada (quanto mais vitórias, mais os torcedores tenderão a consumir).

Por conta dessa relação, os clubes encaram suas estratégias de marketing como cruciais para a expansão de sua marca. Dentro dessa estratégia das empresas, diferentes estilos de publicidade e marketing podem vir a serem utilizados, destacando-se os anúncios em meios de comunicação de massa, como jornais, revistas, internet e televisão. A presença de propagandas que promovam os produtos e serviços são muito comuns no dia-a-dia das pessoas, principalmente quando o clube em questão tem algum evento sendo transmitido. O

canal que vale ser ressaltado é a internet, que é, hoje, o principal canal de distribuição dos clubes através de campanhas publicitárias via mídias sociais, como Facebook e Instagram, com a criação de páginas próprias e publicação de vídeos em plataformas voltadas para essa finalidade, como o Youtube.

Além disso, há a promoção da marca via marketing direto, onde os clubes prezam pelo envolvimento de seus adeptos em seu cotidiano, transformando essa relação em algo mais pessoal. Eles conseguem realizar isso partindo de uma base de dados dos seus torcedores, seja via informações dadas ao se associar, ao interagir com o clube na internet, dentre outros.

Por fim, as promoções através de incentivos é muito utilizada no mundo do futebol, sendo muito relevante nas estratégias de marketing, investimento em programas de sócio-torcedor, promoções nos preços dos ingressos ou, até mesmo, a entrada franca para eventos ligados à instituição.

Um fator importante ao analisar é que a estratégia de marketing das empresas deve estar, a todo o momento, se renovando, adaptando-se ao tempo, de modo a sempre manter a demanda por seu produto alta. Além disso, um concorrente pode se apropriar, de forma mascarada, dessa publicidade, como acontece de forma recorrente no futebol, quando um clube adapta conceitos de outro para dar incentivos aos seus torcedores, o que obriga o clube a sempre estar variando suas estratégias, de modo a minimizar essa capacidade de imitação. Esse processo, quando feito de forma eficaz, com o ciclo de inovação e equilíbrio funcionando corretamente, resulta em lucros extraordinários aos clubes.

O sucesso do marketing e, conseqüentemente, do aumento da diferenciação da marca, se dá: Pela contratação de atletas famosos, que aumentam a área de divulgação do clube só de atrelar seu nome ao mesmo; pelo sucesso dos clubes nos resultados em torneios disputados, o que valoriza sua marca dentro do mercado. Esses fatores são utilizados pelo marketing dos clubes para atrair novas fontes de receita, como o patrocínio, uma vez que empresas vão querer ter seus nomes ligados a clubes bem sucedidos, e torcedores aos estádios.

Sendo assim, pode-se concluir que o sucesso dos clubes dentro de campo, trazendo os torcedores para mais perto do clube, impulsiona as estratégias de marketing do mesmo, uma vez que sua marca ficará naturalmente mais exposta, o que valoriza os parceiros que já patrocinam o clube, além de atrair potenciais patrocinadores.

Com a base teórica do estudo realizada, o próximo capítulo terá como foco demonstrar como os processos de diferenciação, as estratégias de competição e a concorrência se manifestam no futebol carioca. Os principais clubes serão apresentados, focando em mostrar como cada um faz para se sustentar no mercado futebolístico.

CAPÍTULO II - O FUTEBOL CARIOCA E SUAS FONTES DE RENDA

Após a análise sobre como uma empresa se estrutura e se consolida em um mercado, este presente capítulo tem por finalidade a aplicação dessa teoria, presente na economia, no mercado futebolístico, que é o objeto central do trabalho. Será analisada a história do futebol carioca, a dificuldade das instituições consideradas pequenas para se estabelecer no cenário e as fontes de renda dos seus principais clubes, que são Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco, mostrando a influência que os tópicos apresentados no capítulo anterior têm sobre essa renda e, conseqüentemente, sobre os clubes em questão.

II.1 - A HISTÓRIA DO FUTEBOL CARIOCA

O futebol, segundo indícios preservados pelo extinto jornal Correio da Noite, chegou ao Rio de Janeiro bem antes da fundação de um campeonato carioca, de forma amadora por colégios, com o relato de que uma instituição de Petrópolis, o Colégio Paixão, já praticava o mesmo em 1882. Além dele, o bairro de Bangu também foi indicado com um possível berço do esporte, uma vez que, por influência de seus funcionários ingleses, tinham um time de futebol de sua fábrica ainda em 1894. Entretanto, foi só em 1901 que o estado recebeu, oficialmente, uma partida de futebol, quando o Rio Cricket & Athletic Association promoveu um jogo, dentro dos regulamentos do esporte, entre atletas amadores do esporte contra jogadores de tênis e cricket do clube, em Niterói, com destaque para a presença de Oscar Cox no time dos futebolistas, indivíduo esse que viria a se transformar em uma lenda no Fluminense Football Club, como fundador e primeiro presidente do clube.

Mesmo com a já criação de alguns clubes voltados para o esporte, como o Fluminense, em 1902, e o Botafogo, em 1903, o primeiro Campeonato Carioca oficial aconteceu somente em 1906, tendo o time das Laranjeiras como campeão. Em 1915, com o esporte já atraindo muito a atenção do povo, foi criado o Campeonato Fluminense de Futebol, que em 1960, devido ao fato do Rio de Janeiro atual ser dividido, à época, em Estado da Guanabara e Estado do Rio de Janeiro, transformou-se em Campeonato Estadual da Guanabara, o que

se manteve até 1979, já que, com a fusão dos dois estados em 1975 e a das duas federações de futebol de ambos em 1978, os campeonatos foram unificados, dando origem ao Campeonato Estadual Carioca, que se mantém até hoje.

II.1.1 - OS GRANDES CLUBES

Com o desenvolvimento do futebol no Estado, quatro clubes se destacaram frente aos demais, a partir da representatividade vinda através da tradição e dos títulos, criando, assim, uma legião de fãs espalhados pelo mundo. São eles:

i) BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS

O clube nasceu em 1894, com o nome de Clube de Regatas do Botafogo, sendo considerado como uma das grandes potências no Remo, até então esporte mais popular do estado. Somente em 1903, com o início da popularização do futebol, foi criado o Botafogo Football Club, conquistando seu primeiro título estadual em 1907.

Em 1942, com o futebol já considerado uma grande febre mundial, os dois clubes resolveram, por lógica, se fundirem, criando o Botafogo de Futebol e Regatas, o qual segue até hoje.

Dentre os grandes momentos de glória do clube, podem ser ressaltados os anos de 1960, onde o time, liderado por Garrincha, era um dos expoentes do futebol brasileiro, ao lado do Santos de Pelé.

Além de Mané Garrincha, outros ídolos dentro da vasta história do clube são Jairzinho, Maurício, Tulio Maravilha, Loco Abreu e Jefferson.

Mandava seus jogos no Estádio Mário Filho, o popular Maracanã, e no Estádio Caio Martins, em Niterói, até que em 2004 passou a jogar só no estádio da Zona Norte do Rio de Janeiro, passando suas categorias de base para o Caio Martins. Em 2007, ganhou a licitação do Estádio Olímpico João Havelange, que havia sido recém inaugurado para os Jogos Pan Americanos daquele ano, tendo direito a mandar suas partidas lá até 2027.

Dentre os principais títulos do clube, estão 2 Campeonatos Brasileiros, em 1968 e 1995, 1 Copa Conmebol, hoje conhecida por Copa Sul-americana,

em 1993, 4 Taças Rio-São Paulo, em 1962, 1964, 1966 e 1998 e 21 Campeonatos Cariocas, sendo o grande clube com menos títulos estaduais.

Um fato histórico preservado pelo clube é o de instituição com o maior número de atletas cedidos a Seleção Brasileira até hoje, com 47

ii) CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

Fundado em 1895, o clube, assim como o caso do Botafogo, foi criado para a disputa de Remo, sendo uma outra grande potência desse esporte dentro do Estado. Em 1911, devido a uma crise interna dentro do hoje grande rival Fluminense, Alberto Borgeth, junto com outros nove atletas, realizou uma cisão dentro do clube e juntou-se ao clube da Gávea para fundar uma seção de futebol dentro da instituição, o que até então não era cogitada dentro do clube. Com isso, nasce o futebol do clube, em 1912.

A partir de 1980, o clube passa a viver seus maiores momentos de glória, com seus principais títulos sendo conquistados a partir desse ano, com um grande time liderado por ídolos como Zico, Junior, Adílio, Andrade, dentre outros grandes jogadores.

O clube é conhecido por ter a maior torcida do Brasil e uma das maiores do Mundo, com até então mais de 33 milhões de torcedores, segundo pesquisa feita pelo IBGE, em 2017.

Mandou jogos menores no estádio da Gávea, mas, hoje em dia, tem como sua casa oficial o Maracanã, onde manda todos seus jogos, apesar de não ser o dono do estádio.

Dentre seus principais títulos, estão a Libertadores e o Mundial de Clubes de 1981, sendo o único clube carioca a ser detentor deste segundo, 6 Campeonatos Brasileiros, em 1980, 1982, 1983, 1987, 1992 e 2009, 1 Copa Mercosul, atual Copa Sul Americana, 3 Copas do Brasil, em 1990, 2006 e 2013, 1 Taça Rio- São Paulo, em 1961, e 34 Campeonatos Cariocas, sendo o maior vencedor da história do torneio.

iii) FLUMINENSE FOOTBALL CLUB

Fundado em 1902, o Fluminense foi o único clube dos quatro grandes a ser criado diretamente para o futebol, por Oscar Cox, sendo assim o pioneiro no futebol do estado dentre os clubes que se mantem até os dias atuais, participando de todas as edições do Campeonato Carioca até hoje.

O clube tem diversos momentos de glória em seu passado, tanto antigo quanto recente, como a Máquina Tricolor nos anos de 1970, liderada por Rivelino e, mais recentemente, pelo time Bicampeão brasileiro, em 2010 e 2012, liderado por Fred. Além dos dois, alguns de seus ídolos, imortalizados pelos tricolores até hoje, são Telê Santana, Castilho, Romerito, Thiago Silva.

Mandou seus jogos no Estádio das Laranjeiras no início de sua trajetória, estádio este considerado moderno para a época e palco da primeira partida de futebol oficial da Seleção Brasileira, em 1914, contra o Exeter City F.C, então da 3ª Divisão da Inglaterra. Entretanto, com o crescimento de sua torcida e a rigorosidade nos critérios para liberação de estádios para partidas oficiais, o clube tem hoje como casa o Estádio do Maracanã, apesar de, assim como o Flamengo, não ser o dono do mesmo, que pertence ao Estado e é repassado a um Consórcio, o qual o administra junto aos dois clubes.

Dentre os principais títulos do clube, destacam-se a Copa Rio, de 1952, considerada o Mundial de Clubes da época, porém não reconhecido pela FIFA, 4 Campeonatos Brasileiros, em 1970, 1984, 2010 e 2012, a Copa do Brasil de 2007, 2 Taças Rio-São Paulo, em 1957 e 1960, e 31 Campeonatos Estaduais.

Outra curiosidade sobre o clube está no fato de ter sido o último clube na história a conquistar, em 1949, a Taça Olímpica. Essa honra foi concedida pelo fato do clube ser um exemplo a favor do olimpismo e do esporte, segundo o Comitê Olímpico Internacional. Segundo o comitê, a instituição merecedora desta taça deve ser um exemplo de organização administrativa, além de se mostrar uma referência de vitória nos setores esportivos, sociais, artísticos e cívicos. (FLUMINENSE, 2013)

iv) CLUBE DE REGATAS VASCO DA GAMA

Assim como no caso de Botafogo e Flamengo, o Vasco, fundado em

1898, também tinha como foco único, inicialmente, o Remo, no qual também era um dos grandes do Estado. Somente em 1915 nasce a “secção de football” no clube, dando origem, assim, a importante caminha do cruzmaltino no esporte.

São muitos os momentos marcantes na história do clube, com destaque para a chamada Resposta Histórica, na qual o clube derrubou barreiras sociais ao aceitar negros, mulatos e operários, vindos de áreas pobres do Rio de Janeiro (VASCO, 2011). Como resposta aos protestos dos demais clubes acerca disso, uma carta foi emitida pelo então presidente do clube, José Augusto Prestes, dizendo:

"Estamos certos de que Vossa Excelência será o primeiro a reconhecer que seria um ato pouco digno de nossa parte sacrificar, ao desejo de filiar-se à AMEA, alguns dos que lutaram para que tivéssemos, entre outras vitórias, a do Campeonato de Futebol da Cidade do Rio de Janeiro de 1923 (...) Nestes termos, sentimos ter de comunicar a Vossa Excelência que desistimos de fazer parte da AMEA". (PRESTES, 1924, apud)

Após esse marco histórico, o clube passou a ser conhecido como o “time do povo”, uma vez que abriu as portas para a igualdade racial dentro do futebol, que posteriormente foi o palco de astros negros com Pelé e Garrincha.

Quanto ao sucesso dentro de campo, destacam-se o “Expresso da Vitória”, que na década de 1940 foi o maior time do Brasil, sendo campeão Carioca em 1945, 1947 e 1949, com os dois primeiros títulos sendo invictos e em 1949 com o maior recorde de gols na história do campeonato, além do título sul americano de 1948. Também pode ser lembrado o fim da década de 1990 e início dos anos 2000, no qual ganhou muitos dos seus principais títulos da história.

O clube caracteriza-se também pela presença de muitos ídolos na sua história, dentre eles Ademir Menezes, Barbosa, Roberto Dinamite, Edmundo e Juninho Pernambucano.

O clube manda seus jogos desde 1927 no Estádio de São Januário, de propriedade própria, além do Estádio do Maracanã, quase sempre no caso de clássicos regionais.

Os principais títulos do clube são o Campeonato Sul-americano de 1948, a Libertadores de 1998, a Mercosul de 2000, 4 Campeonatos Brasileiros, em 1974, 1989, 1997 e 2000, 1 Copa do Brasil, em 2011, 3 Taças Rio-São Paulo, em 1958, 1966 e 1999, além de 24 Campeonatos Cariocas.

II.2 – O MERCADO E SUAS FONTES DE RECEITAS

Como visto no primeiro capítulo, um mercado é caracterizado por fortes barreiras à entrada promovidas pelas empresas que já estão estabelecidas no mesmo, com o intuito de desencorajar a entrada de novas firmas a esse segmento. Para que tenham sucesso nessa estratégia, essas empresas já inseridas correm atrás de diferenciar seu produto e marca frente às demais, obtendo vantagens competitivas dentro desse mercado, de modo a conquistarem o controle sobre o preço competitivo e, assim, conseguirem realizar os ajustes necessários para desestimular as potenciais concorrentes, auferindo lucros extraordinários. Para obter essas vantagens, as empresas usam diversos métodos possíveis para que tenham esse destaque, com uma das estratégias mais importantes sendo o Marketing e a Propaganda, o que expande a marca da firma, atraindo consumidores e, assim, valorizando sua marca.

Não diferentemente dos outros, o mercado futebolístico também sofre com esses empecilhos para o ingresso de novos clubes dentro de uma liga já estabelecida, como a Carioca.

II.2.1 - A DIFICULDADE DOS CLUBES PEQUENOS

Como visto no primeiro capítulo, os mercados são caracterizados por uma forte busca por criação de barreiras à entrada de novas empresas por parte das já estabelecidas, e isso não é diferente no mundo do futebol. Devido a inúmeras questões, que envolvem desde questões administrativas, com muitas

burocracias, até questões financeiras, o futebol se afunila entre os clubes considerados grandes, principalmente quando analisada em âmbito regional, sendo quase impossível os clubes de menor investimento conseguirem igualar essa força. E essa dificuldade se torna ainda mais agressiva quando se analisa isso dentro dos estados com bastante força no esporte, como São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e o próprio Rio de Janeiro.

No futebol carioca, os clubes de menor investimento que foram sendo criados posteriormente, enfrentaram muitas barreiras à entrada para conseguirem seu estabelecimento no futebol, não só do país, mas até dentro do estado. Um fator importante para essa entrada tardia de vários desses clubes está no caso dos que se localizam fora da cidade do Rio de Janeiro, pois quando o Campeonato Carioca foi criado, o torneio era restrito apenas aos clubes da capital, excluindo-se os que se instalavam nas cidades vizinhas. Somente em 1979, com a junção das federações da Guanabara e do Rio de Janeiro, esses clubes puderam participar do principal e mais relevante torneio do estado. Ao começarem sua jornada, esses clubes se depararam com um mercado já consolidado, com os quatro grandes clubes já se destacando frente aos demais da cidade devido as vantagens competitivas criadas pelos mesmos. Essa configuração foi crucial para a influência do pioneirismo desses clubes, o que criou vantagens competitivas dos mesmos em relação aos demais, formando barreiras à entrada desses clubes menores, devido tanto a questões legais quanto a questões financeiras.

i) QUESTÕES LEGAIS

Com a aceitação dos clubes de outras cidades no torneio, os mesmos tiveram que enfrentar diversas questões burocráticas para que conseguissem, por vias legais, o estabelecimento nesse torneio. Dentre esses pré-requisitos, destacam-se:

i.1) A IDENTIDADE DO CLUBE

Ao ser criado, o clube deve, antes de tudo, criar para si uma identidade, a

forma em que será reconhecido frente ao público. Para isso, é de suma importância a criação do nome, do logo (escudo) e das cores de seus uniformes, como um princípio básico regulamentar do esporte. Além disso, a criação de uma Sede Social é importante, pois dá ao clube uma “casa”, um local onde realizar todos seus trabalhos e atrair seus potenciais torcedores para uma relação mais pessoal com o mesmo.

i.2) OS REPRESENTANTES LEGAIS

Após o clube ser criado, o próximo passo está na configuração de sua diretoria e conselho deliberativo. Com isso, a instituição em questão passa a ter representantes que respondam, de forma legal, as questões gerais do clube, como finanças, administração e jurisdição.

i.3) ESTATUTO SOCIAL

Após a indicação do corpo deliberativo, o clube estará apto a começar a se tornar, de fato, uma firma no mercado do futebol, o que se inicia com a criação do estatuto social do clube, que trata-se do conjunto de regras pelas quais os indivíduos que por lá passarem, sejam eles representantes, funcionários ou consumidores fidelizados, nesses caso, os torcedores associados.

i.4) FEDERAÇÃO

Com as questões internas resolvidas, chega a hora do clube passar a olhar para sua marca externamente. Para isso, o primeiro passo é a afiliação à federação de futebol referente ao seu estado. As federações são o conjunto de instituições responsáveis pelo controle e administração do futebol referente ao seu estado. No caso do Rio de Janeiro, essa federação tem o nome de Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro. Presidida por Rubens Lopes da Costa Filho desde 2008, a FFERJ, como é conhecida, responde, junto às demais, a instituição maior do esporte no país, a Confederação Brasileira de Futebol, ou CBF. A federação é responsável pela organização, no futebol profissional, das Séries A, B1, B2 e C do Campeonato Estadual, contando, hoje, com 80 clubes

profissionais distribuídos nesses torneios. Para se filiar a federação, os clubes devem comprovar que todas as questões internas mostradas acima estão legalizadas e corretas.

i.5) EQUIPE

Com a situação legalizada frente a federação do Estado, o clube passa, agora, a formar sua equipe, de forma a deixá-la apta a poder disputar o torneio. Entretanto, essa equipe vai muito além a contratação de atletas para compor o elenco. Ela é composta, também, por uma comissão técnica, desde cargos considerados menores dentro dessa relação, como seguranças e roupeiros, até o cargo máximo de treinador. Além disso, há também a parte da equipe voltada para a administrativa direta desse elenco, com funcionários responsáveis por manter a ordem nos locais de treinamento, organizar as viagens, dentre outros fatores.

i.6) ESTÁDIO

Por fim, com o time todo estruturado, falta um último fator: A aquisição de um local para mandar seus jogos. Alguns clubes, ao criarem sua sede social, anexam à mesma uma estrutura com campo, vestiários e arquibancada, utilizando-os tanto para jogos oficiais, quanto para treinos. Entretanto, quando isso não se torna algo possível, esse clubes devem recorrer pelo aluguel de um espaço apto para a disputa, algo recorrente até mesmo em clubes de alto investimento, como Flamengo e Fluminense, que por não terem estádios que reúnam condições de receber seus jogos, recorrer ao aluguel do Maracanã para a realização dos mesmos.

O problema, para os novos clubes e os de menores investimentos, está na associação dessas barreiras à entrada de cunho burocrático com as mesmas de cunho financeiro, pois esses fatores necessitam, em muitos dos casos, de um investimento acima do que a saúde financeira desses entrantes os permite investir. Aquisição de materiais esportivos, formação de equipe, administrar um

campo e sua sede e ainda obter todas as licenças, tendo que começar na série mais inferior do torneio, ou seja, sem um retorno considerável de capital, pode acarretar em consequências desastrosas para esses clubes, uma vez que os mesmos podem não apresentar capital disponível suficiente para arcar com todos esses custos. (SILVA, 2014)

ii) QUESTÕES FINANCEIRAS

Como visto anteriormente, as barreiras financeiras estão diretamente atreladas as barreiras burocráticas que os entrantes enfrentam para conseguir o ingresso e, posteriormente, a estabilização dentro do mercado.

Como o retorno financeiro de um clube que ingressa em uma série inferior do campeonato quase nunca é suficiente para igualar o investimento inicial e, conseqüentemente equilibrar suas finanças, a saída mais acessível para os mesmos é a busca por financiamento, apresentando garantias de que conseguirão pagar dentro de um prazo pré-determinado. Entretanto, o desconhecimento da marca, os custos considerados altos, além de serem bastante variáveis, uma vez que salário dos funcionários, alugueis, quando necessário, da sede e de um campo, a dúvida acerca do investimento de patrocinadores nessas instituições de pouca visibilidade, além de outros fatores, fazem com que não seja possível cravar quanto será gasto e arrecadado, precisamente, por esse clube no ano, gera incerteza por parte desses potenciais credores, que acabam optando por limitar esse financiamento, com cobrança feita partindo de juros elevados.

Em outras palavras, o clube costuma obter sucesso ao requerer um financiamento caso apresente um capital de giro considerável, o que dará garantias ao credor que as dívidas, provenientes do financiamento, serão honradas. Infelizmente, essa realidade é muito distante quando aplicada aos clubes menores. (SILVA, 2014)

Para que consigam atravessar essa barreira, esses clubes devem investir na diferenciação de seu produto, estando atentos a possíveis oportunidades que o mercado lhes oferecem. Um exemplo fora do Rio de Janeiro, mas que vale como exemplo, é o caso da Chapecoense, que viu uma oportunidade, em 2008,

de investimento no seu futebol a partir de empresários do ramo alimentício da região. Sendo assim, em 2009 o clube jogava a Série D do Campeonato Brasileiro, alcançando a elite do futebol do país 5 anos depois. Além disso, o investimento na atração de torcedores para o clube foi algo de suma importância, pois como foi visto anteriormente, o torcedor é um ponto vital para o sucesso da marca de um clube. No caso da Chapecoense, os investidores que administram o clube abriram mão de qualquer investimento por parte do governo, priorizando que o poder público invista na cidade de Chapecó, que tem pouco mais de 200 mil habitantes, segundo última pesquisa do IBGE, em 2018. Essa preocupação do clube com a cidade ajudou a atrair adeptos para o mesmo, o que fez com que a população local abraçasse a instituição. Por fim, sua receita é feita, também, em cima de uma gestão responsável, com salários considerados dentro da realidade do clube.

No entanto, a dura realidade do futebol brasileiro em relação aos times de pequeno porte faz com que o caso do clube de Santa Catarina seja visto como uma exceção à regra, pois essas dificuldades financeiras pela qual esses clubes passam estão atreladas a muitas limitações do esporte no país. Como destaque, tem-se:

ii.1) LEI PELÉ

Criada em 1998, a Lei Pelé, ou Lei do Passe, tem como principal função dar uma maior autonomia aos jogadores em relação aos seus respectivos contratos, uma vez que, até então, os clubes eram detentores únicos de seus passes. Por conta da aprovação da mesma, os clubes passaram a não poder decidir sozinhos se desejam vender ou não seus atletas, uma vez que os empresários dos mesmos foram os maiores beneficiados com essa mudança.

Para os clubes de menor porte, a implementação dessa lei foi ruim, uma vez que os representantes, geralmente, visam a ida de seus atletas para o mesmo simplesmente como uma espécie de “trampolim” para que o mesmo consiga, em um curtíssimo prazo, um melhor contrato em um clube de maior expressão dentro do cenário do futebol, uma vez que o clube não tem como bancar a

permanência do mesmo, uma vez que, na maioria dos casos, não apresentam uma fatia significativa do passe desse atleta, resultando em receitas muito fracas.

ii.2) MUITOS CLUBES PARA POUCOS TORNEIOS

Os clubes de maior expressão, no início da temporada, trabalham seu orçamento e expectativa de receita baseados em seus respectivos calendários. Entretanto, essa é uma realidade que não se aplica aos clubes menores. De acordo com o levantamento feito pela CBF, O futebol brasileiro é dividido, atualmente, em quatro divisões, com 128 times, distribuídos entre esses torneios. Apesar de parecer um grande número, a realidade é preocupante. Segundo levantamento do jornal O Lance, o país apresenta um total de 783 clubes em 2017 filiados a CBF e suas respectivas federações regionais, explicitando que 90% dos clubes profissionais do país, após os seus Campeonatos Estaduais, ficam sem torneios para disputar, o que faz com que todos esses clubes tenham receitas muito limitadas, uma vez que as cotas de televisão pagas, por exemplo, são muito mais reduzidas. Além disso, ainda segundo o jornal O Lance, a CBF apresentou, ao fim da temporada 2017, uma queda de 8% em relação a clubes filiados, passando para 722.

Olhando a situação do futebol carioca, o site do Globo Esporte mostrou que, em 2017, o estado teve 8 representantes no Campeonato Brasileiro, com Flamengo, Fluminense, Vasco e Botafogo na Série A, o Volta Redonda na Série C e Bangu, Boavista e Portuguesa-RJ na Série D que, por ser um torneio com 68 clubes, é realizado através de fases eliminatórias, o que não garante receitas por torneios para os clubes durante toda a temporada, como por exemplo o caso do Bangu Atlético Clube, que por ter sido eliminado na primeira fase, encerrou seu ano em competições oficiais em Junho.

iii) O VALOR DA MARCA

Esses fatores vistos anteriormente, como a falta de torneios de maior visibilidade e a Lei Pelé, fazem com que os clubes de menor expressão não consigam expandir suas marcas, uma vez que o curto tempo de atividade durante

a temporada e a alta rotatividade do elenco, devido a incapacidade deles de manter seus atletas e comissão, faz com que não consigam atrair o principal fator para o crescimento de seu valor, a torcida, pois não conseguem, por falta de receita e visibilidade, adotar estratégias para diferenciar sua marca, não conseguindo atrair a preferência de novos consumidores do seu produto. Esse tópico voltará a ser discutido mais a fundo posteriormente, quando os valores das marcas dos grandes clubes forem analisados.

II.2.2) AS FONTES DE RECEITAS DOS CLUBES:

Após a análise das barreiras que os clubes de menor porte enfrentam para ingressar e se estabilizar dentro de um segmento, esse tópico vai explicitar os motivos pelos quais os quatro grandes clubes do Rio de Janeiro apresentam esse abismo financeiro e estrutural em relação aos demais concorrentes do Estado. Essa vantagem gigante que os clubes grandes apresentam é proveniente de diversos fatores que foram fazendo a diferença com o decorrer da história do futebol na região.

Primeiramente, entra a questão do pioneirismo de Flamengo, Vasco, Botafogo e Fluminense frente ao resto dos clubes, onde os três primeiros, apesar de não serem os primeiros a terem equipes de futebol, salvo o caso do time de General Severiano, que foi um dos primeiros a ter um time de futebol também, apesar de sua fusão só ter sido realizada na década de 1940. A referência que os três tem em relação a fazerem parte do início do cenário desportivo carioca está no fato dos clubes serem referência, desde o fim do século XIX. Por fim, o Fluminense configura-se como um dos pioneiros no mercado do futebol, uma vez que o clube foi fundado em 1902 com o foco voltado inteiramente para o esporte.

A importância disso foi porque os clubes já apresentavam adeptos anteriormente a criação de torneios oficiais de futebol no estado, fazendo com que já apresentassem força frente a outros times da cidade, como América e Bangu, fundados igualmente no início do século XX, porém sem o mesmo apelo do Fluminense. Além disso, os quatro clubes foram fundados em regiões de

classe alta do Rio de Janeiro, o que auxiliou no crescimento mais acelerado das instituições devido ao maior investimento. Por fim, como os demais clubes do estado, que localizam-se fora da capital, só entraram efetivamente nesse segmento em 1979, a dificuldade dos mesmos foi muito grave, uma vez que esse mercado já era muito bem estruturado, com o poder concentrado nas mãos dos grandes, o que fica explícito pelo fato do Bangu ter sido o último clube pequeno a ser campeão carioca há mais de 50 anos, em 1966.

Essa vantagem competitiva muito larga e bem estruturada de Flamengo, Vasco, Fluminense e Botafogo frente aos demais ocasionou uma estagnação no mercado carioca, uma vez que os mesmos são as firmas donas da grande fatia dos recursos financeiros, das matérias-primas e dos insumos, tornando-os, assim, também donos sua totalidade e, por consequência disto, da demanda. Esse controle quase total mercado que os quatro apresentam causa um fenômeno que impede que qualquer outro clube consiga um sucesso de longo prazo. (SILVA, 2014) Essa impotência força os menores a investirem no sucesso a curto prazo, como, por exemplo, através de parcerias com clubes de maior visibilidade, que recebam jogadores cedidos por empréstimo para fortalecerem seus elencos, em troca do aumento nos minutos jogados e a valorização dos mesmos no mercado de transferência, o que favorece esse parceiro maior. Um caso recente desse caso foi o da parceria da Cabofriense com o Cruzeiro, que dura desde 2004, tendo sido enfraquecida em 2012, com a queda do time da Região dos Lagos para a Série B do Campeonato Estadual.

Como visto no primeiro capítulo, essa vantagem competitiva dos clubes de maior expressão se dá pela diversificação que os mesmo realizam em sua marca, através de diversos métodos, como diversificações vertical e horizontal, como a valorização de sua marca, através de propaganda e marketing. Todos esses fatores são cruciais para que os recursos financeiros dessas instituições sejam largamente superior ao dos demais, fortalecendo essa disparidade em relação aos que estão no mercado e também as barreiras a possíveis entradas de novos clubes no mesmo.

Hoje, as receitas dos grandes clubes cariocas são divididas em:

i) COTAS TELEVISIVAS

São a principal fonte de receita dos clubes cariocas, sendo divididas pelos clubes, que são classificados em diferentes blocos, de acordo com a demanda pela transmissão dos jogos na televisão. Hoje, os direitos totalitários de transmissão dos Campeonatos Carioca e Brasileiro são todos da Rede Globo e suas afiliadas. Entretanto, esse monopólio acabará em 2019, quando esses direitos serão divididos entre a emissora carioca e a Turner, que passará jogos em plataforma de streaming, através do Facebook e do aplicativo do Esporte Interativo. Um ponto que diferencia as cotas de televisão do resto das fontes de renda é o fato de a mesma ser uma receita que já é prevista pelos clubes, uma vez que ela já é definida anteriormente, o que os permite já contar com a mesma como uma renda fixa na hora de realizar suas estratégias e metas para a temporada seguinte.

Segundo a própria Globo, o capital investido, hoje, é de mais de 1 bilhão de reais, divididos nos blocos da seguinte forma:



Fonte: FManager Brasil

Ainda segundo a Globo, os blocos são divididos de modo que o Flamengo faz parte do Bloco A, correspondente aos clubes que ganham o teto do que foi repartido; após, vem o Vasco, que faz parte do Bloco B, que corresponde aos que vão receber acima de 100 milhões de reais. Por fim, Botafogo e Fluminense

ocupam o chamado Bloco C, dos clubes que recebem entre 50 e 100 milhões de reais. Essa divisão, mais uma vez, evidencia o que foi falado anteriormente

e que voltará a ser visto mais a frente: O torcedor é o pilar para o sucesso financeiro dos clubes, o que justifica o abismo entre as receitas do Flamengo, que tem a maior torcida do País, e Botafogo e Fluminense, que apresentam 3,4 e 3,6 milhões de torcedores, respectivamente, segundo pesquisa feita pelo IBGE.

ii) TRANSFERÊNCIAS

No mundo globalizado de hoje, os valores pagos por clubes para a contratação atletas é algo completamente fora da realidade, com transferências envolvendo quantias estratosféricas, como a maior venda da história do futebol mundial, levando Neymar para o Paris Saint-Germain, da França, por 222 milhões de euros, algo em torno de 1 bilhão de reais, de acordo com a cotação da época.

No Brasil, as enormes dificuldades financeiras que a maioria dos clubes enfrentam faz com que o país seja um grande exportador de jogadores, em especial de grandes promessas das categorias de base. Um caso que ficou muito em evidência foi a transferência da joia das divisões de base do Flamengo, Vinicius Junior, na época com apenas 16 anos, para o Real Madrid, da Espanha, por 45 milhões de euros, ou 145 milhões de reais, de acordo com a cotação na época. Isso deixa clara a necessidade que os clubes brasileiros, incluindo os cariocas, tem de investir nas suas bases, uma vez que correspondem a uma boa fatia das receitas totais desses clubes, o que reforça, também, o uso da diferenciação horizontal, de categoria *upstream*, uma vez que o clube investe na etapa anterior a da produção final, que no caso é a do jogador se tornar profissional. Essa diferenciação, quando bem executada, faz com que o clube obtenha maior visibilidade de sua marca mundialmente, como uma instituição formadora de grandes atletas, o que eleva a atenção dos clubes de fora do país, que concentram a maior parte das receitas mundiais.

Entretanto, no cenário atual, os clubes dificilmente tem direito a 100% da quantia envolvida em uma transferência, muito por causa da Lei Pelé, que dá o

direito a parte do passe ao jogador, que herda o percentual referente na transação.

Já na visão das importações de atletas, no futebol brasileiro, um fator levado extremamente em consideração pelos clubes nacionais na hora de fazer uma grande contratação está no retorno que esse atleta pode dar, como por exemplo a vinda de um jogador famoso mundialmente, que irá alavancar a bilheteria e as compras de camisas do clube.

iii) BILHETERIA

Representando uma parcela menor da receita dos clubes, o investimento nas bilheterias está nos benefícios que a presença em massa dos torcedores pode trazer para a instituição em outras ramificações da receita total, como o marketing. Os clubes estimulam seus torcedores a comparecerem aos jogos com programas vantajosos de sócio-torcedor e descontos nos ingressos, visando atrair novos consumidores, ou seja, torcedores que não tem o costume de frequentar estádio.

Porém, na visão dos clubes, um estádio lotado e com ingressos esgotados para a temporada é um cenário perfeito para atrair novos investimentos para a sua marca, que tende a expandir, uma vez que, quando se tem arquibancadas lotadas, empresas irão se interessar por realizar parcerias e patrocínios ao clube.

Além disso, outro incentivo com a questão da bilheteria envolve a diversificação vertical da marca, onde conseguem ganhos de escopo, uma vez que a diretoria do clube oferece vantagens para os torcedores assistirem ao seu clube do coração em outros esportes, o que ocorre no caso dos quatro grandes clubes cariocas, que apresentam equipes na elite de outros esportes, como Flamengo, Vasco e Botafogo no basquete masculino e Fluminense no vôlei feminino.

v) MARKETING

Por fim, uma das mais importantes fontes de receita dos clubes está no marketing e propaganda. Esse setor é o responsável por alavancar o valor da marca, atraindo o principal consumidor da mesma: O torcedor.

Inicialmente, o marketing apareceu com a introdução das placas de publicidade ao redor do campo, prática comum no esporte até hoje, na qual as empresas utilizam-se da visibilidade que a televisão dá para promover suas marcas durante transmissões. Com o tempo, passou a ser exposto nos uniformes dos clubes e dentro dos estádios, nos corredores e nos telões. (SILVA,2014)

Essa exposição da marca nos uniformes, hoje, é considerada uma das grandes fontes de receita dos clubes, depois das cotas pagas pelas televisões, que são os patrocínios. Nesse caso, uma empresa vê no clube uma oportunidade de expansão de sua marca, realizando a propaganda dela em um espaço comprado nesse uniforme. Hoje, o principal espaço no uniforme fica na frente da camisa, centralizado próximo a região do tórax. Geralmente, a empresa que paga por esse espaço recebe o nome de patrocinador master desse clube. Um exemplo de muito sucesso de um patrocínio desse calibre no Rio de Janeiro fica por conta da parceria de 15 anos entre o Fluminense e a Unimed, quando a empresa de plano de saúde, até então não muito relevante, passou a ser patrocinadora máster do clube em 1999, ficando até o fim de 2014, ajudando o clube em sua reestruturação, após anos de sucessivos rebaixamentos, ganhando títulos importantes para o clube, como a Copa do Brasil de 2007 e bicampeonato Brasileiro de 2010 e 2012. Mas, como essa parceria é uma via de mão dupla, a visibilidade que um clube da imensidão do Fluminense deu a empresa fez com que, em poucos anos, a Unimed se tornasse uma das empresas de plano de saúde mais relevantes do Brasil, ganhando uma grande força principalmente no Rio de Janeiro.

Além disso, outras fontes de renda podem se beneficiar com uma estratégia de marketing bem definido, pois como o mesmo adota o torcedor como seu foco principal, o uso de incentivos à marca são muito utilizados, através da captação de novos consumidores e a fidelização dos antigos, com vantagens para quem assinar o sócio-torcedor e desconto nos ingressos, o que serve de apoio para o aumento nas receitas das bilheterias.

Todas essas fontes de receita são importantíssimas para que os clubes possam se organizar para expandir ainda mais a sua marca. Para que tenham

ciência sobre o efeito que suas estratégias estão correndo em uma direção certa, os clubes realizam pesquisas para desenvolver o valor de suas marcas, ou seja, um indicador que explicita o quanto a marca se valorizou em relação aos anos anteriores e quais medidas tomar para que a mesma continue a crescer. Esse assunto será melhor visto no tópico a seguir, onde será feita a análise do crescimento do valor das marcas dos clubes cariocas.

II.3 – O VALOR DAS MARCAS

Como base para a discussão, foi utilizada a pesquisa realizada pela BDO consultoria, em 2018, coma evolução do valor da marca de cada clube até 2017. Para que esse estudo fosse realizado, o autor utilizou a mesma metodologia realizada nos anos anteriores, utilizando diversas informações históricas sobre os clubes disponíveis no mercado, o perfil dos torcedores de acordo com seus hábitos de consumo, os dados do marketing esportivo, o engajamento apresentado nas mídias sociais e um estudo sobre o mercado nacional, focando em informações econômicas e sociais dos mesmos, analisando sua localização de atuação (BDO, 2018).

Além disso, o estudo não utilizou as receitas provenientes de transferências de atletas, focando em cinco principais tópicos: Marketing, Estádios, Licenciamentos, Sócios e Mídias. Para isso, foram utilizados como base os dados financeiros dos clubes, utilizando-se os fluxos de caixa descontados, informações financeiras adicionais e diferenciais da marca de cada clube, além das pesquisas e dados dos torcedores, com foco no entendimento dos torcedores dos clubes, com suas distintas características, como tamanho, idade, renda, distribuição geográfica e hábitos de consumo.

Até o ano de 2017, os estudos mostram que o valor das marcas dos clubes no país vem em constante crescimento, e isso não é diferente no Rio de Janeiro. Esse aumento se dá, principalmente, pela grande quantia recebida por direito de transmissão televisiva, o maior investimento dos clubes com marketing, estádios, sócios-torcedores e mídias sociais, com forte crescimento no número de sócios e participação dos clubes nas mídias, visando o relacionamento direto

com seu público-alvo, o torcedor; aumento nos contratos feitos com as patrocinadoras, com um maior interesse de empresas na aquisição de um espaço no uniforme dos clubes e a maior interação do torcedor com a instituição.

Analisando o valor das marcas dos clubes de 2015 à 2017, percebe-se um crescimento no valor de 2017 de 3% em relação a 2016 e de 21% em relação a 2015, como pode ser visto no gráfico na página a seguir:



Fonte: Finanças dos Clubes Brasileiros e Valor das Marcas 2017

A seguir, será feita a análise do crescimento da marca de cada um dos clubes cariocas, de acordo com seu valor, do mais valioso ao menos valioso:

i) CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

Com um valor consolidado em mais de 1 bilhão de reais, o Flamengo configura, desde 2015, como o clube que mais aumenta o valor de sua marca no Brasil, como pode ser visto no gráfico abaixo, em milhões de reais:



Fonte: Finanças dos Clubes Brasileiros e Valor das Marcas 2017

Analisando, agora, as forças que compõem a marca de um clube de futebol, que são elas mercado, receitas e torcida, temos que, no caso do Flamengo:



Fonte: Finanças dos Clubes Brasileiros e Valor das Marcas 2017

Como era esperado, a força de sua marca vem, de forma avassaladora, de sua torcida de mais de 33 milhões de pessoas, representando mais da metade da responsabilidade pelo clube apresentar a marca de maior valor no futebol brasileiro.

Muito por conta dessa imensa torcida, que conseqüentemente se apresenta como um núcleo gigante de potenciais consumidores da marca, as receitas

aparecem como segunda força, uma vez que os torcedores vão valorizar a instituição adquirindo bens e serviços da mesma.

Por fim, o mercado apresenta uma menor parcela da força da marca, em relação aos demais. Essa fatia do gráfico corresponde ao fato do clube ter sua torcida muito espalhada por todo o país, com pessoas de todos os tipos de classes, o que valoriza ainda mais a marca, uma vez que seus jogos, quando transmitidos, percorrem diversos locais do país.

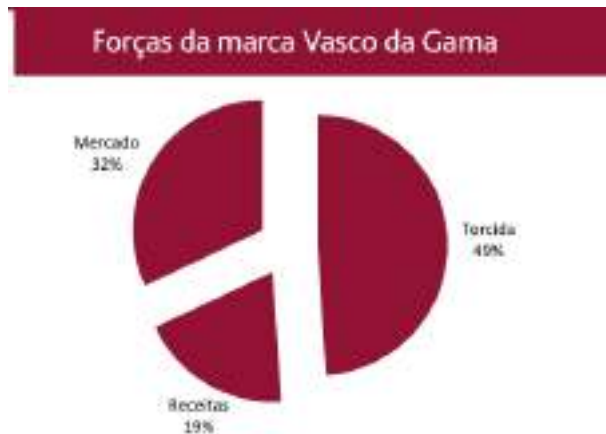
ii) CLUBE DE REGATAS VASCO DA GAMA

Com valor de 382,9 milhões de reais, o clube ocupa o posto de 10ª marca mais valorizada do país e 2ª mais valorizada do Rio de Janeiro. Entretanto, com a queda recente para a segunda divisão, em 2015, o clube apresentou uma queda no valor de sua marca, vendo o Fluminense se aproximar. Abaixo, pode ser vista a evolução da marca do clube nos últimos três anos:



Fonte: Finanças dos Clubes Brasileiros e Valor das Marcas 2017

Observando-se o gráfico a seguir, pode-se ver que o valor da marca Vasco é dividido por suas forças da seguinte forma:



Fonte: Finanças dos Clubes Brasileiros e Valor das Marcas 2017

A torcida vascaína, 5ª maior do país e 2ª maior do estado, com quase 10 milhões de adeptos, segundo levantamento do IBGE, configura-se como a principal força para a marca do clube, representando quase a metade do valor da mesma, o que explicita a grande procura desses fãs por bens e serviços do clube.

Logo em seguida vem o mercado, que mostra a grande distribuição desses torcedores por vários cantos do Brasil, de distintas classes sociais e idades.

Por fim, as receitas representam uma parcela mais baixa da força da marca do clube, uma vez que, apesar dos torcedores consumirem as coisas do clube, o fato de ter disputado a série B impacta de forma negativa nas mesmas.

iii) FLUMINENSE FOOTBALL CLUB

Logo após o Vasco no ranking nacional, o Fluminense ocupa o 11º lugar no ranking de marcas mais valiosas do futebol brasileiro, com um valor de 324,6 milhões de reais. Segue, a seguir, a evolução da marca do clube nos últimos anos:



Fonte: Finanças dos Clubes Brasileiros e Valor das Marcas 2017

Realizando-se uma análise mais a fundo sobre como esse valor é distribuído dentro das forças que compõem a marca, tem-se que:



Fonte: Finanças dos Clubes Brasileiros e Valor das Marcas 2017

Ao observar as forças, pode-se notar que as três não apresentam muita diferença na composição o valor da marca do clube. Mesmo assim, a primeira seria o Mercado, uma vez que sua torcida, de 3,6 milhões de pessoas, concentra uma boa parte de pessoas de classes sociais mais altas.

Logo após vem a Torcida, representando o valor da marca através do que consome de bens e serviços cedidos pelo clube.

Por fim, as receitas, que estão reduzidas principalmente pelo fato do clube

não ter, hoje, um patrocinador master, o que reduz consideravelmente as mesmas.

iv) BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS

Com a marca avaliada em 241,5 milhões de reais, o Botafogo aparece como 12^a marca mais valiosa no mercado, com uma evolução de seu valor podendo ser vista no gráfico presente na página seguinte:



Fonte: Finanças dos Clubes Brasileiros e Valor das Marcas 2017

Analisando, agora, a composição do valor da marca, pode-se ver que, assim como no caso do Fluminense, as três forças não apresentam muita diferença na hora de definir esse valor, como pode ser observado no gráfico:



Fonte: Finanças dos Clubes Brasileiros e Valor das Marcas 2017

O Mercado aparece em primeiro, uma vez que a torcida alvinegra, assim como no caso da tricolor, também apresenta uma boa concentração da sua torcida em classes mais altas. Seguido disso, tem-se a Torcida, com sua contribuição a partir do consumo dos produtos do Botafogo. Por fim, tem-se as receitas, que são pouco mais reduzidas, relacionadas ao resto das forças.

Após analisar a fundo o futebol carioca e a composição de sua renda, pode-se ver que os clubes de maior expressão encontram-se em um cenário muitíssimo favorável para seus respectivos crescimentos, com receitas bem estruturadas, como as cotas televisivas, os patrocínios e o investimento na propaganda das marcas dos clubes, o que impulsiona os mesmos a apresentarem seus diferenciais frente ao mercado, criando assim suas vantagens em cima dos demais, facilitando, assim, a criação das barreiras à entrada de novos clubes no estado, sem correr risco de serem ameaçados pelos clubes de menor investimento já dentro do cenário do futebol carioca.

Contudo, essa imagem de perfeição é pura maquiagem. Os clubes sofrem com fortes dívidas, que fazem com que os mesmos tenham que recorrer a estratégias que os ajudem a conter suas despesas e, assim, tentarem ao menos frear o crescimento de suas dívidas ou então, no melhor dos casos, reduzi-las.

No próximo capítulo, a situação financeira de Flamengo, Vasco, Fluminense e Botafogo será analisada mais a fundo, observando também quais métodos os mesmos utilizam, atualmente, para administra-las.

CAPÍTULO III – AS FINANÇAS DOS CLUBES E SEUS GARGÁLOS

Como visto no capítulo anterior, os clubes cariocas apresentaram, com o tempo, um crescimento quanto suas formas de gestão e desenvolvimento de suas receitas. Entretanto, mesmo com tal avanço, a situação financeira pela qual os clubes cariocas ultrapassam no momento é de extrema urgência, salvo a situação do Flamengo.

Em busca de tentar, ao menos, evitar que essas dívidas aumentem, os clubes optam por reformas internas, visando uma melhora em suas condições financeiras, através de contenção de gastos, já que não conseguem alavancar suas receitas.

O presente capítulo tem como foco a análise da situação dos quatro grandes clubes cariocas atualmente, levando em consideração os balanços de 2016 e 2017, de modo a responder o motivo pelo qual, mesmo com essa diversidade de fontes de receita, porque os clubes não conseguem avançar sua economia para um patamar acima.

O principal problema encontrado pelos clubes, em relação as suas dívidas, está no elevado gasto operacional que os mesmos têm que arcar, ou seja, mesmo com o crescimento de suas receitas, os custos continuaram aumentando de forma agressiva, acarretando em prejuízos.

Para entender melhor o funcionamento das finanças dos clubes esse capítulo irá analisar cada uma das principais linhas de despesa dos balanços dos clubes.

Tabela 2: Receitas Operacionais

Ano	Receitas Operacionais (Em Milhões de reais)		YoY (%)
	2016	2017	
Flamengo	483.493	623.681	29%
Vasco	204.654	185.691	-9%
Fluminense	271.896	212.156	-22%

Botafogo	152.578	269.599	76%
----------	---------	---------	-----

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

Nessa primeira tabela, que reúne todas as entradas de capitais nos clubes, como cotas de televisão, bilheteria, marketing e repasse dos direitos federativos, pode-se perceber um crescimento nas receitas operacionais de Flamengo (29%) e Botafogo (76%) em relação a 2016. Isso se dá pelo fato dos clubes terem participado de mais torneios de relevância na temporada do que seus demais rivais, com destaque para a participação de ambos na Taça Libertadores da América.

Tabela 2: Direitos de Transmissão

Ano	Direitos de Transmissão (Em Milhões de reais)		YoY (%)
	2016	2017	
Flamengo	297.196	199.078	-33%
Vasco	165.246	96.633	-42%
Fluminense	177.384	106.582	-40%
Botafogo	100.747	127.015	26%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

Ao analisar a receita dos clubes em relação aos direitos de transmissão, fica explicitado o fato de que essas instituições, devido ao seu orçamento pra temporada, muitas vezes optam no ano anterior por pedir adiantamentos de parte dessas cotas para cobrir parte dessas dívidas, o que explica a queda na receita de quase todos os clubes, salvo o caso do Botafogo, em que o clube, por mais que também tenha pedido adiantamento de parte da cota de 2017 em 2016, terminou com saldo positivo (aumento de 26% na receita) pois participou de torneios que não são de seu costume, como a Taça Libertadores, o que elevou o capital recebido nesse setor.

Tabela 3: Marketing e Patrocínios

	Marketing e Patrocínio (Em Milhões de reais)		
Ano	2016	2017	YoY (%)
Flamengo	66.336	90.448	36%
Vasco	13.632	18.647	37%
Fluminense	15.687	15.187	-3%
Botafogo	9.379	18.843	101%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

Outro exemplo que explica a influência, para Flamengo e Botafogo, dos bons resultados de 2016, foi o crescimento da receita de ambos os clubes no ramo de propagandas e patrocínios, onde os mesmos receberam maiores incentivos de seus patrocinadores e, ainda, novas empresas com o desejo de expor suas marcas nos uniformes de ambos, além do incentivo dos próprios clubes na inserção de novos associados. Outro clube que apresentou um crescimento nessa receita foi o Vasco, devido a revisão dos valores da mesma, previstos em contrato, após o retorno do clube para a elite do futebol brasileiro, após um ano de 2016 jogando a série. Em contramão aos três, está o Fluminense, que apresentou uma queda de 3% em sua renda de 2017, em relação a 2016, devido, principalmente, a dificuldade que o clube enfrentou para conseguir patrocinadores.

Tabela 4: Bilheterias

	Bilheterias (Em Milhões de reais)		
Ano	2016	2017	YoY (%)
Flamengo	39.337	62.276	36%
Vasco	5.241	4.088	-22%
Fluminense	11.362	15.493	36%
Botafogo	8.359	21.349	155%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

Assim como no caso dos outros elementos das receitas operacionais, as

receitas com as bilheterias também apresentaram melhoras para os clubes que obtiveram sucesso nos campeonatos no ano anterior, com destaque para o Botafogo, que com a sua classificação para a Libertadores viu suas rendas e públicos crescerem vertiginosamente. Por outro lado, a volta do Vasco para a série A, por ter sido inconstante, não apresentou bons números nas bilheterias, além do fato do clube ter sido punido com 6 jogos sem torcida, devido a um confronto de sua torcida após clássico contra o Flamengo.

Tabela 5: Direitos Federativos

Ano	Direitos Federativos (Em Milhões de reais)		YoY (%)
	2016	2017	
Flamengo	11.995	183.069	655%
Vasco*	-	55.215	-
Fluminense	52.438	42.817	-19%
Botafogo	3.919	5.625	43%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

*O Vasco não divulgou os dados referentes à cessão de direitos federativos de 2016, impossibilitando, assim, uma análise sobre essa receita do clube.

A cessão de direitos federativos, por fim, representa o momento em que um contrato será assinado ou que esses direitos serão repassado a uma outra instituição. No caso dos clubes cariocas, o que pode ser percebido é o gigantesco crescimento das receitas do Flamengo nesse setor, conseqüente da venda, de Vinicius Junior para o Real Madrid por 45 milhões de euros, algo em torno de 145 milhões de reais na cotação da época, representando a maior venda da história do clube e a segunda maior do futebol brasileiro.

Essa questão dos direitos federativos explica, em parte, a questão da necessidade de um clube diversificar sua marca por via horizontal, uma vez que a venda de um atleta significa um enorme ganho nas receitas da entidade e, como no caso citado acima, o Flamengo conseguiu faturar uma enorme quantia de dinheiro devido ao seu bom investimento nas categorias de base, formando um

jovem com talento para se tornar um produto final de imensa qualidade, o que cresce os olhares dos que tem finanças excelentes.

O segundo segmento analisado no balanço patrimonial de um clube está nas despesas operacionais do mesmo, ou seja, o total de gastos operacionais que os clubes terão que arcar. Dentro desses custos, estão o departamento de futebol (salários, pessoal, jogos, etc), o funcionamento do clube e suas dívidas, provenientes de impostos, provisões e juros. (SILVA, 2014)

A venda de direitos federativos de jogadores caracteriza-se por apresentar fortes variações de uma temporada para a outra, o que evidencia a importância que tem, para a saúde financeira dos clubes, a presença de jogadores de alto nível, além da obtenção de bons resultados em campeonatos disputados, pois essa combinação faz com que o clube se destaque no mercado, atraindo novos investidores para a sua marca e clubes interessados em seus atletas

Tabela 6: Despesas Operacionais

	Despesas Operacionais (Em Milhões de reais)		
Ano	2016	2017	YoY (%)
Flamengo	-291.660	-431.244	48%
Vasco	-190.114	-203.169	7%
Fluminense	-259.368	-236.669	-9%
Botafogo	-130.688	-167.050	28%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

Analisa-se que, dentre os quatro, só o Fluminense conseguiu reduzir, em 9%, suas despesas operacionais. No outro extremo, o Flamengo aumentou suas despesas no ano de 2017, em relação ao ano de 2016, destacando-se os maiores custos em salários, fruto do maior investimento do mesmo em seu elenco para a disputa dos torneios de maior dificuldade no ano.

Tabela 7: Departamento de Futebol

	Departamento de Futebol (Em Milhões de reais)		
Ano	2016	2017	YoY (%)

Flamengo	-200.718	-351.687	75%
Vasco	-121.301	-117.670	-3%
Fluminense	-58.083	-43.545	-25%
Botafogo	-52.083	-153.039	194%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

Como visto na Tabela 6, referente as despesas operacionais totais, o departamento de futebol apresentou um cenário positivo para Fluminense e Vasco, no qual conseguiram reduzir suas despesas em 25% e 3%, respectivamente, enquanto que Flamengo e Botafogo apresentaram elevação em seus custos, com o rubro-negro aumentando suas despesas em 75% e o alvinegro em enormes 194%, o que é explicado devido a mudança drástica no orçamento do clube, devido ao excelente desempenho no ano de 2016, já que chegava ao cenário como um clube recém promovido à elite do futebol e começando 2017 com status de time de Libertadores da América.

Tabela 8: Ativo Intangível

Ano	Ativo Intangível (Em Milhões de reais)		YoY (%)
	2016	2017	
Flamengo	49.518	93.529	89%
Vasco*	-	-	-
Fluminense	35.427	43.545	-28%
Botafogo	43.104	63.414	47%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

*Vasco não apresentou em seu relatório os resultados acerca de seu custo com ativo intangível.

Na tabela acima, encontram-se os gastos que os clubes têm com ativos intangíveis, ou seja, os custos que os mesmos apresentam na formação de seus elencos, desde as categorias de base até os profissionais, como as despesas com alojamento, alimentação, viagens para jogos, dentre outras. Nesse caso, a amortização será calculada de acordo com o prazo em que o contrato estará em vigência. A partir disto, observa-se que Flamengo e Botafogo tiveram elevações

em seus custos com seus atletas, enquanto que o Fluminense, estimulado por sua política de contenção de gastos, apresentou uma redução nesses mesmos custos.

Tabela 9: Despesas Operacionais

	Despesas Operacionais (Em Milhões de reais)		YoY (%)
	2016	2017	
Flamengo	-49.518	-93.529	89%
Vasco	-68.814	-57.942	-16%
Fluminense	-35.427	-43.545	-28%
Botafogo	-43.104	-63.414	47%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

Como pode ser percebido, as despesas operacionais, descontado o futebol, de Flamengo e Botafogo aumentaram de 2016 para 2017 em 89% e 47%, respectivamente, enquanto que o Vasco, com uma redução de 16% e o Fluminense, com uma queda de 28%, conseguiram aliviar essas despesas.

Tabela 10: Resultado Financeiro Líquido

	Resultado Financeiro Líquido (Em Milhões de reais)		YoY (%)
	2016	2017	
Flamengo	24.060	37.092	54%
Vasco	2.626	-5.477	108%
Fluminense	25.985	43.356	67%
Botafogo	31.133	49.176	57%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

A Tabela 10 tem como finalidade mostrar o resultado financeiro líquido dos clubes do Rio de Janeiro, ou seja, explicitar qual o custo que a instituição teve com variações cambiais e monetárias, IOF e, acima de tudo, juros. Nesse caso, pode-se perceber que os quatro grandes clubes aumentaram seus gastos.

A partir das demais tabelas já analisadas anteriormente, torna-se possível de se entender o motivo pelo qual as instituições possuem gastos operacionais

tão elevados. Os clubes obtém gastos extremamente elevados com o setor de pessoal, tendo que arcar com salários, férias, 13º salários, diversos impostos, dentre outros. Além disso, os clubes cariocas tem de arcar com juros provenientes de dívidas, manutenção e contratações de atletas e processos trabalhistas. Analisando caso a caso, pode-se concluir que:

i) Flamengo: Por possuir a maior receita do futebol carioca, o clube, conseqüentemente, também apresenta as maiores despesas. Entretanto, o clube, diferentemente dos demais rivais, conseguiu equilibrar suas finanças, conseguindo alcançar um patamar, em 2016, inimaginável no futebol não só carioca, mas brasileiro: o de clube solvente, ou seja, fechou o ano com uma receita anual superior a sua dívida acumulada. E esse comprometimento gerou frutos em 2017, com o clube conseguindo, pela primeira vez em muito anos, terminar a temporada com um patrimônio líquido positivo. Suas principais fontes de receita são, hoje, as cotas provenientes dos direitos de transmissão, marketing e as transferências de jogadores, em especial jovens das categorias de base, o que só fortalece, ainda mais, a diversificação da marca Flamengo. Em contramão, os gastos do clube com o departamento de futebol são os mais elevados.

ii) Vasco: Seguindo uma realidade completamente diferente do Flamengo, o clube, apesar de, em geral, apresentar uma variação mínima entre os anos estudados, onde suas receitas sobem de forma bem pequena e seus gastos sofrem baixos crescimentos, sua situação financeira é bastante delicada. Além disso, um fator alarmante está no déficit apresentado no ano de 2017. Após um 2016 de superávit, o que demonstra um crescimento nas despesas maior que das receitas.

iii) Fluminense: Depois de anos com uma patrocinadora muito forte ao seu lado, o Fluminense começa a viver a realidade que já o esperava. Com a saída da Unimed, no fim de 2014, o clube começa a sofrer com as conseqüências dos anos em que utilizou a parceira como uma “bengala”, sem se preocupar em arrumar suas finanças. O Clube apresentou, em 2016, crescimentos bastante

elevados em suas despesas, principalmente no que diz respeito às dívidas por juros, além de um gasto acima do normal com as despesas no futebol. Por isso, em 2017, o clube adotou uma política de contenção dos seus gastos, o que pôde ser visto com a queda, mesmo que ainda pequena, dos custos operacionais. Entretanto, essa diminuição das despesas não evitou que o clube apresentasse enorme déficit ao fim de 2017, devido à falta de importantes receitas, como um patrocínio master, e o crescimento exacerbado de suas dívidas por empréstimos.

iv) Botafogo: Adotando uma política bastante rígida de contenção de despesas, atrelado ao sucesso do clube dentro de campo em 2016, o Botafogo apresentou, dentre os quatro, o melhor avanço em suas receitas (em termos percentuais), apesar do inevitável aumento em seus gastos, principalmente no departamento de futebol. Mesmo assim, as suas receitas, em 2017, conseguiram superar os custos, o que ocasionou um superávit nas finanças do clube, muito diferente de 2016, quando o time encerrou sua temporada em déficit.

Tabela 11: Déficit/Superávit

Ano	Déficit/Superávit (Em Milhões de reais)		YoY (%)
	2016	2017	
Flamengo	153.478	159.099	3%
Vasco	11.914	-22.954	108%
Fluminense	-13.457	-67.869	504%
Botafogo	-9.243	53.373	477%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

A tabela anterior tem por finalidade consolidar a posição final dos clubes dentro dos anos pesquisados no estudo, de modo a realizar uma comparação entre esses resultados. Analisando os desempenhos dos quatro times em termos absolutos, o pior desempenho foi o do Fluminense, que aumentou seu déficit em 504%, enquanto que o melhor desempenho ficou por parte do Botafogo, que não só voltou a apresentar superávit, como apresentou uma receita 477% maior que a de 2016. Apesar de parecer incomum, os balanços patrimoniais dos clubes

cariocas constantemente fecham deficitários, o que explica as altas posições dos mesmos no ranking de clubes mais endividados do país, onde, segundo estudos realizados pela Pluri Consultoria, o Botafogo lidera esse ranking, com uma dívida de 719 milhões de reais, o Fluminense aparece em terceiro, devendo em torno de 560 milhões de reais e o Vasco ocupa a quinta colocação, com uma dívida acima de 505 milhões de reais. Esse endividamento será visto mais detalhadamente no próximo tópico.

III.1 - O ENDIVIDAMENTO DOS CLUBES

Tabela 12: Endividamento Total

Ano	Endividamento Total (Em Milhões de reais)		YoY (%)
	2016	2017	
Flamengo	458.796	598.353	30%
Vasco	269.511	343.777	27%
Fluminense	462.897	468.931	1%
Botafogo	102.126	120.317	18%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

A tabela a seguir refere-se ao endividamento total dos clubes cariocas durante os anos de 2016 e 2017. Para realização do cálculo dessa dívida, deve-se subtrair o total do Passivo pelo Patrimônio Líquido de cada um dos clubes. Esse endividamento total é explicado ao ser dividido em três grupos: Endividamento Tributário, Endividamento com Empréstimos e Provisões para contingência.

Tabela 12: Endividamento Tributário

Ano	Endividamento Tributário (Em Milhões de reais)		YoY (%)
	2016	2017	
Flamengo	282.353	300.451	6%
Vasco	39.052	57.690	48%
Fluminense	190.431	220.566	16%
Botafogo	4.931	6.847	39%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

As dívidas tributárias correspondem a todas as pendências relativas a impostos, representando a maior das parcelas relativas às dívidas totais dos clubes. O Flamengo apresentou o menor crescimento absoluto desse endividamento, com apenas 6% de reajuste. Por outro lado, o Vasco foi a equipe que mais sofreu com o crescimento dessas dívidas, vendo suas obrigações tributárias se elevarem em 48%.

Tabela 12: Endividamento Empréstimos

	Endividamento Empréstimos (Em Milhões de reais)		
Ano	2016	2017	YoY (%)
Flamengo	111.581	44.917	-60%
Vasco	131.793	145.992	11%
Fluminense	81.503	110.410	35%
Botafogo	114.865	104.995	-9%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

No caso mostrado na tabela anterior, pode-se ver que Flamengo e Botafogo reduziram suas dívidas por empréstimos, com destaque para o primeiro, que obteve incríveis 60% de redução dessas dívidas. Por outro lado, Vasco e Fluminense fecharam 2017 com uma elevação nessas pendências, com destaque para o aumento de 35% no caso do Fluminense. Segundo os próprios clubes, em seus respectivos balanços, esses empréstimos tem a finalidade de servirem como capital de giro, com suas garantias em cima das cotas televisivas, propaganda, marketing e cessão de direitos federativos.

Outro fator importante a ser destacado é a aparição de bancos menos relevantes no mercado bancário nesse processo de financiamento dos clubes, pois as instituições, devido a suas altas dívidas, não conseguem passar a confiança necessária para que bancos importantes confiem emprestar dinheiro pra eles. Por isso, bancos emergentes aproveitaram esse espaço para expandir sua marca em um mercado bastante acessível como do futebol, como, por

exemplo, o caso do BMG ser um credor do Vasco.

Tabela 12: Provisão para Contingências

Ano	Provisão para Contingências (Em Milhões de reais)		YoY (%)
	2016	2017	
Flamengo	-51.878	-43.927	3%
Vasco	89.205	86.269	-4%
Fluminense	24.242	36.180	49%
Botafogo	-85.231	-65.135	-24%

Fonte: Demonstrativos de pagamentos dos clubes (2016 e 2017)

Por fim, a provisão para contingências corresponde a estimação, por parte do corpo jurídico do clube, do risco de possíveis perdas, ou eventuais ganhos, com processos judiciais, sendo esses de caráter Trabalhistas, Fiscais e Cíveis. Como foi mostrado nos balanços dos clubes, esses processos dispendem de uma fatia considerável do capital da firma, uma vez que, em sua totalidade, esses processos podem significar dívidas muito extensas.

Para auxiliar os clubes na solução dessas dívidas tributárias, o Governo aprovou, em 2015 o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do futebol brasileiro, conhecido como PROFUT. Essa lei tem por finalidade ajudar os clubes a renegociar suas dívidas fiscais com a União.

Os clubes que optam por se juntarem ao PROFUT recebem a opção de quitar suas dívidas fiscais com a União em um prazo de até 240 meses, com diversas vantagens oferecidas pelo poder público para que essa dívida se esgote. Além disso, a entrada no PROFUT traz outros benefícios aos clubes, que voltar a receber verbas públicas, além de gerar grande economia ao quitar os passivos fiscais. Por fim, adota uma proposta bastante semelhante a do Fair Play Financeiro, com o foco na transparência e democracia na administração das instituições, criando punições aos gestores que optem por práticas consideradas temerárias, de forma a proteger o patrimônio dos clubes.

CONCLUSÃO

Ao fim do estudo, pode-se realizar uma análise da situação financeira de cada um dos clubes do Rio de Janeiro.

O Flamengo, diferentemente de seus demais rivais, vem conseguindo equilibrar suas contas a cada ano, conseguindo se tornar um clube solvente em 2016 e obtendo um patrimônio líquido positivo em 2017.

Ao analisar as variáveis do estudo, tem-se que o clube continua a apresentar a maior receita dentre os quatro, com destaque para os ganhos com direitos de transmissão televisiva, transferência de atletas, patrocínios e vendas, uma vez que sua imensa torcida apresenta um alto consumo dos produtos e serviços do clube. Esses fatores são de extrema importância para que o clube venha, a cada ano, conseguindo reduzir de forma significativa suas dívidas, mesmo sendo o clube que apresenta as maiores despesas.

O Vasco apresenta, dentre os clubes analisados, o balanço mais equilibrado, sem grandes crescimentos nem baixas em suas contas. Contudo, apresenta uma realidade financeira muito delicada, como um déficit em suas contas em 2017, contrabalanceando o superávit que o clube obteve em 2016. A queda para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro pode ser apontada como um fator crucial para esse déficit, uma vez que o clube teve receitas reduzidas, como premiações, patrocínios, dentre outros.

Essa crise faz com que o clube seja, hoje, o quinto mais endividado no país, segundo levantamento da Pluri Consultoria, com uma dívida que ultrapassa os 500 milhões de reais.

O Fluminense, mesmo com sua política de austeridade financeira e fiscal adotada em 2017, apresentou o maior déficit dentre os quatro grandes clubes cariocas. A falta de receitas importantes, como patrocínio máster, serve para alavancar essa crise no clube, que segundo levantamento da Pluri Consultoria, é o terceiro mais endividado de todo o Brasil, com obrigações em torno de 560 milhões de reais.

Por fim, o Botafogo apresentou um crescimento significativo em suas contas, muito pelo aumento da visibilidade de sua marca com a disputa da Taça Libertadores da América, que, além de pagar uma boa premiação para os participantes, atrai novas receitas aos clubes, resultando em um superávit no ano de 2017, ao contrário do déficit que o clube teve em 2016. Entretanto, o clube continua a ser o mais endividado do país, com uma dívida de mais de 700 milhões de reais, o que deixa sua saúde financeira bastante debilitada.

A partir do que foi analisado, a pergunta central da monografia pode, enfim, ser respondida: Quais são os motivos pelos quais os clubes cariocas não conseguem estruturar suas finanças e, conseqüentemente, equilibrarem suas contas?

O estudo realizado mostrou que os clubes possuem enorme potencial para estruturar suas finanças, uma vez que apresentam diversas fontes de faturamento, que se dão, principalmente, pelas cotas televisivas, estratégias de marketing e transferências de jogadores para mercados com maiores rendas.

Entretanto, as grandes despesas que os clubes apresentam podem ser apontadas como o grande problema para que os mesmos não consigam ao menos tentar equilibrar suas contas, uma vez que esses gastos superam suas receitas, com destaque, principalmente, para suas dívidas provenientes de juros por empréstimos e processos judiciais não pagos integralmente, o que só eleva essa gigante dívida que Botafogo, Fluminense e Vasco apresentam atualmente. Além disso, os altos custos com salários do departamento de futebol, a falta de patrocínios e os maus desempenhos nos torneios que disputam só intensificam essas receitas mais reduzidas que nos anos anteriores.

O ponto chave da questão é o amadorismo ainda presente na gestão e administração dos clubes, com dirigentes que fazem investimentos muito acima do que as instituições podem, hoje, pagar. Um clube que entendeu esse gargalo e profissionalizou sua gestão foi o Flamengo, que desde a entrada do presidente Eduardo Bandeira de Mello, em 2013, adotou uma postura exemplar quanto a contenção de suas dívidas, com forte austeridade financeira e fiscal no primeiro

triênio da gestão e, desde 2016, passando a fazer investimentos que atraíam, cada vez mais, o torcedor. Outro fator que ajudou na diferenciação do clube foi o fato de, mesmo em anos de menores investimentos, ter conquistado títulos, como a Copa do Brasil de 2013 e o Campeonato Carioca de 2014, o que atraiu seus torcedores a consumir produtos e serviços do clube.

Quanto aos demais, a necessidade por essa mudança de patamar em suas gestões se faz necessária, uma vez que a falta de seriedade na administração dos mesmos só causa incertezas quanto as suas finanças.

Um fator que chegou para tentar ajudar os clubes foi a criação, em 2015, do PROFUT, trazendo opções para os clubes pagarem suas dívidas com a União a longo prazo. Entretanto, de nada servirá esse incentivo do Governo se os clubes não começarem a enxergar a si mesmos como uma empresa, para que assim consigam ter responsabilidade quanto as suas finanças.

ANEXOS: DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS (2016 E 2017)

BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS:



Botafogo de Futebol e Regatas

Demonstração Financeira

Exercício de 2017

Valores expressos em milhões de Reais

RDO	Nota	CONTÁBIL		SINDICADO	
		2017	2016	2017	2016
Divulga		137	101	139	63
Calculariedade de renda	8	14.000	1.200	12.000	1.200
Debitos fiscais		130	1.130	130	1.127
Debitos tributarios	9	1.790	1.730	1.800	1.840
Tributos e impostos a receber	8	0	1.305	40	1.019
Imposto		0	180	0	180
Debitos em andamento		0	0	0	0
		<u>14.927</u>	<u>4.416</u>	<u>13.969</u>	<u>4.320</u>
Receitas					
Receitas fiscais	9	1.300	4.170	1.300	4.170
Receitas fiscais	9	10.100	10.100	10.100	10.100
Receitas em andamento		10	10	10	10
Receitas		10	10	1	1
Impostos e taxas		10	10		
		<u>10.120</u>	<u>14.290</u>	<u>10.410</u>	<u>14.281</u>
		<u>14.927</u>	<u>14.926</u>	<u>13.969</u>	<u>14.927</u>

Passivos e Passivos a descoberto

RDO	Nota	CONTÁBIL		SINDICADO	
		2017	2016	2017	2016
Divulga		12.210	10.110	12.210	10.110
Impostos e encargos	11	11.300	10.400	0	0
Impostos em andamento		1.000	1.100	1.000	1.000
Impostos fiscais	11	6.800	6.800	1.000	1.000
Impostos tributarios	11	12.700	11.300	12.700	11.300
Impostos a pagar		100	1.100	1.000	1.100
Impostos de Imposto a pagar	11	6.500	10.000	1.000	10.000
Impostos por liquidação e regularização fiscal	11	10.100	1.000	10.100	1.000
Impostos a pagar	11	10.100	10.100	10.100	10.100
Impostos pendentes	11	11.200	1.000	11.200	1.000
Impostos de Contas	11	10.100	10.400	10.100	10.400
		<u>12.210</u>	<u>10.000</u>	<u>12.210</u>	<u>10.000</u>

Receitas

Impostos e encargos	11	11.200	10.100	11.200	10.100
Imposto a pagar	11	1.000	1.000	1.000	1.000
Impostos por liquidação e regularização fiscal	11	0	0	0	0
Impostos a pagar	11	14.000	10.100	14.000	10.100
Impostos pendentes	11	10.100	10.100	10.100	10.100
Impostos por arbitragem	11	10.100	10.100	10.100	10.100
Impostos e encargos a receber	11	10.100	10.100	0	0
Impostos de Contas	11	11.200	10.400	11.200	10.400
		<u>10.000</u>	<u>10.100</u>	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>

Passivos e Passivos a descoberto

Impostos Fiscais	10.000	10.000	10.000	10.000
Impostos a receber	(70.440)	(70.440)	(70.440)	(70.440)
Impostos e encargos a receber	10.000	10.000	10.000	10.000
	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>
Total do Passivo e Passivo a descoberto	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>

	Ano	CONSOLIDADA		CONSOLIDADO	
		2017	2016	2017	2016
		R\$	R\$	R\$	R\$
Receita Operacional Bruta	31	29.020	29.729	29.125	29.378
		29.020	29.729	29.125	29.378
Custo do Departamento de Futebol Profissional e Análise	31				
Gastos com pessoal		(17.132)	(16.844)	(17.132)	(16.844)
Gastos gerais		(19.274)	(17.869)	(19.274)	(17.869)
Gastos com serviços profissionais		(19.046)	(19.733)	(19.046)	(19.733)
Gastos com atividades esportivas		(11.383)	(10.421)	(11.383)	(10.421)
Outros com jogos		(1.171)	(1.438)	(1.171)	(1.438)
Amortização de ativos profissionais		(19.125)	(19.428)	(19.125)	(19.428)
Resultado Operacional Bruto		11.888	12.905	11.888	12.881
Despesa operacional (Dias Sociais, Esporões Olímpicos e Sociais)	31				
Despesas com pessoal		(1.121)	(1.041)	(1.121)	(1.041)
Despesas gerais e administrativas		(7.883)	(7.433)	(7.796)	(7.398)
Despesas com serviços profissionais		(1.424)	(1.734)	(1.424)	(1.491)
Despesas tributárias		(10.942)	(10.438)	(10.942)	(10.438)
Despesas com depreciação e amortização		(50)	(49)	(50)	(49)
Despesas com custos		(1.121)	(1.171)	(1.121)	(1.171)
Despesas com Contingência		(625)	(1.117)	(625)	(1.117)
Resultado de operação ajustado	31	(1.203)	(1.133)	0	0
Resultado antes do resultado financeiro		10.685	11.772	10.788	11.681
Despesa financeira, Impostos	41	(16.126)	(17.119)	(16.126)	(17.119)
Imposto (prejuízo) financeiro		(1.811)	(1.840)	(1.811)	(1.840)

	CONSOLIDADORA		CONSOLIDANDO	
	2017	2016	2017	2016
Superávit (Déficit) do exercício	53.573	(9.243)	53.573	(9.243)
Resultado abrangente do exercício	53.573	(9.243)	53.573	(9.243)

15. Resultado por atividade

O Resultado por atividade está assim composto:

	Total							2017		2016	
	2017		2016		2015		2017		2016		
	Receita	Despesa	Receita	Despesa	Receita	Despesa	Receita	Despesa	Receita	Despesa	
Resultado Operacional								11.888		12.905	
Categoria operacional	10.812	(1.000)	910	(50)	(1.000)	(1.000)	10.788	(1.000)	(10.000)	(10.000)	
Pessoal	(1.121)	(1.041)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	
Gastos e administrativos	(19.274)	(17.869)	(19,2)	(17,8)	(19,2)	(17,8)	(19,2)	(17,8)	(19,2)	(17,8)	
Serviços profissionais	(19.046)	(19.733)	(19,0)	(19,7)	(19,0)	(19,7)	(19,0)	(19,7)	(19,0)	(19,7)	
Atividades esportivas	(11.383)	(10.421)	(11,3)	(10,4)	(11,3)	(10,4)	(11,3)	(10,4)	(11,3)	(10,4)	
Jogos e eventos	(1.171)	(1.438)	(1,1)	(1,4)	(1,1)	(1,4)	(1,1)	(1,4)	(1,1)	(1,4)	
Amortização de ativos	(19.125)	(19.428)	(19,1)	(19,4)	(19,1)	(19,4)	(19,1)	(19,4)	(19,1)	(19,4)	
Finanças											
Resultado financeiro											
Resultado antes do resultado financeiro								10.685		11.772	
Superávit (prejuízo) financeiro								(1.811)		(1.840)	

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO:

Nota	2017	2016
		Reapresentado (Nota 2.3)
Ativos		
Circulante		
Caixa e equivalentes de caixa	4	11.830
Contas a receber	4	19.818
Contas a receber por transferências de jogadores		
do jogadores	9	1.475
Empreiteiros		1.157
Despesas antecipadas		2.802
Depósitos judiciais	15	14.896
Diversos ativos		30.422
		<u>82.312</u>
		88.819
Não circulante		
Contas a receber	4	42.190
Contas a receber por transferências de jogadores		
do jogadores	9	71.850
Despesas antecipadas		823
Depósitos judiciais	15	14.420
Outros ativos		6.426
		<u>137.410</u>
		152.301
Propriedade para investimento		
Intangíveis	7	130.495
Intangíveis	8	83.529
	9	174.835
		<u>388.859</u>
		413.101
Total de ativos		<u>598.531</u>
		655.796

Nota	2017	2016
		Reapresentado (Nota 2.3)
Passivo e patrimônio líquido		
Circulante		
Fornecedores e outras obrigações	10	9.791
Contas a pagar por transferências de jogadores		
do jogadores	11	23.829
Empreiteiros e financiamentos	12	44.647
Impostos e contribuições a receber	13	21.801
Obrigações trabalhistas e sociais	14	13.840
Provisão para contingências	16	27.308
Ajustamentos recebíveis	16	55.634
Outros passivos	17	13.112
		<u>196.303</u>
		206.524
Não circulante		
Fornecedores e outras obrigações	10	
Contas a pagar por transferências de jogadores		
do jogadores	11	10.401
Empreiteiros e financiamentos	12	18.686
Impostos e contribuições a receber	13	279.940
Provisão para contingências	16	16.562
Ajustamentos recebíveis	16	16.867
		<u>325.056</u>
		347.120
Total de passivo		<u>521.359</u>
		553.644
Patrimônio líquido (Passivo a descoberto)		
Ajuste de avaliação patrimonial	18	245.007
Defeitos acumulados		(181.025)
		<u>63.982</u>
		285.119
Total do passivo e patrimônio líquido (passivo a descoberto)		<u>585.341</u>
		638.763

20 Receita operacional líquida

20.1 Composição do saldo

Nota	2017	2016
Receita operacional bruta		
Futebol	20.1.1	895.799
Clube social e receitas similares	20.1.2	38.945
		<u>934.744</u>
		833.074
Impostos e contribuições		
Clube de atletas		(14.503)
		(18.875)
		<u>(33.378)</u>
		800.696

20.1.1 Futebol

	2017	2016
Receita bruta com Futebol		
Direitos de transmissão		199.078
Patrocínio		66.448
Bilhetaria (1)		62.276
Programa patrocinado		43.095
		<u>370.897</u>
		429.544
Outros		
Recursos com venda de direitos sobre atletas profissionais (2)		163.069
Patrocínios		12.279
Financiamentos		3.214
Outros		8.105
		<u>186.667</u>
		201.100
		<u>557.564</u>
		630.644

(1) No exercício de 2017, o Clube obteve R\$ 62.276 em vendas de jogos (2016 - R\$ 24.117), conforme detalhado a seguir.

26 Resultado financeiro líquido

	2017	2016
Receita financeira		
Variação cambial	22.192	8.118
Amortização acumulada ref. às contas a receber do Lusa (Nota 8)	7.021	4.844
Outros abatimentos acumulados	2.688	8.737
Perdimento de aplicação financeira	2.076	3.506
Descontos financeiros obtidos	3.118	3.704
Outras receitas financeiras		1
Total da receita financeira	37.095	28.908
Despesa financeira		
Juros e encargos de financiamento	(22.848)	(26.878)
Juros e encargos de pagamento de impostos	(36.552)	(27.748)
Outras despesas financeiras	(17.202)	(8.801)
Total da despesa financeira	(76.602)	(63.427)
Receitas (despesas) financeiras líquidas	(39.507)	(34.519)

28 Informação por segmento

A apresentação do resultado operacional por segmento está indicada a seguir:

	2017			
	Resultado operacional por segmento	Resultado operacional por segmento	Outros	Total
Resultado operacional líquido	471.712	60.487	20.850	553.049
Costos e despesas operacionais				
Salários, encargos e benefícios com funcionários	(154.968)	(71.081)	(17.908)	(243.957)
Impostos de renda	(99.356)	(7.248)	(73.399)	(178.003)
Depreciação amortização	(94.278)	(1.213)	(5.444)	(100.935)
Transporte e outros gastos com jogos e competições	(97.805)	(1.213)	(722)	(100.000)
Gastos gerais	(4.529)	(1.866)	(11.370)	(17.765)
Superávit antes do resultado financeiro	(391.899)	(82.801)	(15.843)	(490.543)
Resultado (perda) antes do resultado financeiro	(391.899)	(82.801)	(15.843)	(490.543)

Clube de Regatas do Flamengo

Demonstração dos resultados
Exercício findo em 31 de dezembro de 2017
 (Valores expressos em milhares de Reais - R\$)

	Nota	2017	2016
Resultado operacional líquido	20	823.801	883.688
Costos e despesas operacionais			
Salários, encargos e benefícios com funcionários	21	(298.076)	(148.020)
Impostos de renda	22	(73.360)	(42.733)
Amortizações e baixas dos direitos de jogadores		(48.646)	(21.044)
Depreciação amortização de outros ativos		(20.702)	(5.149)
Transporte e outros gastos com jogos e competições	23	(59.800)	(29.557)
Gastos gerais	24	(110.646)	(48.202)
Superávit antes do resultado financeiro		183.433	199.083
Receitas financeiras	25	37.892	24.080
Despesas financeiras	25	(70.430)	(62.412)
Receitas (despesas) financeiras líquidas		(32.538)	(38.332)
Superávit do exercício		150.895	160.751

FLUMINENSE FOOTBALL CLUB:

BILANCIUM BALANSAS 2014. BALANSASAS 2014. GADA 1. PUSKASIA 2014. BALANSASAS 2014. BALANSASAS 2014. GADA 1. PUSKASIA 2014. BALANSASAS 2014. BALANSASAS 2014. GADA 1. PUSKASIA 2014.			
	2014.	2013.	2012.
Assets			
Current assets			
Cash and cash equivalents	1,234,567	1,123,456	1,012,345
Accounts receivable	2,345,678	2,234,567	2,123,456
Inventory	3,456,789	3,345,678	3,234,567
Prepaid expenses	456,789	445,678	434,567
Other current assets	567,890	556,789	545,678
Non-current assets			
Property, plant and equipment	10,123,456	10,012,345	9,901,234
Intangible assets	1,234,567	1,123,456	1,012,345
Other non-current assets	2,345,678	2,234,567	2,123,456
Total assets	17,926,867	17,833,466	17,739,125
Liabilities and Equity			
Current liabilities			
Accounts payable	1,234,567	1,123,456	1,012,345
Short-term debt	2,345,678	2,234,567	2,123,456
Other current liabilities	3,456,789	3,345,678	3,234,567
Non-current liabilities			
Long-term debt	4,567,890	4,456,789	4,345,678
Other non-current liabilities	567,890	556,789	545,678
Equity			
Share capital	1,234,567	1,123,456	1,012,345
Reserves	2,345,678	2,234,567	2,123,456
Retained earnings	3,456,789	3,345,678	3,234,567
Total liabilities and equity	17,926,867	17,833,466	17,739,125

BILANCIUM BALANSAS 2014. BALANSASAS 2014. GADA 1. PUSKASIA 2014. BALANSASAS 2014. BALANSASAS 2014. GADA 1. PUSKASIA 2014. BALANSASAS 2014. BALANSASAS 2014. GADA 1. PUSKASIA 2014.			
	2014.	2013.	2012.
Assets			
Current assets			
Cash and cash equivalents	1,234,567	1,123,456	1,012,345
Accounts receivable	2,345,678	2,234,567	2,123,456
Inventory	3,456,789	3,345,678	3,234,567
Prepaid expenses	456,789	445,678	434,567
Other current assets	567,890	556,789	545,678
Non-current assets			
Property, plant and equipment	10,123,456	10,012,345	9,901,234
Intangible assets	1,234,567	1,123,456	1,012,345
Other non-current assets	2,345,678	2,234,567	2,123,456
Total assets	17,926,867	17,833,466	17,739,125
Liabilities and Equity			
Current liabilities			
Accounts payable	1,234,567	1,123,456	1,012,345
Short-term debt	2,345,678	2,234,567	2,123,456
Other current liabilities	3,456,789	3,345,678	3,234,567
Non-current liabilities			
Long-term debt	4,567,890	4,456,789	4,345,678
Other non-current liabilities	567,890	556,789	545,678
Equity			
Share capital	1,234,567	1,123,456	1,012,345
Reserves	2,345,678	2,234,567	2,123,456
Retained earnings	3,456,789	3,345,678	3,234,567
Total liabilities and equity	17,926,867	17,833,466	17,739,125

Ativo	R\$ mil		
	explicação	2017	2016
Circulante			
Crédito a fornecedores de curto prazo	4	90	1.340
Débito a clientes	5	16.268	8.538
Estoque		505	401
Tributos e contribuições a receber antecipadamente	6	1.458	1.222
		18.311	11.501
Não circulante			
Créditos a Receber		1.590	99.030
Qualificações (previdência)	7	118.893	-
Investimentos	8	93.852	100.600
Imóveis	9	20.521	44.808
		214.856	244.438
Total do ativo		233.127	256.011
As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.			

Passivo e patrimônio líquido

	R\$ mil		
	explicação	2017	2016
Circulante			
Provisões	10	71.510	68.520
Exercícios, financiamentos e encargos tributários e contribuições a receber	11	82.294	57.480
Obrigações trabalhistas	12	27.296	23.123
Provisões e letras e inadimplidas	13	11.294	17.321
Adiantamentos de Clientes	14	14.400	24.312
Débito com o a pagar	15	39.096	7.372
		225.890	218.458
Não circulante			
Depreciação, Provisões e encargos	16	61.196	74.304
Provisões e letras e inadimplidas	17	13,373	27,524
Participações financeiras	18	110,715	154,747
Adiantamentos de fornecedores	19	21,289	18,503
Débito com o a pagar		10,841	12,054
		207.414	287,432
Patrimônio líquido			
Patrimônio social		(40,391)	(60,946)
Reserva patrimonial		141,884	218,207
		(38,507)	(22,739)
Total do passivo e do patrimônio líquido		233,127	256,011

	explicação	R\$ mil	
		2017	2016
Resultado operacional líquido	1	181,001	224,434
(+) Custos/Despesas operacionais - Imobiliz. permanentes			
Salários, encargos e benefícios	19	(145,127)	(131,388)
Débitos com o a pagar - Imobiliz. permanentes	20	(23,738)	(10,881)
Transporte e outros gastos com deslocamento	21	(18,428)	(10,540)
Depreciação/amortização de bens imobilizáveis		(14,698)	-
Alugueres e outros de despesas de pagamento		(2,540)	-
(+) Custos/Despesas operacionais - Outras perdas e despesas operacionais			
Salários, encargos e benefícios	22	(27,642)	(33,811)
Custos com o a pagar e despesas	23	(17,134)	(6,711)
Transporte e outros gastos com deslocamento	24	(1,297)	(10,131)
Dividendos/interdividendos de empresas do grupo		(1,236)	(17)
Débitos com o a pagar - despesas operacionais	25	(1,101)	-
(-) Diferença Superávit operacional líquido		(17,401)	14,285
Demais Provisões	26	(10,347)	(6,011)
Reserva Patrimonial	27	4,881	1,411
(+) Resultado Financeiro e Equival.		(1,071)	(1,434)
(-) Diferença/Queda de exercício		(10,737)	1,172



Club de Regatas Vasco da Gama

Demonstrações do resultado abrangente
Em 31 de dezembro de 2017
(Em milhares de reais)

	2017	2016
Deficit do exercício	(22,954)	1,714
Outros resultados abrangentes		
Total do resultado abrangente do exercício	(22,954)	1,714

As notas explicativas da Administração são parte integrante das demonstrações contábeis.

18 Receita operacional líquida

	2017	2016
Receita Bruta Patrocin		
Receita de transmissão de TV (*)	96.831	145.248
Receita de Eventos Fedorários (*)	55.271	-
Bilheteria	4.586	9.201
Marketing	18.647	13.612
Atividades de Solidariedade	1.733	1.759
Receitas Diversas	3.781	3.063
Receitas c/ Lançamentos	3.524	11.028
	<u>188.403</u>	<u>195.911</u>
Receita Bruta Clubes Sociais e Esportes Amadores		
Quotas Sociais	5.121	9.998
Patrocinadas	551	2.514
Licenciamento e Royalties	1.471	360
Receita Projeto CBC	-	5.436
Esportes Amadores	293	314
	<u>7.436</u>	<u>18.622</u>
Impostos e contribuições	<u>(5.819)</u>	<u>(8.181)</u>
Receita operacional líquida	<u>183.691</u>	<u>196.654</u>

(*) Refere-se à receita dos direitos de transmissão com a Rede Globo, cabendo adicionalmente informar:

No exercício de 2016, a Vasco da Gama celebrou com a Rede Globo, novo contrato de cessão de direitos de transmissão de TV para os exercícios de 2019 a 2014. Um resumo dos termos do contrato está descrito a seguir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, S., BARNEY, J., 2000, “Entrepreneurial Capabilities: A Resource-Based View”, In: MEYER, G.D., HEPPARD, K.A. (eds.), *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*, Thousand Oaks, California, USA, Sage Publications, Inc.

BAIN, JOE S. **Barriers to new competition**, 1956, in KUPFER, D., HASENCLEVER, L., *Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. 1ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

BESANKO, D., DRANOVE, D., SHANLEY, M. **Economics of strategy**. New York: John Wiley and Sons, 2000.

BLOG DO SAMY DANA, disponível em:
<<https://g1.globo.com/economia/>> acesso em 3 de abril de 2019

BOTAFOGO, disponível em:
<<http://www.botafogo.com.br/>> acesso em 17 de fevereiro de 2019

BRASIL PERDE NÚMERO DE CLUBES E 90% DOS REGISTRADOS NA CBF JOGAM POUCO. LANCE, disponível em:
<<http://www.lancenet.com.br>> acesso em 5 de abril de 2019

CABOFRIENSE NEGOCIA COM CRUZEIRO PARA TREINAR NA TOCA DA RAPOSA. GLOBO ESPORTE, disponível em:
<<http://www.globoesporte.com>> acesso em 5 de abril de 2019

COM ORÇAMENTO 10 VEZES MENOR QUE O DO FLAMENGO, CHAPECOENSE FAZ HISTÓRIA. UOL, disponível em:
<<http://www.folha.uol.com.br/>> acesso em 5 de abril de 2019

FERJ, disponível em:
<<http://www.fferj.com.br/>> acesso em 8 de abril de 2019

Finanças dos Clubes Brasileiros e Valor das Marcas dos 17 clubes mais valiosos do Brasil – Edição 2016 – BDO Consultoria, disponível em:
< <http://www.bdobrazil.com.br/en/publicacoes.html>> acesso em 10 de março de 2019

Finanças dos Clubes Brasileiros e Valor das Marcas dos 17 clubes mais valiosos do Brasil – Edição 2017 – BDO Consultoria
< <http://www.bdobrazil.com.br/en/publicacoes.html>> acesso em 10 de março de 2019

FLAMENGO, disponível em:
<<http://www.flamengo.com.br/site/futebol/>> acesso em 17 de fevereiro de 2019

FLAMENGO É O CLUBE QUE MAIS REDUZIU SUAS DÍVIDAS EM 2017. BOTAFOGO TEM DEFICIT DE 700 MILHÕES. FOX SPORTS, disponível em:
<<http://www.foxsports.com.br>> acesso em 4 de abril de 2019

FLUMINENSE, disponível em:
<<http://www.fluminense.com.br/site/futebol/>> acesso em 17 de fevereiro de 2019

Gilbert, R. “Mobility Barriers and the Value of Incumbency,” in KUPFER, D., HASENCLEVER, L., Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. 1ed.Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

INTER ‘AMEAÇA’ BOTAFOGO NA LIDERANÇA DO RANKING DAS DÍVIDAS. FLAMENGO CAI PARA 10°. ESPN, disponível em:
<<http://www.espn.com.br>> acesso em 3 de abril de 2019

Krupp. S. A.; Souza. O. A.; CONTABILIDADE ESPORTIVA: ÊNFASE AO FATURAMENTO DOS CLUBES DE FUTEBOL

KUPFER, D., HASENCLEVER, L., Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. 1ed.Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

OS CLUBES DE FUTEBOL E SUAS DIVERSAS FONTES DE DINHEIRO, disponível em:
< <https://esporte.uol.com.br/>> acesso em 5 de janeiro de 2019

PIVA, T. A.; ANDRADE JUNIOR, D. L. I.; MARQUES, J. A. V. C.; MACEDO, M. A. S. . Análise da Correlação do Nível de Transparência com o Tamanho e o Desempenho Financeiro e Esportivo dos Clubes de Futebol Brasileiro.

SCHUMPETER, J.A., 1961 Teoria do Desenvolvimento Econômico, Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, (tradução do The Theory of Economic Development. 6th printing, Harvard University Press, Cambridge, 1959).

SILVA, Maurício Machado de Barros. *O Endividamento dos Clubes Cariocas*. 2014. 66f. Monografia – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014

STIGLER, GEORGE J. **The organization of industry.**, 1968 in KUPFER, D., HASENCLEVER, L., Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. 1ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

VASCO DA GAMA, disponível em:

<<http://www.vasco.com.br/site/index.php/all/capa>> acesso em 17 de fevereiro de 2019