



**Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências e Letras
Departamento de Economia**

MONOGRAFIA

Mercado do Futebol:

uma análise sobre a concorrência entre os clubes empresas

Graduando: Pedro Luís Otani Rocha

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Sartoris Neto

Departamento de Economia UNESP

Banca examinadora: Prof. Dr. Elton Eustáquio Casagrande

Departamento de Economia UNESP

Campus de Araraquara

Novembro 2011

Índice

Introdução.....	3
Capítulo 1 – Análises Contábeis dos Clubes de Futebol.....	6
1.1 Análise Contábil Clubes Paulistas	8
1.1.1 Análise Contábil: São Paulo Futebol Clube	8
1.1.2 Análise Contábil: Santos Futebol Clube	9
1.1.3 Análise Contábil: Sport Club Corinthians Paulista	10
1.2 Análise Contábil Clubes Gaúchos.....	12
1.2.1 Análise Contábil: Sport Club Internacional	12
1.2.2 Análise Contábil: Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.....	12
Capítulo 2 – A Concorrência entre os Clubes Empresas.....	14
2.1 Análise de Renda e Público no Campeonato Brasileiro 2011.....	14
2.2 O Valor das Marcas dos Clubes-Empresas.....	24
2.2.1 Valor da Marca Sport Club Corinthians Paulista (SCCP).....	29
2.2.2 Valor da Marca São Paulo Futebol Clube (SPFC)	29
2.2.3 Valor da Marca Sport Club Internacional (SCI)	30
2.2.4 Valor da Marca Santos Futebol Clube (SFC)	31
2.2.5 Valor da Marca Grêmio Foot-Ball Porto Alegre (GFBPA)	32
Conclusão:.....	33
Anexo. 1: Balanço Financeiro São Paulo Futebol Clube	35
Anexo. 2: Balanço Financeiro Santos Futebol Clube	36
Anexo. 3: Balanço Financeiro Sport Club Corinthians Paulista	37
Anexo. 4: Balanço Financeiro Sport Club Internacional.....	38
Anexo. 5: Balanço Financeiro Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.....	39
Bibliografia:	40

Introdução

O mercado do futebol (toda uma gama de produtos e serviços relacionados a uma marca de um clube empresa) vem crescendo elevadamente no mundo. A Europa foi o local onde os primeiros clubes de futebol modificaram sua administração, passando de clubes com objetivos sócio-recreativos para empresas com objetivos de obter lucros. No Brasil, mudanças nas administrações dos clubes vem acontecendo de forma gradual, mas ainda lenta em relação à capacidade de crescimento de um mercado já muito forte.

A importância do futebol em países do mundo inteiro é cada vez maior. São movimentados bilhões de dólares por ano não só com produtos industrializados com a marca de um clube, mas principalmente com o entretenimento (o espetáculo), com patrocínios e com direitos de transmissão de jogos (mídia), portanto por meio do setor de serviços. Segundo LEONCINI e SILVA (2005) “ De acordo com o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que inclui os agentes diretos, como clubes e federações, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia, o futebol mundial movimenta, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais. No Brasil, dados desse mesmo relatório mostram que o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos, e tem efeito multiplicador maior que vários setores tradicionais (...)”.

A definição do país como sede da Copa do Mundo de 2014 e do Rio de Janeiro como sede dos Jogos Olímpicos de 2016 trouxe os esportes para o centro das discussões sobre o futuro do país. No caso do futebol, principal esporte e com a confederação mais rica, tem-se posto em dúvida a administração da CBF (Confederação Brasileira de Futebol), que mantém o mesmo presidente há 22 anos, o que mostra uma instituição nada democrática apesar da existência de eleições. Estas características administrativas têm influência direta em problemas estruturais do país para a realização da Copa, que se refletem em dificuldades como, por exemplo, o de infra estrutura das cidades sedes, além de deixar a dúvida se o legado que esses eventos deixaram serem positivos ou negativos para o país.

Outra dificuldade está na administração dos clubes que, em sua maioria, ainda possuem gestores amadores e torcedores (isto é, emocionais e não racionais), o que os leva a tomar decisões pouco produtivas para formação de um mercado competitivo.

Portanto, os problemas administrativos citados acima nos levam a concluir que o setor precisa de profundas reformas internas nos clubes, que levarão a mudanças externas que possam organizar e tornar o mercado nacional mais competitivo e tão lucrativo quanto os mercados europeus.

Estudos microeconômicos mais específicos sobre o mercado nacional do futebol são necessários para o sucesso dos clubes empresa no objetivo já mencionado. Além disso, capacitar os administradores dessas instituições, os ajudarão em tomadas de decisões mais profissionais e eficientes, levando a um ganho de competitividade que propiciará um ganho no mercado como um todo.

Parto do princípio de que, por se tratar de clubes de futebol, essas empresas não concorrem por inovações na busca de novas parcelas do mercado como ocorre em outros setores mais tradicionais, onde os consumidores podem expor suas preferências por aquela firma eleita melhor. Com base na teoria microeconômica, utilizando seus autores como “pano de fundo”, pretendo pesquisar quais peculiaridades um mercado com consumidores cativos apresenta em suas estratégias de concorrência, e de que forma os clubes devem lidar com tais peculiaridades para um aumento de lucratividade não só individual, mas também do setor em geral.

Parto da hipótese de que temos um mercado oligopolista, onde não há exatamente uma empresa líder, mas algumas que competem para se estabelecer em sua região do país, sendo que a concorrência regional, no sentido empresarial, é bastante forte. Para explicar temos o exemplo da mídia, em que equipes do mesmo estado competem pelo mesmo espaço na TV, sendo que muitas vezes a transmissão de determinado jogo implica, necessariamente, na não transmissão do jogo do outro clube, o que diminui o preço dos patrocinadores em sua camisa. Já na concorrência entre clubes de estados diferentes não há disputa por esse espaço específico, mas ocorre em espaços do âmbito nacional como nos contratos de transmissões de jogos do Campeonato Brasileiro de Futebol para o triênio 2012-2014, onde o Clube dos

13 (C13) brigou com alguns clubes para que a negociação ocorresse em conjunto ou unilateralmente com as emissoras. Observa-se que, independente da forma de concorrência e disputas de espaço, a receita de cada clube será de acordo com o tamanho do público alvo (e, portanto, Ibope das partidas) alcançado. Portanto, quanto maior for o Ibope dos jogos maior será a receita pelos direitos de transmissão.

No entanto, a manutenção de outros clubes competitivos dentro de campo é fundamental para a qualidade do entretenimento e, portanto, para a obtenção de lucros maiores. Assim, o papel do Clube dos 13, enquanto em funcionamento, segundo CARRASCO e MELLO (2011) p.3, é “(...) suprimir as desigualdades financeiras, para promover concorrência desportiva (garantir que o campeonato tenha “graça”).”

Desta forma, o Campeonato Brasileiro tem plena condição de se tornar o maior campeonato nacional do mundo, atraindo investimentos internacionais na forma de mídia, patrocínios entre outras formas. Isso devido a, já consolidada, falta de competitividade dos campeonatos nacionais europeus que não possuem mais que três ou quatro clubes com chances de conquistar o título. Situação causada pela dominação de alguns clubes-empresas que resultou em um fortalecimento do mercado europeu em detrimento dos mercados nacionais. Fenômeno parecido, ocorre no Brasil no âmbito estadual para o nacional, onde o fortalecimento de dois, as vezes quatro, clubes por estado trás ganhos para o mercado (e para o campeonato) nacional em detrimento dos campeonatos estaduais.

Capítulo 1 – Análises Contábeis dos Clubes de Futebol

Neste capítulo pretendo analisar as demonstrações contábeis de cinco clubes de futebol brasileiros. São eles: São Paulo Futebol Clube, Santos Futebol Clube, Sport Club Corinthians Paulista, Sport Club Internacional e Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. Sendo os três primeiros clubes Paulistas, e os dois últimos do Rio Grande do Sul. A escolha dos clubes foi pelo critério de apresentação dos Balanços Financeiros nos sites oficiais no começo de 2011, início da pesquisa. Portanto, somente os cinco clubes escolhidos apresentavam de forma oficial, em seus sites, seus Balanços Financeiros.

Ao analisar as demonstrações financeiras tenho por objetivo o estudo do desempenho econômico-financeiro dos clubes citados no período contábil de 2010, para diagnosticar, em consequência, sua posição atual e ter resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras. Utilizarei a técnica mais comum para a análise contábil, que se baseia na apuração de índices econômico-financeiros, dos quais farei uso de dois grupos: liquidez; e, endividamento e estrutura. No entanto, a análise se baseará também na interpretação da demonstração financeira para posterior conclusão de quais são as principais receitas de cada clube.

Os indicadores de liquidez, segundo ASSAF NETO (2007) p. 119 “ visam medir a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas.” Para ASSAF NETO (2007) p. 119, o índice Liquidez Corrente “ refere-se à relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja, de \$1,00 aplicado em haveres e direitos circulantes (disponível, valores a receber e estoques, fundamentalmente), a quanto a empresa deve a curto prazo (duplicadas a pagar, dividendos, impostos e contribuições sociais, empréstimos a curto prazo etc.)”, sendo $Liquidez\ Corrente = Ativo\ Circulante / Passivo\ Circulante$. A interpretação desse índice se baseia em: se superior a 1, há indicação de capital circulante (capital de giro) líquido positivo; se igual, não há capital de giro; e se inferior a 1, há capital de giro líquido negativo. Outro Indicador de liquidez utilizado foi o de Liquidez Geral, dado por $Liquidez\ Geral = (Ativo\ Circulante + Realizável\ a\ Longo\ Prazo) / (Passivo\ Circulante + Exigível$

a *Longo Prazo*), e que nos mostra quantitativamente a saúde financeira a longo prazo.

O segundo grupo de índices econômico-financeiros são os Indicadores de Endividamento e Estrutura. Em ASSAF NETO (2007) p. 122 “ Estes indicadores são utilizados, basicamente, para aferir a composição (estrutura) das fontes passivas de recursos de uma empresa. Ilustram, com isso, a forma pela qual os recursos de terceiros são usados pela empresa e sua participação relativa em relação ao capital próprio. Fornecem, ainda, elementos para avaliar o grau de comprometimento financeiro de uma empresa perante seus credores (principalmente instituições financeiras) e sua capacidade de cumprir os compromissos financeiros assumidos a longo prazo.”. O primeiro indicador é *Relação Capital de Terceiros / Capital Próprio* que mostra o quanto endividada está a empresa em relação ao seu financiamento por conta de seus recursos próprios. Dado que a identidade de cálculo é *Relação Capital de Terceiros / Capital Próprio = [Exigível Total (Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo)] / Patrimônio Líquido*, se o resultado for maior que 1, há maior grau de dependência financeira do clube em relação aos recursos de terceiros, e o oposto se menor que 1. O segundo indicador é *Relação Capital de Terceiros / Passivo Total* que mensura o quanto em porcentagem os recursos totais estão financiados por capital de terceiros. Em ASSAF NETO (2007) p. 123 “ Sabendo que o passivo total incorpora todos os recursos captados pela empresa e que suas aplicações encontram-se identificadas no ativo, essa medida ilustra também a proporção dos ativos totais (total do investimento da empresa) financiada mediante capital de terceiros. Evidentemente, ao diminuir-se de 1 o resultado do índice, obtém-se a porcentagem do ativo total financiada mediante capital próprio.”, sendo *Relação Capital de Terceiros / Passivo Total = Exigível Total / [Passivo Total (Exigível Total + Patrimônio Líquido)]*. O terceiro e último indicador é *Imobilização de Recursos Permanentes* que mostra a porcentagem dos recursos passivos a longo prazo (permanentes) que está aplicado no ativo permanente, tal que se o índice for maior a 1 (100%), mostra que os recursos permanentes não conseguem financiar as aplicações de permanentes, necessitando a utilização de fundos do passivo circulante com resultados negativos no capital de giro. Sua fórmula é *Imobilização de Recursos*

Permanentes = Ativo Permanente / Exigível a Longo Prazo + Patrimônio Líquido.

1.1 Análise Contábil Clubes Paulistas

1.1.1 Análise Contábil: São Paulo Futebol Clube

Com relação aos Indicadores de Liquidez, o São Paulo Futebol Clube apresentou uma Liquidez corrente menor do que 1, mais precisamente de 0,68, indicando com isso um capital de giro líquido negativo. A Liquidez Geral apresentou índice de 0,42, logo indica uma saúde financeira de longo prazo igualmente negativa.

Os Indicadores de Endividamento e Estrutura do clube paulistano começando pela (Relação capital de terceiros / Capital próprio) foi igual a 0,71, resultado inferior a 1, indicando pouca dependência financeira em relação aos recursos de terceiros. O segundo índice desse grupo, chamado (Relação capital de terceiros / Passivo total) foi de 0,41. Com isso, sabemos que 41% dos recursos provém de fontes de financiamento não próprias, e 59% do ativo total é financiado por capital próprio. O terceiro e último índice é o de Imobilização de Recursos Permanentes que foi de 1,08, logo estes recursos não são suficientes para financiarem suas aplicações de permanentes, assim obrigando o uso de fundos do passivo circulante e explicando os maus resultados nos índices de liquidez , ou seja, no capital de giro.

O São Paulo Futebol Clube possui, em seu estádio, o maior diferencial em relação aos outros clubes paulistas, com capacidade de 72.809 pessoas. Podendo ser ampliado quando utilizado para shows, o Cícero Pompeu de Toledo ou “Morumbi”, vem ano a ano aumentando as receitas do clube.

Tabela 1: Evolução das Receitas do Estádio do Morumbi

Ano	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Bilheteria	27,6	26,7	20,7	16,0	18,4	13,7
Estádio	31,5	28,0	16,6	12,1	8,2	5,6
Total	59,1	54,7	37,3	28,1	26,6	19,3

Fonte: GONÇALVES (2011)

A tabela 1 acima mostra, em milhões de reais, a evolução das receitas geradas pelo maior estádio particular do Brasil. Sem contabilizar os direitos de transmissão correspondentes as publicidades dentro do estádio.

A tabela 2 abaixo, também em milhões de reais, mostra que em 6 anos houve um crescimento em mais de quatro vezes das receitas geradas. O segredo para tal foi o aumento na alocação de camarotes com aluguéis que ultrapassam um milhão de reais por ano; e o aumento das alocações para grandes shows musicais.

Tabela 2: Evolução das Receitas por Segmento Financeiros

Ano	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Camarotes e Cativas	19,4	18,8	8,9	7,1	4,8	3,7
Publicidade*	3,2	3,3	2,6	2,1	2,3	2,3
Aluguéis**	8,4	3,7	4,6	3,7	2,3	1,2
Outras	3,6	5,5	1,6	1,3	1,1	0,7
Total Estádio	34,6	31,3	17,7	14,2	10,5	7,9

Fonte: GONÇALVEZ (2011)

1.1.2 Análise Contábil: Santos Futebol Clube

A análise dos indicadores de liquidez do clube praiano Santos FC inicia com a liquidez corrente de 0,23, índice bastante baixo que retrata um capital de giro líquido negativo. Com relação a liquidez geral de índice de 0,22, o clube novamente mostra que, a longo prazo, também não há capital de giro.

O Santos FC apresentou em seu balanço patrimonial de 31 de dezembro de 2010 um Patrimônio Líquido negativo que segundo O Conselho Federal de Contabilidade (<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/pl.htm>) “O Conselho Federal de Contabilidade - CFC, por meio de sua Câmara Técnica, editou em 16/06/1999 a Resolução CFC nº 847/99, alterando dispositivos da NBCT-3 que trata acerca do conceito, conteúdo, estrutura e nomenclatura das Demonstrações Contábeis. Por meio da aludida Resolução, de observância obrigatória por todos os contabilistas no país, foram procedidas alterações quanto ao Balanço Patrimonial, precisamente a caracterização e evidenciação do "PASSIVO À DESCOBERTO". Portanto, o valor das

obrigações do clube para com terceiros é maior que seus ativos em seu balanço patrimonial findo em 31 de Dezembro de 2010.

O diferencial do clube santista foi a manutenção de seus jogadores das categorias de base Paulo Henrique Ganso e Neymar. Se as receitas do clube praiano cresceram em relação ao ano anterior suas despesas não ficaram para trás. Segundo o presidente Luiz Álvaro de Oliveira Ribeiro parte do aumento das despesas se deu por causa da manutenção de Ganso e Neymar não só no clube como também no Brasil. Além disso o clube gastou 18,8 milhões pagando juros da dívida antiga, o que infelizmente ainda ocorre com muitos clubes do país. Só no ano de 2010 o clube conseguiu arrecadar 10,1 milhões a mais do que gastou, tirando os juros pagos. E também, o perfil da dívida foi alongado, o que vai permitir um desempenho melhor nos próximos balanços patrimoniais.

1.1.3 Análise Contábil: Sport Club Corinthians Paulista

O SC Corinthians Paulista apresentou em 31 dezembro de 2010 seu balanço patrimonial do ano do centenário do clube. Seus indicadores de liquidez foram de: liquidez corrente 0,72 e liquidez geral 0,66. Concluímos que tanto seu capital de giro ou capital circulante de curto e longo prazos se encontram negativos.

Os indicadores de endividamento e estrutura do clube centenário são: relação capital de terceiros / capital próprio igual a 5,94, indicando alto grau de dependência financeira do clube em relação aos recursos de terceiros. Relação capital de terceiros / passivo total 0,85, ou seja, 85% dos investimentos corinthianos são financiados por terceiros, sendo apenas 15% do ativo financiado por capital próprio. Imobilização de recursos permanentes 0,76, logo 76% desses recursos financiam suas aplicações de permanentes, assim não sobrecarregando o capital de giro do clube.

No ano de seu centenário o que chama a atenção no balanço patrimonial é grande receita total arrecadada com 212,6 milhões de Reais, sendo 177,7 milhões em receitas sem transferências de atletas, como podemos ver na tabela 3 a baixo.

Tabela 3: Evolução das Receitas sem Transferência de Atletas



Fonte: GONÇALVEZ (2011)

Os principais destaques nas receitas são com patrocínio e publicidade, tv e arrecadação dos jogos, o que é importante lembrar foi bastante ajudado com a presença do Ronaldo Fenômeno e com o ano do centenário. Podemos ver melhor sua evolução na tabela 3 a baixo.

Tabela 4: Evolução das Receitas SCCP



Fonte: GONÇALVEZ (2011)

1.2 Análise Contábil Clubes Gaúchos

1.2.1 Análise Contábil: Sport Club Internacional

A primeira equipe analisada do Rio Grande do Sul, o Sport Club Internacional apresentou indicadores de liquidez de: liquidez corrente 0,68 e liquidez geral 0,34, assim como todas as equipes paulistas analisadas, o clube colorado tem capital de giro de curto e longo prazos negativos.

Os indicadores de endividamento e estrutura foram: relação capital de terceiros / capital próprio 0,51, logo o clube apresenta pouco grau de dependência financeira em relação a recursos de terceiros. Relação capital de terceiros / passivo total 0,34, portanto 34% dos ativos totais é financiado por capital de terceiros e 66% por capital próprio. Imobilização de recursos permanentes 1,06, o que significa que os recursos permanentes não financiam suas aplicações o que prejudica o passivo circulante e portanto o capital de giro.

O SC Internacional tem o programa de sócio-torcedor exemplo no país, sendo a receita com sócios a mais barata e melhor dentre todas já mencionadas. Na tabela 4 abaixo podemos ver melhor a evolução da receita, em milhões de Reais, do programa de sócio-torcedor.

Tabela 5: Evolução das Receitas Sport Club Internacional

	2010	2009	2008	2007
Receita Total	167,0	163,8	132,9	152,9
Receita Operacional	110,3	103,3	73,2	57,3
Transferências de Atletas	56,7	60,5	59,7	95,6
Programa de Sócios	39,0	37,4	26,9	20,1

Fonte: GONÇALVEZ (2011)

1.2.2 Análise Contábil: Grêmio Foot-Ball Porto Alegre

A segunda equipe gaúcha a ser analisada, o Grêmio FBPA, apresentou indicadores de liquidez de: liquidez corrente 0,14 e liquidez geral 1,12, índices

interessantes pois mostram que se o tricolor gaúcho não tem capital circulante no curto prazo sua saúde financeira no longo prazo é boa, já que liquidez geral é maior que 1.

Os indicadores de endividamento e estrutura foram: relação capital de terceiros / capital próprio 8,23, o que revela alto grau de dependência financeira de recursos de terceiros. Relação capital de terceiros / passivo total 0,89, ou seja, 89% do total de investimentos é financiado por capital de terceiros e apenas 11% dos investimentos são financiados por capital próprio. Imobilização de recursos permanentes 1,49, logo os recursos permanentes não financiam suas aplicações o que prejudica o passivo circulante e portanto o capital de giro.

Assim como seu rival colorado, o Grêmio FBPA tem seu programa de sócio torcedor um exemplo. Além disso grandes investimentos vem sendo feitos na construção da Grêmio Arena, um estádio de 54 mil lugares, com capacidade para receber jogos oficiais da FIFA, que dará oportunidades de associação de marcas e realização de eventos. O espaço poderá ser utilizado ano inteiro e não somente nas partidas de futebol o que é fundamental para sustentabilidade da Arena e das finanças do clube. No SITE OFICIAL há a descrição a seguir *“Além das partidas de futebol, a ARENA DO GRÊMIO ainda terá como atrações restaurantes, lanchonetes e outros serviços de uso contínuo, como nos melhores estádios do mundo. Está prevista a comercialização de naming rights (com uma empresa dando o nome ao empreendimento como um todo), pouring rights (a concessão de exclusividade para fornecimento de comidas e bebidas no estádio) e patrocínio por setor de bancadas, além de espaços exclusivos para patrocínio e camarotes que se constituem em locais onde, por exemplo, uma empresa pode levar seus clientes para assistir a jogos e espetáculos com todo o conforto possível.*

Por fim, o empreendimento ainda contará com um complexo empresarial/comercial, shopping center, o maior centro de convenções do Rio Grande do Sul, salas comerciais, hotel, edifício-garagem e complexo habitacional. Ou seja, são inúmeras as possibilidades de uma marca ter visibilidade e destaque em um lugar tão grandioso, que mudará para sempre o cenário econômico, cultural e esportivo da cidade de Porto Alegre.”

Capítulo 2 – A Concorrência entre os Clubes Empresas

Como vimos no capítulo anterior, os clubes analisados apresentaram diferentes estratégias para conseguir aumentar suas receitas. No caso do São Paulo Futebol Clube, seu estádio Cícero Pompeu de Toledo (o Morumbi) vem sendo uma importante fonte de renda tanto na realização de jogos quanto na realização de grandes espetáculos musicais. O Santos Futebol Clube aposta na manutenção, valorização e futura venda de suas revelações vindas de suas categorias de base. O Sport Club Corinthians Paulista trabalhou pesado em seu marketing no ano do seu centenário ajudado pelo jogador, de imagem internacional, Ronaldo Fenômeno. O Sport Club Internacional se destacou com seu programa de Sócio-Torcedor e conseguiu renda da forma mais barata e fácil, sendo seus planos de Sócios uns dos melhores do Brasil. E por fim, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense que vem investindo muito em seu novo estádio, a Arena do Grêmio, a qual promete ser um espaço totalmente utilizado para venda de seus produtos e prestações de seus serviços, mas não somente em dias de jogos, tendo como exemplo as arenas de clubes europeus.

Assim como as estratégias tomadas são diferentes a concorrência entre os clubes-empresas também se apresenta de diferentes formas. No entanto, o mercado do futebol apresenta algumas características particulares, entre as quais resultam em decisões passionais por parte dos administradores, assim o mercado e os clubes não maximizam seus ganhos financeiros tanto quanto possível.

2.1 Análise de Renda e Público no Campeonato Brasileiro 2011

A análise de renda e público de 12 clubes da primeira divisão do Campeonato Brasileiro 2011, até à 15ª rodada, faz com que seja possível mensurar os reais números do mercado brasileiro, tanto separadamente em cada clube-empresa como no total do campeonato.

Na tabela 6, todas as equipes da primeira divisão do Campeonato brasileiro 2011 estão representadas com seus respectivos dados de: público total, renda bruta, renda líquida, média de público, média de renda bruta, média de renda

líquida, percentual da razão entre a média de renda líquida sobre a bruta e o preço do ingresso médio. Segundo PERRONE (2011) “Os clássicos de renda dividida estão considerando dados para os dois clubes, não apenas pro mandante.”.

A análise procura da maior ênfase aos 12 maiores clubes do país, chamados de G12, composto por: CR Flamengo, CR Vasco da Gama, Botafogo FR, Fluminense FC (os quatro maiores do estado do Rio de Janeiro), São Paulo FC, SE Palmeiras, Santos FC, SC Corinthians Paulista (os quatro maiores do estado de São Paulo), SC Internacional, Grêmio FBPA (do Rio Grande do Sul), Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro EC (de Minas Gerais).

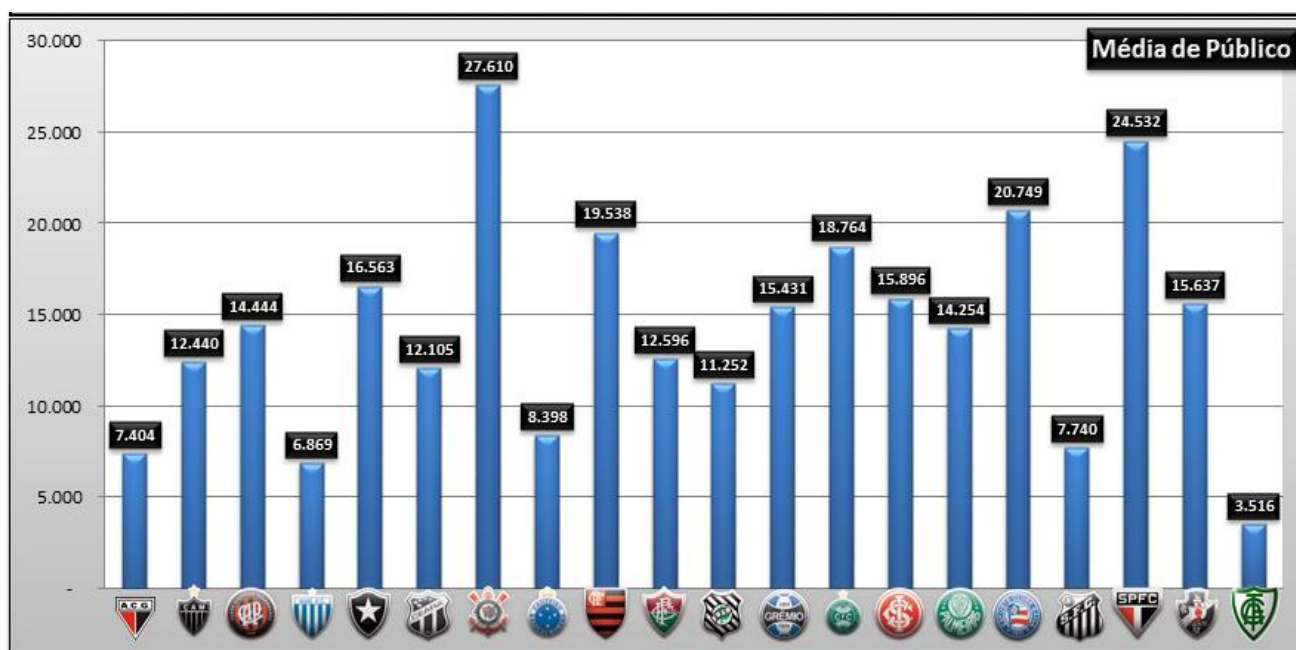
Tabela 6: Campeonato Brasileiro 2011

Time	Jogos	Público total	Renda Bruta	Renda Líquida	Média público	Média R. Bruta	Média R. Líquida	% Líquido/Bruto	Ingresso médio
Atlético GO	14	103.655	R\$ 2.176.280,00	R\$ 1.516.214,00	7.404	R\$ 155.448,57	R\$ 108.301,00	70%	R\$ 21,00
Atlético MG	15	186.601	R\$ 1.343.333,00	R\$ 352.230,00	12.440	R\$ 89.555,53	R\$ 23.482,00	26%	R\$ 7,20
Atlético PR	14	202.215	R\$ 3.623.630,00	R\$ 401.127,00	14.444	R\$ 258.830,71	R\$ 28.651,93	11%	R\$ 17,92
Avai	14	96.161	R\$ 1.320.880,00	R\$ 903.287,00	6.869	R\$ 94.348,57	R\$ 64.520,50	68%	R\$ 13,74
Botafogo	16	265.007	R\$ 4.941.365,00	R\$ 1.483.233,00	16.563	R\$ 308.835,31	R\$ 92.702,06	30%	R\$ 18,65
Ceará	14	169.464	R\$ 1.507.185,00	R\$ 407.824,00	12.105	R\$ 107.656,07	R\$ 29.130,29	27%	R\$ 8,89
Corinthians	14	386.545	R\$ 13.072.662,00	R\$ 8.719.266,00	27.610	R\$ 933.761,57	R\$ 622.804,71	67%	R\$ 33,82
Cruzeiro	15	125.977	R\$ 2.005.472,00	R\$ 1.088.321,00	8.398	R\$ 133.698,13	R\$ 72.554,73	54%	R\$ 15,92
Flamengo	15	293.063	R\$ 7.152.175,00	R\$ 2.748.823,00	19.538	R\$ 476.811,67	R\$ 183.254,87	38%	R\$ 24,40
Fluminense	16	201.537	R\$ 4.300.217,00	R\$ 202.959,00	12.596	R\$ 268.763,56	-R\$ 12.684,94	-5%	R\$ 21,34
Figueirense	14	157.522	R\$ 2.378.440,00	R\$ 1.848.935,00	11.252	R\$ 169.888,57	R\$ 132.066,79	78%	R\$ 15,10
Grêmio	13	200.602	R\$ 3.768.631,00	R\$ 2.199.708,00	15.431	R\$ 289.894,69	R\$ 169.208,31	58%	R\$ 18,79
Coritiba	14	262.700	R\$ 4.325.940,00	R\$ 15.845,00	18.764	R\$ 308.995,71	-R\$ 1.131,79	0%	R\$ 16,47
Inter	14	222.545	R\$ 3.431.335,00	R\$ 2.202.859,00	15.896	R\$ 245.095,36	R\$ 157.347,07	64%	R\$ 15,42
Palmeiras	14	199.559	R\$ 5.527.420,00	R\$ 3.158.696,00	14.254	R\$ 394.815,71	R\$ 225.621,14	57%	R\$ 27,70
Bahia	14	290.482	R\$ 6.522.606,00	R\$ 3.902.337,00	20.749	R\$ 465.900,43	R\$ 278.738,36	60%	R\$ 22,45
Santos	13	100.622	R\$ 2.317.715,00	R\$ 866.713,00	7.740	R\$ 178.285,77	R\$ 66.670,23	37%	R\$ 23,03
São Paulo	14	343.453	R\$ 9.929.154,00	R\$ 7.534.858,00	24.532	R\$ 709.225,29	R\$ 538.204,14	76%	R\$ 28,91
Vasco	16	250.184	R\$ 5.480.365,00	R\$ 879.035,00	15.637	R\$ 342.522,81	R\$ 54.939,69	16%	R\$ 21,91
América MG	14	49.225	R\$ 806.850,00	R\$ 179.881,00	3.516	R\$ 57.632,14	R\$ 12.848,64	22%	R\$ 16,39
Total	287	4.107.119	R\$ 85.931.655,00	R\$ 40.174.543,00	14.287	R\$ 299.498,31	R\$ 142.361,49	43%	R\$ 19,45
G12 Total	175	2.775.695	R\$ 63.269.844,00	R\$ 31.030.783,00	15.886	R\$ 364.272,12	R\$ 182.842,00	43%	R\$ 21,42
Outros	112	1.331.424	R\$ 22.661.811,00	R\$ 9.143.760,00	11.888	R\$ 202.337,60	R\$ 81.640,71	42%	R\$ 16,49

Fonte: PERRONE (2011)

Como podemos ver a renda bruta foi de R\$ 85.931.655,00 e líquida de R\$ 40.174.543,00. A média de público do campeonato foi de 14.287 um pouco abaixo da média dos 12 maiores clubes (G12) de 15.886. Média de público ruim, mas justificada pelo alto preço dos ingressos de média de R\$ 19,45, pelas condições dos estádios e suas dificuldades de acesso.

Tabela 7: Média de Público Campeonato Brasileiro 2011

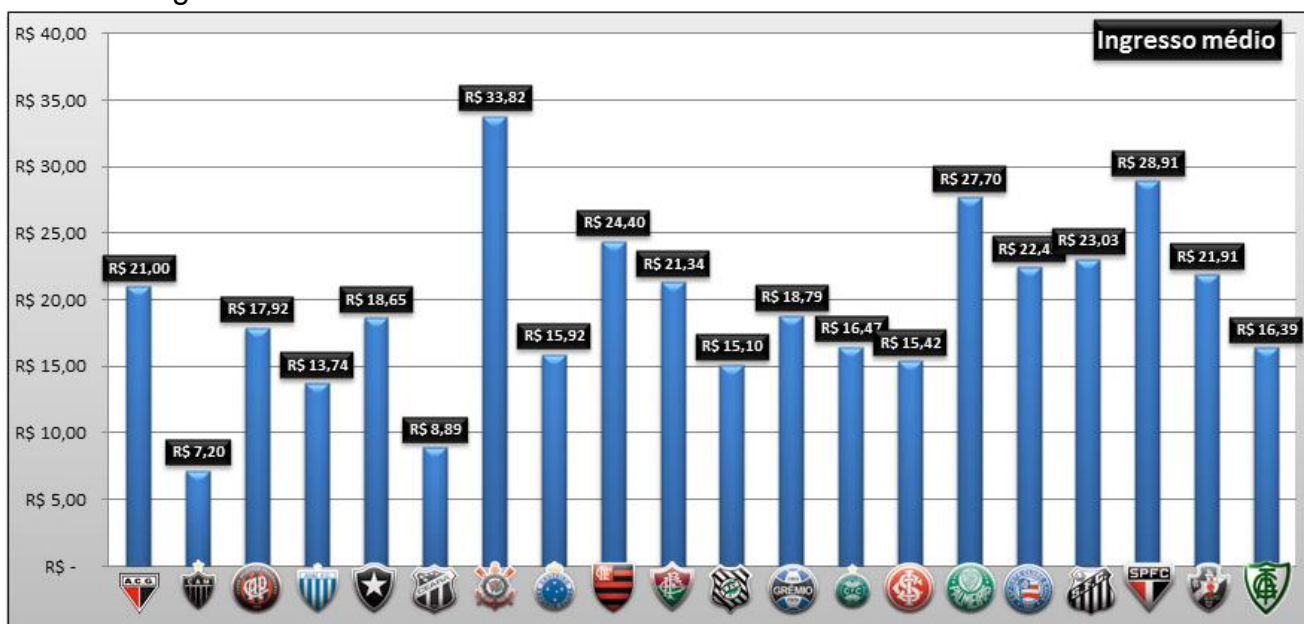


Fonte: PERRONE (2011)

A Maior média de público apresentada foi do SC Corinthians Paulista com 27.610 seguido do São Paulo FC com 24.532. O Santos FC teve a 4ª pior média com 7.740 torcedores. Entre os gaúchos os números foram bastante próximos, tendo o SC Internacional uma média um pouco melhor com 15.896 contra 15.431 do Grêmio FBPA.

Os baixos números do Santos FC chamam a atenção por ser uma equipe que fez um ótimo 2011 pré Campeonato Brasileiro, sendo o campeão Paulista e da Libertadores da América. No entanto, a média é explicada pela pouca atenção dada pelo clube e pelos torcedores ao campeonato, quando em seu princípio, devido a importância da Copa Libertadores, e no decorrer do campeonato devido importância dada a preparação para o Mundial Interclubes da FIFA.

Tabela 8: Ingresso Médio

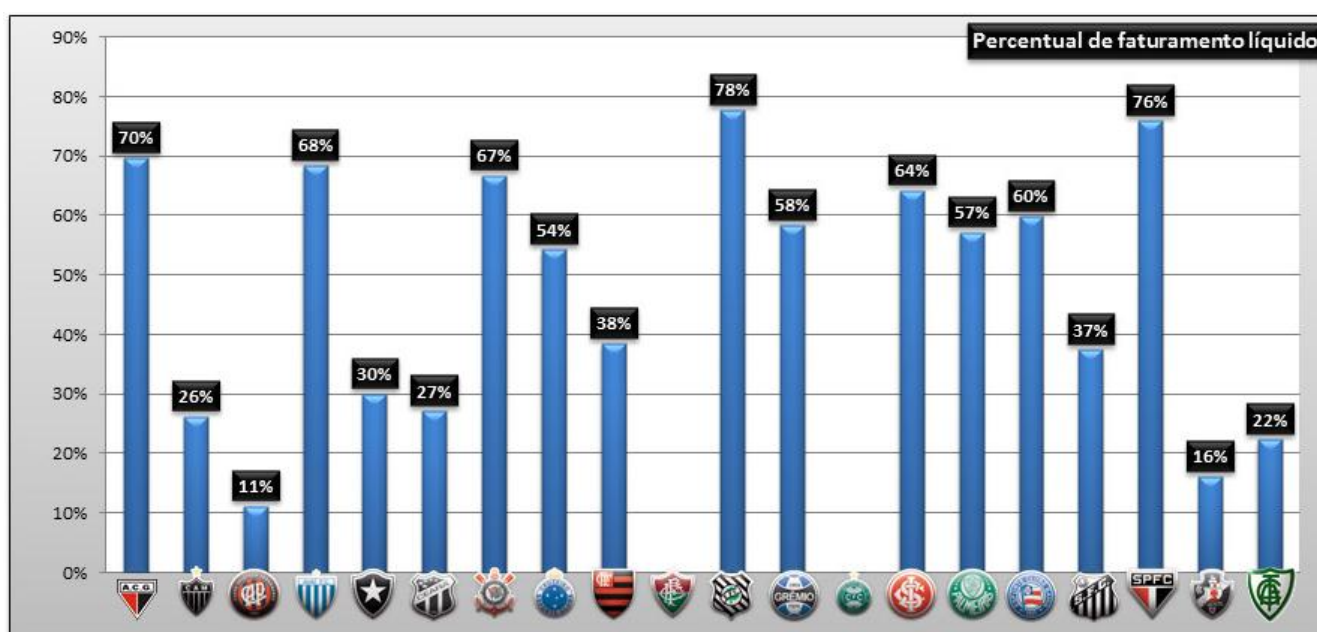


Fonte: PERRONE (2011)

O ingresso médio mais caro é o do SC Corinthians Paulista custando em média R\$ 33,82 seguido do ingresso dos jogos do São Paulo FC com média de R\$ 28,91. Curiosamente sendo os dois clubes que apresentam as duas maiores médias de públicos. O Santos FC apresenta em seus jogos a 5º maior média de preços, no entanto, como vimos tem a 4ª pior média de público. Portanto características distintas das de seus rivais e concorrentes paulistas.

No Rio Grande do Sul os ingressos apresentam médias de preços parecidos, sendo o preço médio do Grêmio FBPA um pouco maior R\$ 18,79 contra R\$ 15,42 do seu concorrente colorado.

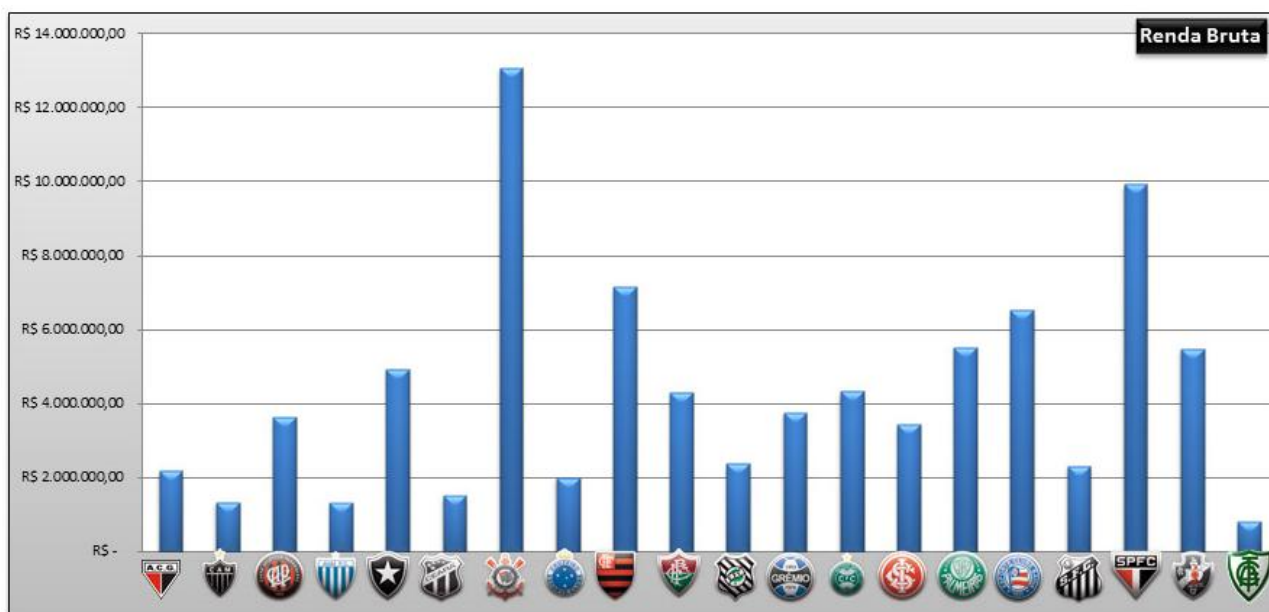
Tabela 9: Porcentual de Faturamento Líquido



Fonte: PERRONE (2011)

O maior percentual de faturamento líquido do campeonato é do Figueirense Futebol Clube com 78% seguido do São Paulo FC com 76%. O SC Corinthians Paulista aparece em 5º lugar com 67% e o Santos FC é somente o 12º lugar com 37%. Os gaúchos mais uma vez apresentaram resultados próximos com a vantagem para o SC Internacional com 64% contra 58% do Grêmio FBPA.

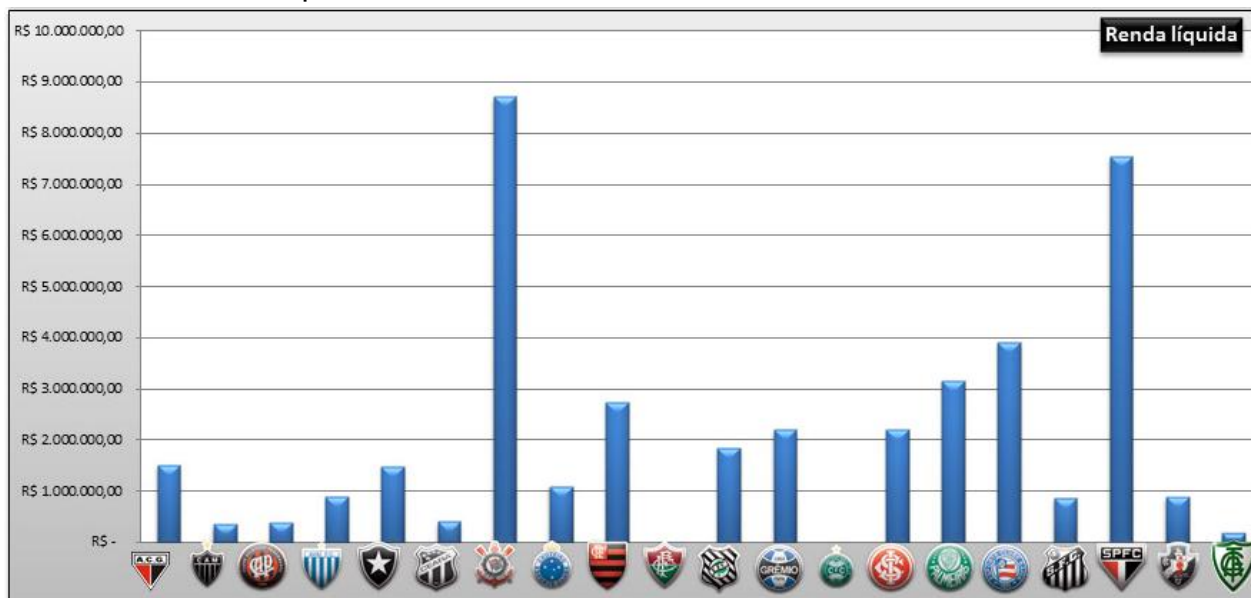
Tabela 10: Renda Bruta



Fonte: PERRONE (2011)

Nas estatísticas de renda bruta nenhuma novidade. SC Corinthians Paulista e São Paulo FC sendo 1º e 2º, respectivamente, com grande diferença dos demais clubes-empresas. Santos FC muito abaixo de seus concorrentes paulistas e entre os gaúchos muito equilíbrio, desta vez com ligeira vantagem para o Grêmio FBPA.

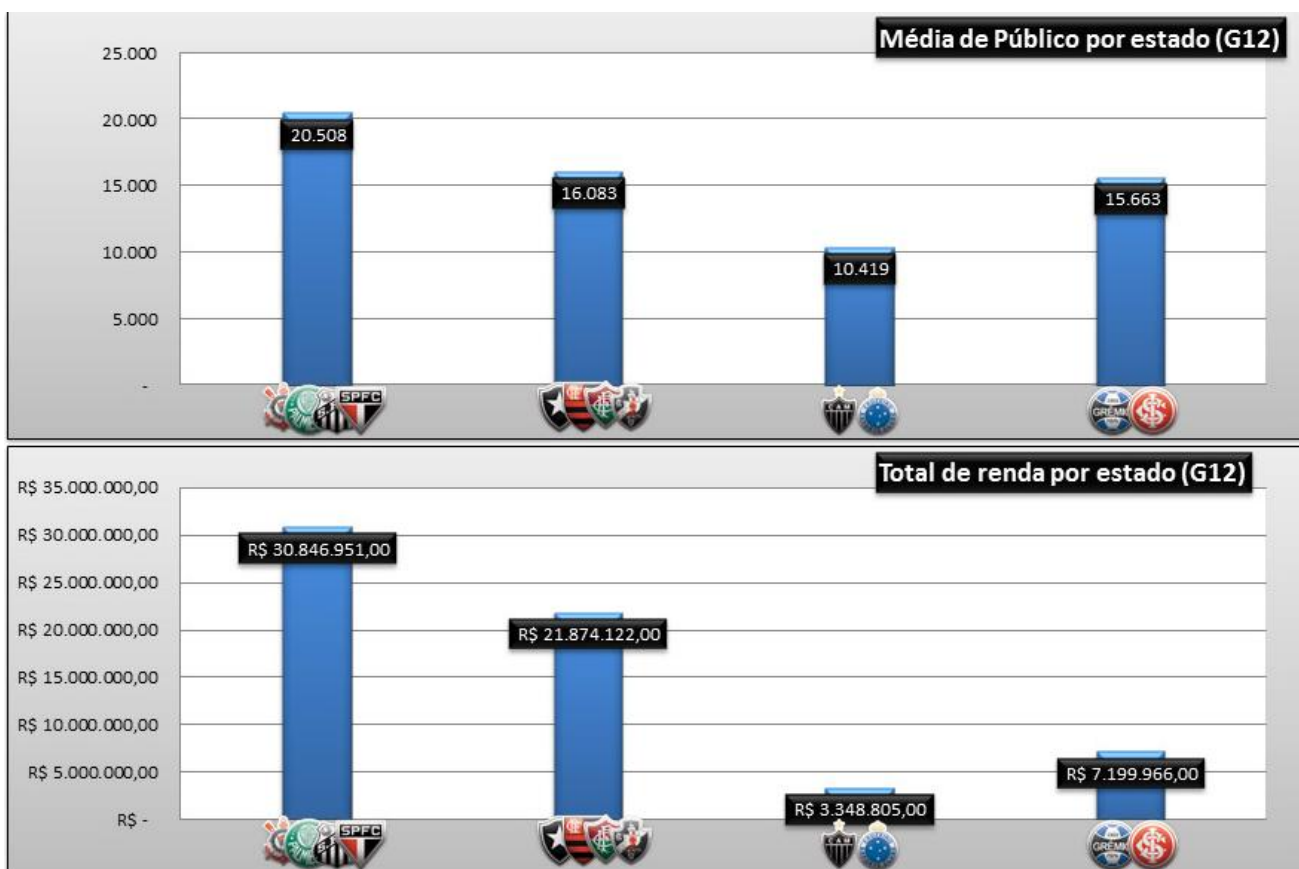
Tabela 11: Renda Líquida



Fonte: PERRONE (2011)

Na renda líquida a diferença, entre os dois primeiros colocados paulistas nos índices de renda bruta, diminui. No entanto a diferença para os demais clubes-empresas aumenta. O Santos FC tem sua renda bruta diminuir mais da metade na renda líquida e entre os clubes do Rio Grande do Sul ocorre praticamente um empate.

Tabela 12: Média de Público por Estado (G12) e Total de Renda por Estado (G12)

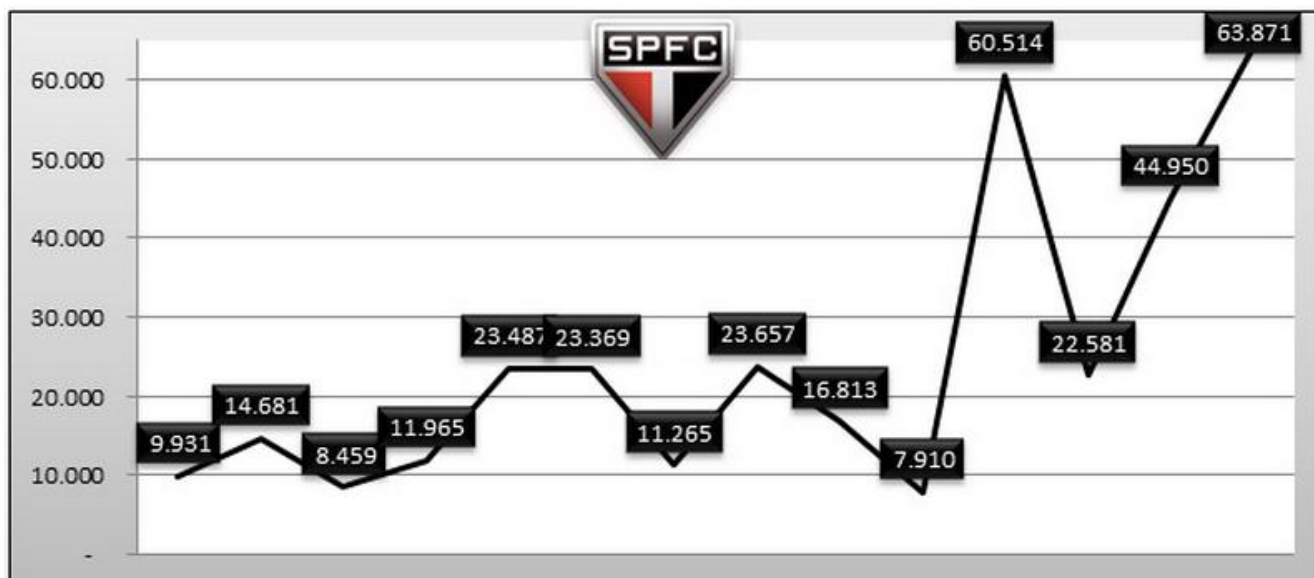


Fonte: PERRONE (2011)

Tanto a média de público por estados quanto o total de renda por estado apresentam enormes diferenças. Em ambos os gráficos o estado de São Paulo apresenta os maiores números seguido do Rio de Janeiro e depois Rio Grande do Sul, por último o estado de Minas Gerais.

Na média de público por estado São Paulo teve 20.508, Rio de Janeiro 16.083 e o Rio Grande do Sul 15.663. Levando-se em conta as diferenças populacionais e de renda entre os estados, o Rio Grande do Sul apresentou bons resultados, quase ultrapassando os cariocas. No entanto a reforma do estádio do Maracanã diminuiu a média e o único estádio na capital carioca o Engenhão não tem fácil acessibilidade dos torcedores (consumidores).

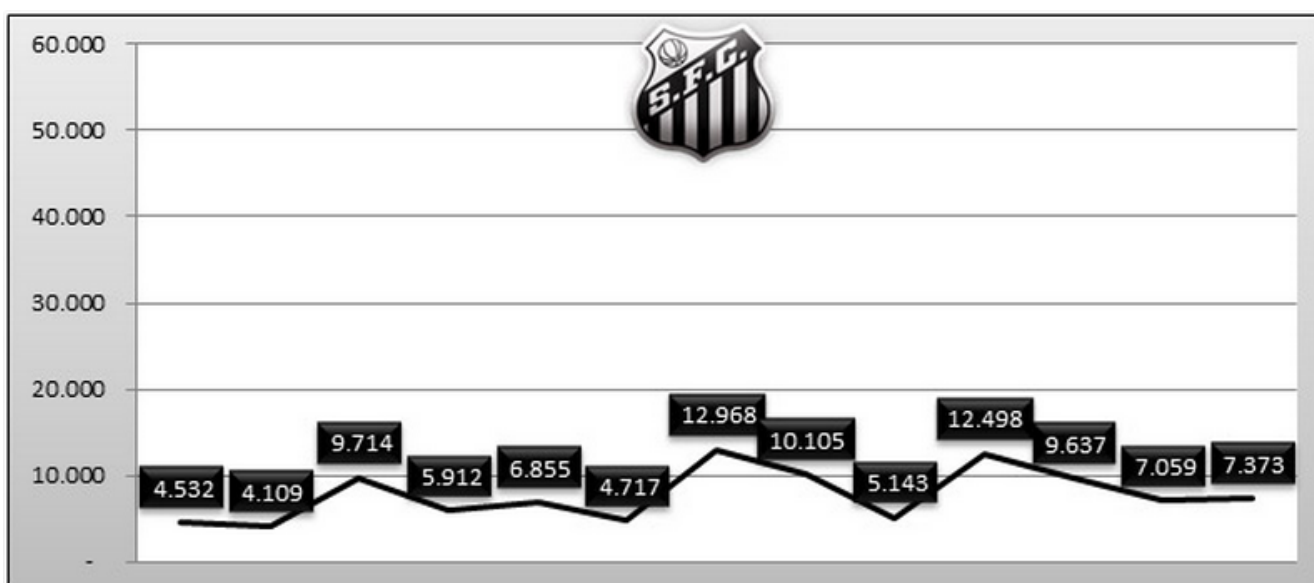
Tabela 13: Públicos São Paulo Futebol Clube



Fonte: PERRONE (2011)

A composição da média de público do São Paulo FC apresentou os três maiores públicos do campeonato, sendo os dois maiores recordes em dois jogos comemorativos para ídolos do clube. Os jogos foram: o jogo de número 1000 de Rogério Ceni pelo clube e a reestréia de Luis Fabiano. No restante do campeonato o clube alternou entre bons públicos e alguns nem tanto assim.

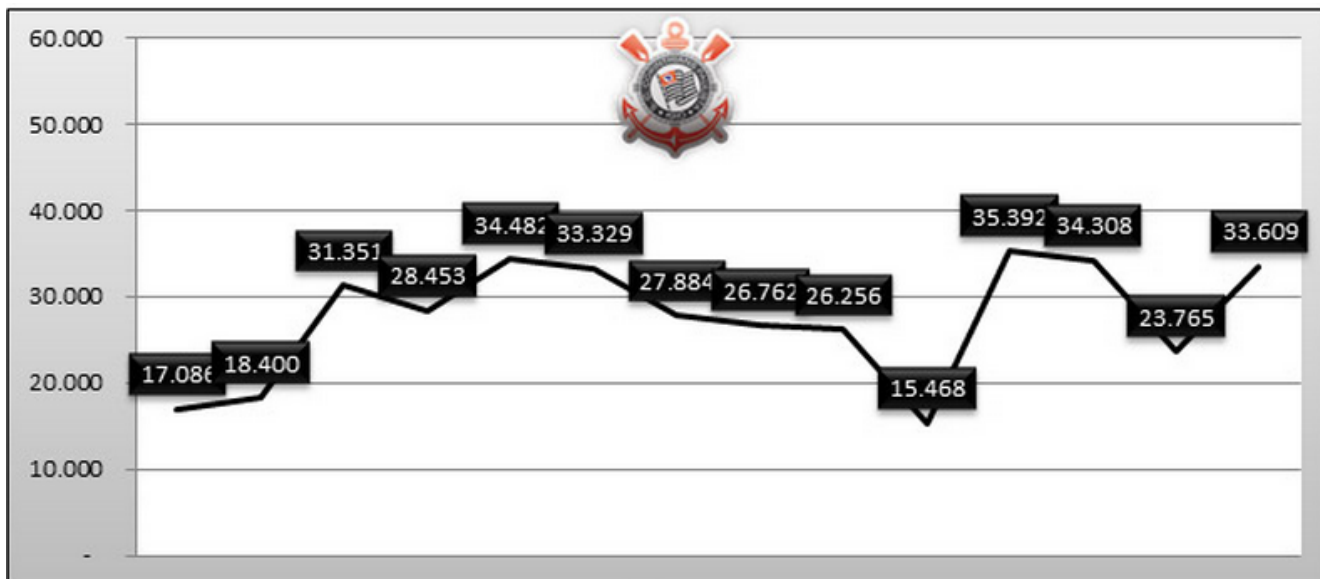
Tabela 14: Públicos Santos Futebol Clube



Fonte: PERRONE (2011)

As partidas do Santos FC não apresentaram mais de 13 mil torcedores o que contribuiu para pessima média de público do clube praiano.

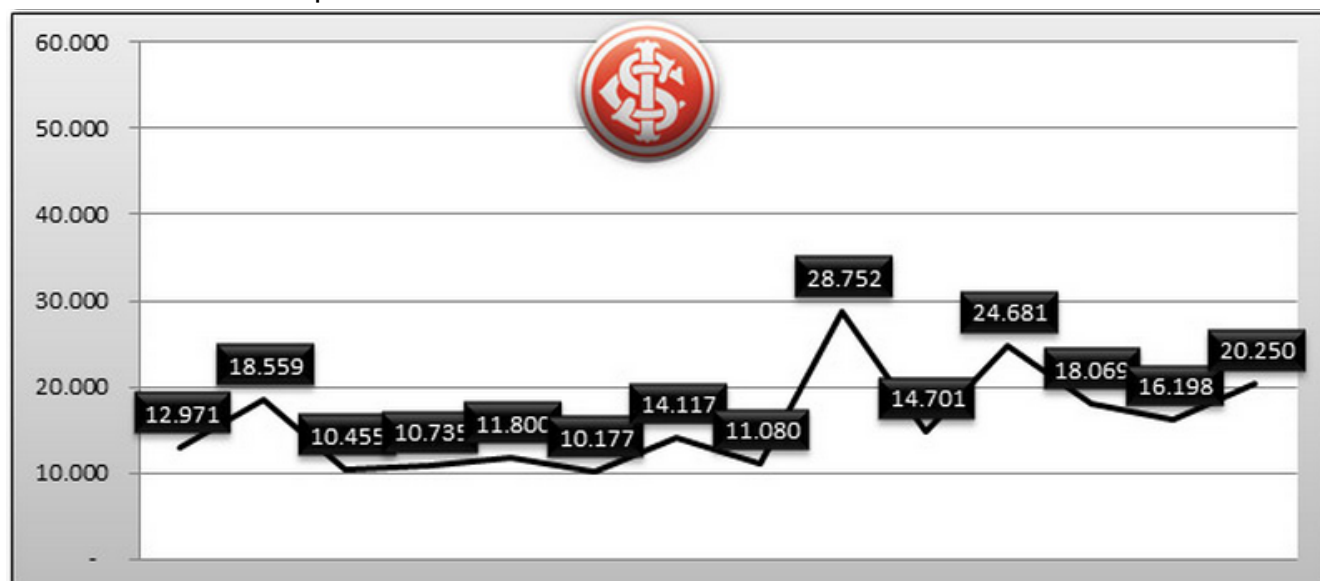
Tabela 15: Públicos Sport Club Corinthians Paulista



Fonte: PERRONE (2011)

A média de público do SC Corinthians Paulista foi contruída por meio de constantes bons públicos na maioria de seus jogos.

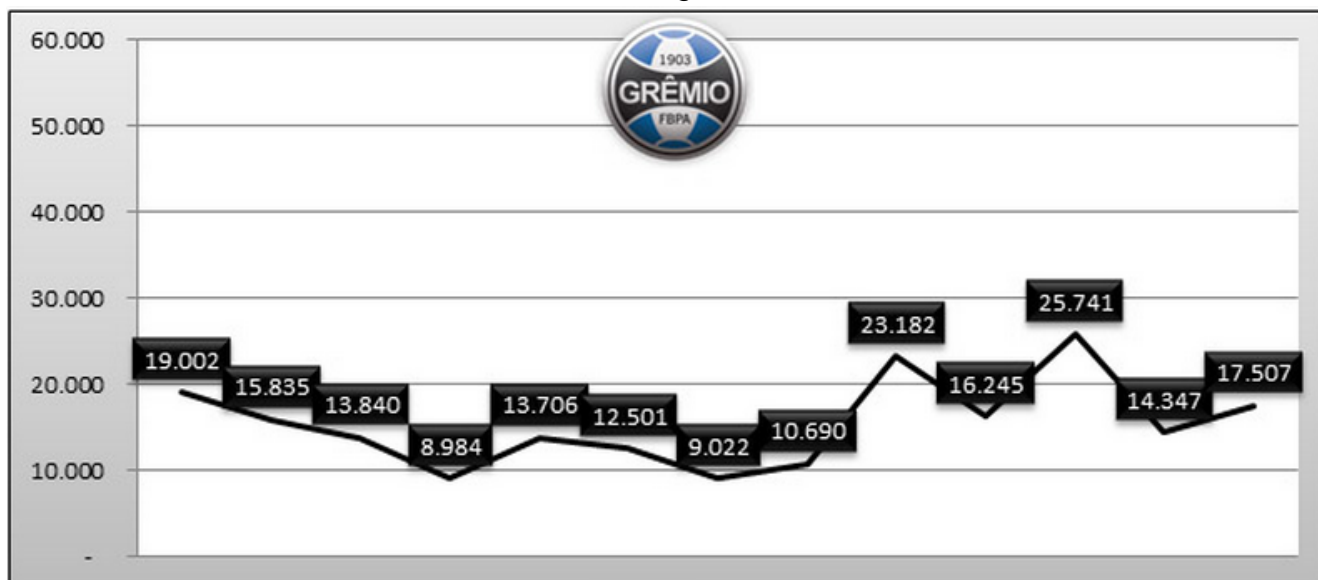
Tabela 16: Públicos Sport Club Internacional



Fonte: PERRONE (2011)

A média de público do SC Internacional é caracterizada por números constantes, mas não muito altos. Seu pior público foi de 10.177 e o melhor foi de 28.752 torcedores.

Tabela 17: Públicos Grêmio Foot-Ball Porto Alegre



Fonte: PERRONE (2011)

Assim como o seu rival, o Grêmio FBPA tem em seus jogos números constantes de públicos com alguns picos, mas não muito altos. Sendo que seu melhor público foi de 25.741 torcedores.

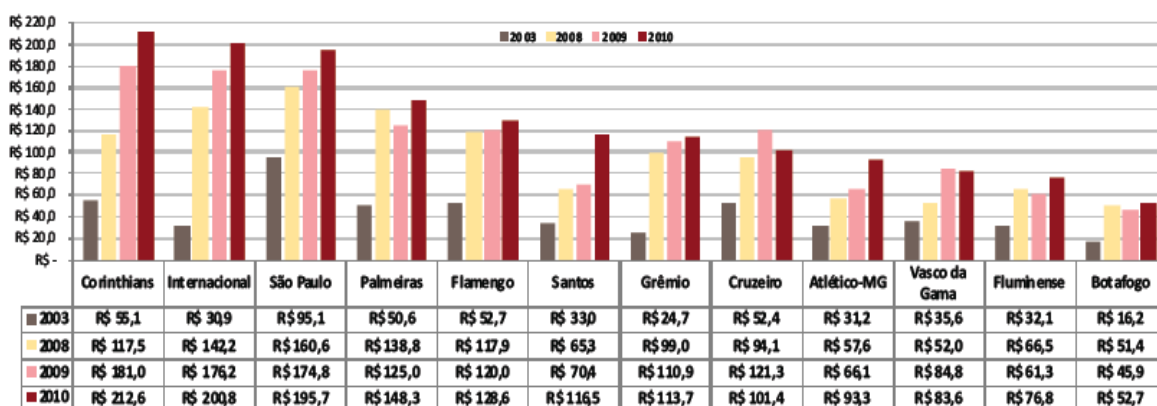
2.2 O Valor das Marcas dos Clubes-Empresas

Para pesquisar sobre o valor da marca dos clubes-empresas utilizei como referência um trabalho realizado pela BDO Brazil RCS Auditores Independentes chamado: Valor das Marcas dos Clubes de Futebol no Brasil, edição 2011. A BDO RCS é a quinta maior empresa de auditoria e consultoria no Brasil e a BDO International Limited é a quinta maior auditoria e consultoria do mundo.

Os clubes pesquisados foram os 12 maiores do país (sendo os 4 do Rio de Janeiro, 4 de São Paulo, 2 do Rio Grande do Sul e 2 de Minas Gerais), segundo os critérios: juntos tem cerca de 90% dos torcedores no país, entre 1971 e 2010 foram 36 títulos do campeonato brasileiro da primeira divisão, em 2010 geram R\$ 287 milhões com patrocínios e publicidade, tiveram 52% do público das séries A e B do Campeonato Brasileiro 2010 ou 3,9 milhões de torcedores nos estádios e, por fim, são os clubes que apresentam as maiores receitas do mercado nacional (63% em 2003, 67% em 2008, 69% em 2009 e 70% em 2010) o que representa um aumento da concentração das receitas com o passar dos anos.

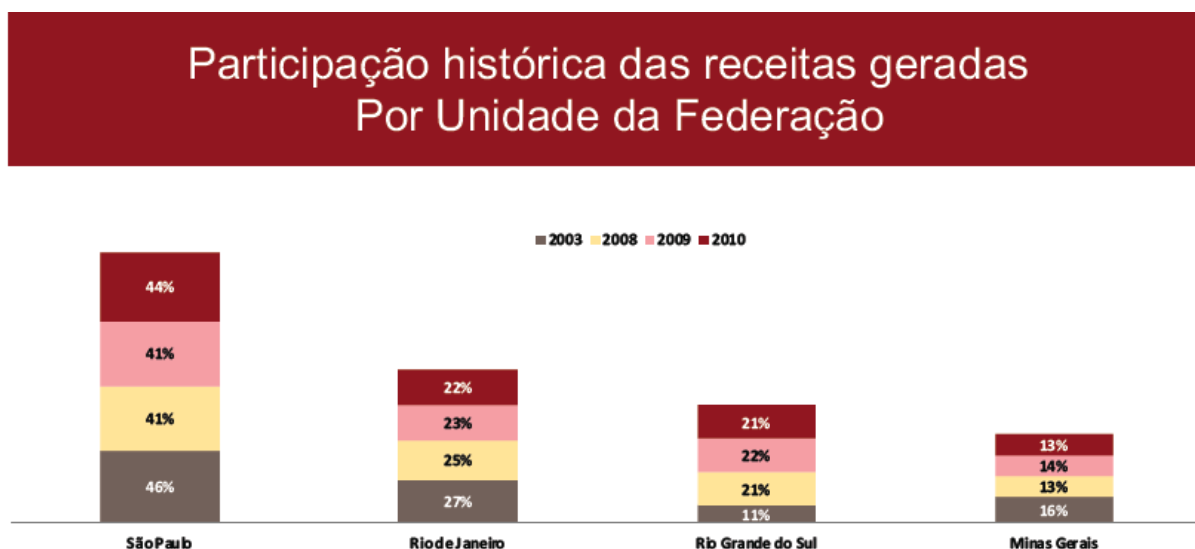
Tabela 18: Evolução das Receitas Totais

Evolução das Receitas Totais - 12 maiores clubes brasileiros Em 2003, 2008, 2009 e 2010 - Em R\$ milhões



Fonte: BDO RCS

Tabela 19: Receitas Geradas por Unidade da Federação

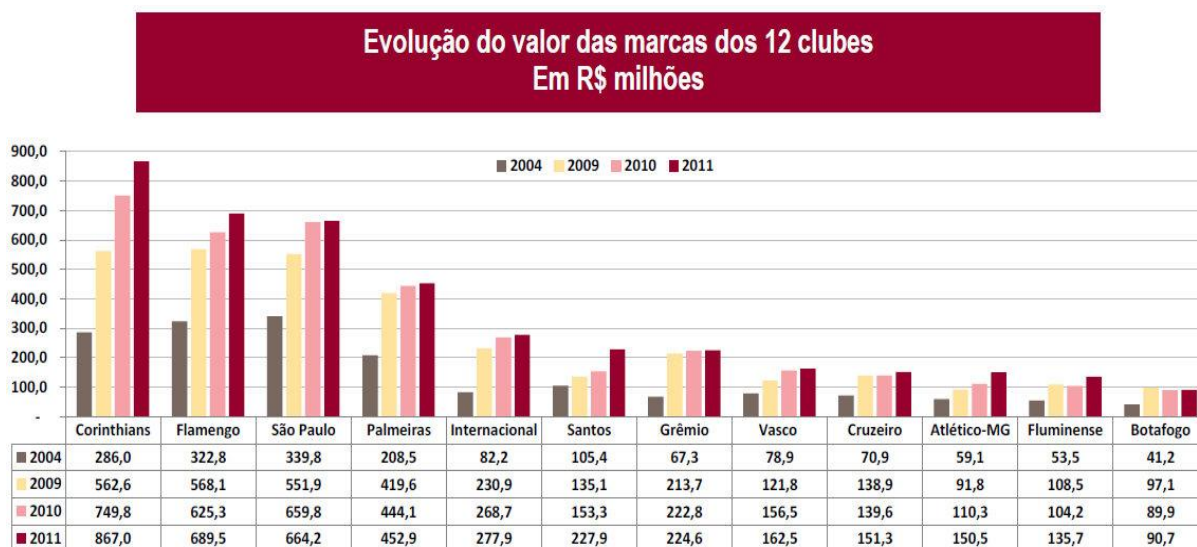


Fonte BDO RCS

O mercado do Rio Grande do Sul foi o que apresentou a maior evolução percentual. Mas o mercado paulista aumentou sua participação entre os outros mercados.

A constante evolução do valor da marca dos clubes esta associada a alguns importantes fatores como: aumento das receitas com o marketing, estádio, sócios e mídia; aumento dos valores de patrocínio; ampliação dos preços dos contratos de televisão; melhora da economia nacional com índices maiores do que a economia mundial, resultando no aumento da renda dos consumidores brasileiros.

Tabela 20: Evolução do Valor das Marcas

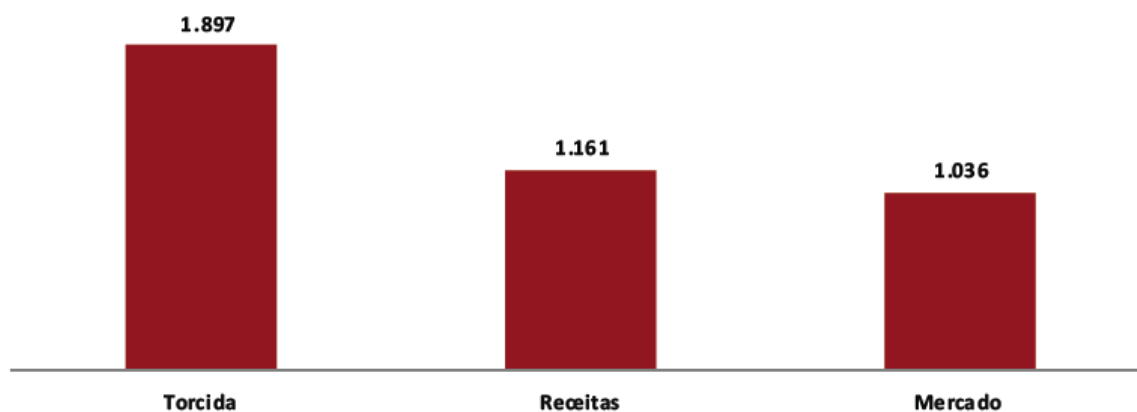


Fonte: BDO RCS

A pesquisa demonstrou que cada mercado e clube-empresa tem características próprias, como por exemplo: o tamanho e o perfil da torcida (ou mercado consumidor), localização no país de seus torcedores e qual sua renda familiar mensal, entre outras. Características que são importantes para o melhor desenvolvimento da marca. Segundo a pesquisa, as variáveis mais importantes para os clubes-empresas foram: em primeiro, as características e o perfil da torcida; em segundo, as receitas derivadas das marcas; e por último, as características do mercado local. Como demonstrado nas tabelas 21 e 22 a baixo.

Tabela 21: Variáveis para a Formação do Valor Consolidado

Variáveis para formação do valor consolidado das marcas dos 12 clubes - Em R\$ milhões



Fonte: BDO RCS

Tabela 22: Variáveis para a Formação do Valor da Marca – Em %

Variáveis para formação do valor da marca de cada clube
Valor consolidado das 12 marcas em 2011 - Em %



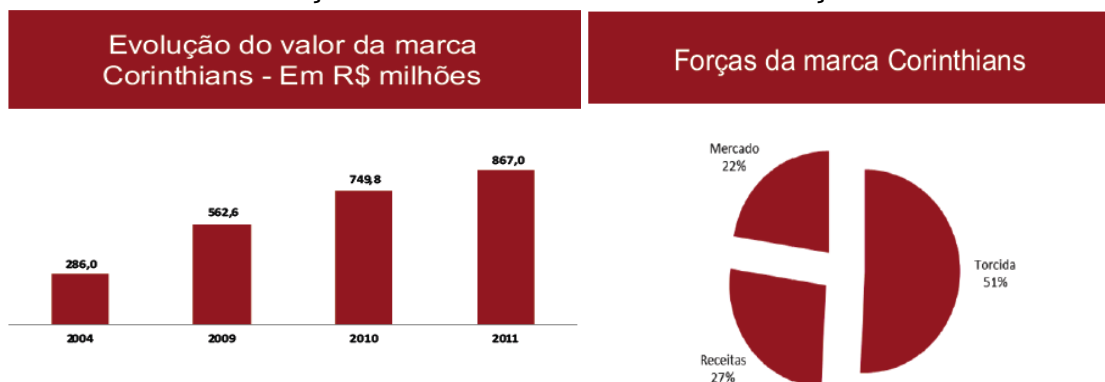
Fonte: BDO RCS

A seguir a avaliação do valor das marcas dos clubes-empresas na ordem decrescente.

2.2.1 Valor da Marca Sport Club Corinthians Paulista (SCCP)

Avaliado em R\$ 867,0 milhões, a marca do clube paulista apresentou impressionante evolução de 203% em relação ao ano de 2004. Crescimento explicado pelo aumento de suas receitas de marketing, cotas de televisão e clube social. O clube tem a maior torcida do estado de São Paulo e a segunda maior do país, no entanto com forte concentração no sudeste. Oposto ao que ocorre com o flamengo que possui torcedores por todo o Brasil. Os torcedores corinthianos em sua maioria são jovens e com renda familiar mensal de 5 a 10 salários mínimos. A grande quantidade de jogos transmitidos pela televisão fortalece a base de torcedores a aumenta o interesse das empresas patrocinadoras. A receita que mais contribui para a marca foi a receita com patrocínios.

Tabelas 23 e 24: Evolução do Valor da Marca SCCP e Força da Marca SCCP



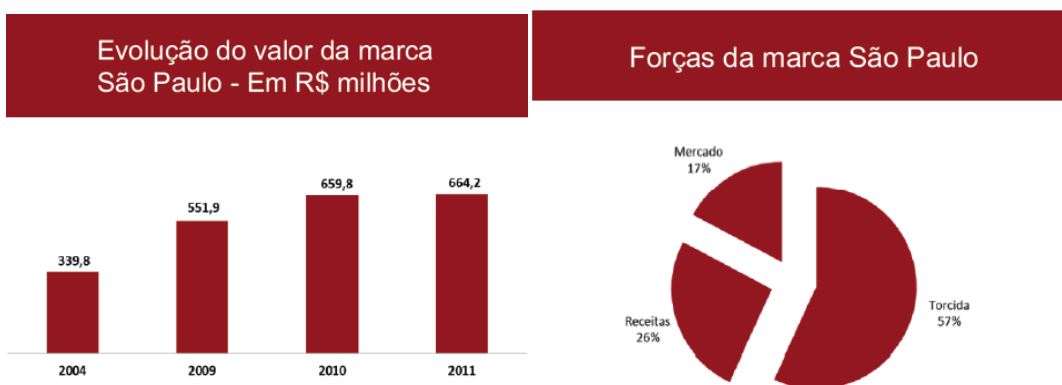
Fonte: BDO RCS

2.2.2 Valor da Marca São Paulo Futebol Clube (SPFC)

Avaliado em R\$ 664,2 milhões, a marca do tricolor paulista sempre aparece entre as mais valiosas do país mesmo tendo sua torcida em menor

número que a de Flamengo e Corinthians. Consolidado como a terceira maior torcida do Brasil, seus torcedores estão concentrados na região sudeste e com grande porcentagem de torcedores jovens com renda mensal familiar de 10 salários mínimos. A receita que contribuiu mais para o clube foi o estádio do Morumbi com R\$56,9 milhões, uma evolução de 300% nos últimos sete anos. As tabelas 25 e 26, a baixo, demonstram a evolução da marca São Paulo FC.

Tabelas 25 e 26: Evolução do Valor da Marca SPFC e Força da Marca SPFC

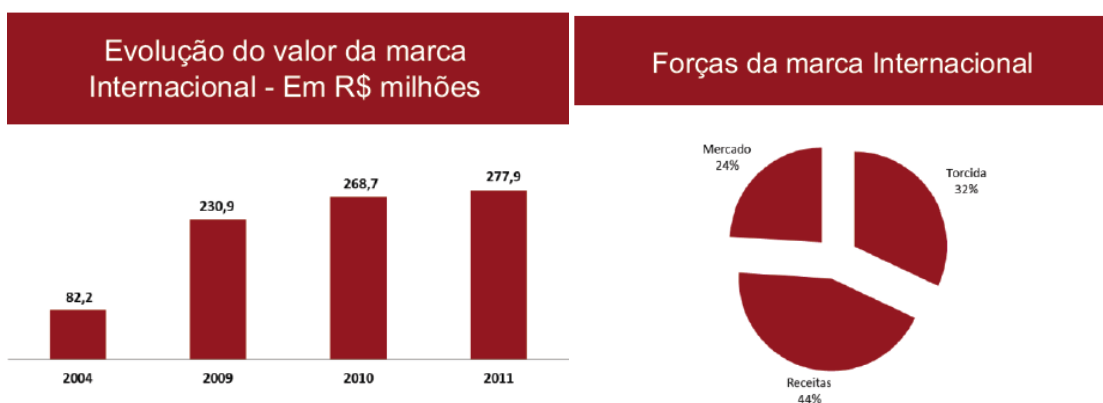


Fonte: BDO RCS

2.2.3 Valor da Marca Sport Club Internacional (SCI)

Avaliado em R\$ 277,9 milhões, a marca Sport Club Internacional apresentou uma evolução de 238% quando comparado com o ano de 2004. Sua torcida é concentrada no Rio Grande do Sul e Santa Catarina e uma característica importante é a de que o torcedor gaúcho foi considerado o mais fanático do futebol brasileiro. O que explica que a receita mais importante no crescimento da marca SC Internacional foi seu projeto de sócio-torcedor com R\$ 39 milhões em 2010, um aumento impressionante de 1.089% comparado com 2004.

Tabelas 27 e 28: Evolução do Valor da Marca SCI e Força da Marca SCI

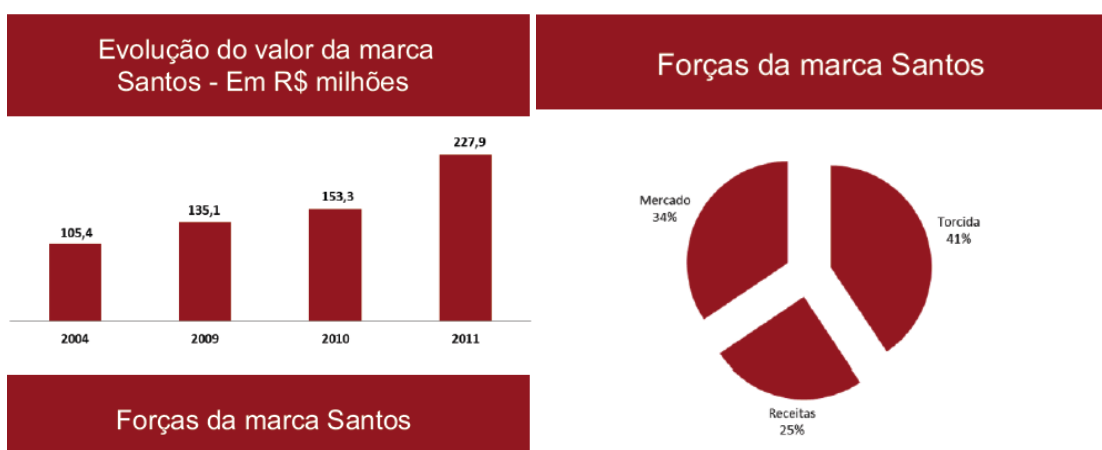


Fonte: BDO RCS

2.2.4 Valor da Marca Santos Futebol Clube (SFC)

Avaliado em R\$ 227,9 milhões, O Santos FC foi o clube que apresentou maior crescimento dos 12 clubes analisados. Explicado pelas receitas com patrocínio, cotas de televisão, bilheteria e pela melhor gestão de seus projetos de marketing. A imagem da marca é muito associada a cidade de Santos, mas uma gestão orientada para o mercado da cidade de São Paulo e o interior do estado equilibrou um pouco isso. Há muitos torcedores acima de 45 anos e com maior poder aquisitivo. O clube espera que com a nova geração de ídolos carismáticos e títulos o perfil dos torcedores mude nos próximos anos. A receita mais importante para a marca foi com patrocínios e publicidade com 29,9 milhões em 2010.

Tabelas 29 e 30: Evolução do Valor da Marca SFC e Força da Marca SFC

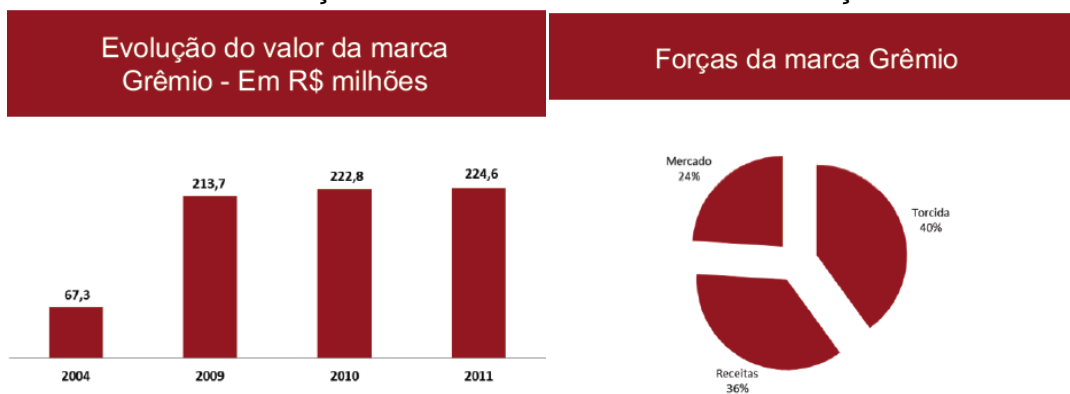


Fonte: BDO RCS

2.2.5 Valor da Marca Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (GFBPA)

Avaliado em R\$ 224,6 milhões, o Grêmio FBPA tem a maior torcida do sul do país sendo a maioria no Rio Grande do Sul e boa concentração no estado de Santa Catarina. Assim com seu rival também aproveitou os benefícios do fanatismo do torcedor gaúcho e conseguiu boas receitas com projetos com seus sócios, sendo essa a receita que mais contribuiu para o aumento do valor da marca. A torcida conta com bom número de jovens e também entre os mais velhos, além de ser maioria entre os torcedores de renda familiar superior a 10 salários mínimos, o que passa a ser um diferencial de seu mercado consumidor.

Tabela 31 e 32: Evolução do Valor da Marca GFBPA e Força da Marca GFBPA



Fonte: BDO RCS

Conclusão

O mercado do futebol tem características particulares importantes e que determinam a dinâmica de concorrência entre os clubes-empresas. Assim como na maioria dos mercados, o do futebol se caracteriza como oligopolista. No entanto, por causa, exatamente, de suas características particulares as posições das empresas dentro do oligopólio sofrem mais mudanças num mesmo ciclo econômico, assim, aumentando e transportando a rivalidade de dentro do jogo para o âmbito empresarial.

No caso do mercado brasileiro, os clubes-empresas líderes de mercado são doze. Todos concentrados nas regiões sul e sudeste. Regiões, que não por coincidência, são as de melhores índices sócio-econômicos do país. Dentre as quatro maiores marcas, três são da cidade de São Paulo e uma da cidade do Rio de Janeiro. Logo, o desempenho econômico, assim como em outros mercados, tem relação direta com a localização da empresa e do mercado consumidor.

Fatores histórico-culturais também foram importantes na atual composição desse oligopólio. Além, do já citado, motivo sócio-econômico das regiões, o motivo o qual garante os quatro clubes cariocas é, principalmente, por existir grande quantidade de torcedores desses clubes nas regiões norte e nordeste do Brasil. O que só foi possível pela dominação da rádio e televisão carioca, nessas regiões, nas décadas passadas e ainda hoje presentes.

No primeiro capítulo foi possível determinar a saúde financeira dos cinco clubes trabalhados e suas formas de comportamento empresarial, ou seja, se mais conservadora como o caso do São Paulo FC, que tem 59% de seu ativo total financiado com capital próprio, mais agressiva como o caso do Grêmio FBPA com 89% de seu ativo financiado por terceiros ou mesmo em recuperação como o caso do Santos FC.

No segundo capítulo, a primeira parte analisou os números do Campeonato Brasileiro 2011 e pode determinar o perfil das torcidas, as rendas tanto bruta quanto líquida com os jogos, entre outros números. A segunda parte determinou a importância da marca para os clubes e qual a atual posição

de cada um no mercado. Com isso foi possível estudar o mercado de uma forma mais ampla e descobrir quais são suas principais peculiaridades.

Peculiaridades como as variáveis de mercado mais representativas que são: a característica e o perfil das torcidas, as receitas derivadas das marcas e a característica do mercado local. Dado cada perfil de suas variáveis, cabe a cada clube-empresa saber trabalhar da melhor forma possível para conseguir maximizar seu ganhos.

A concentração do mercado em oligopólios é natural e pode levar a benefícios dentro do capitalismo, no entanto, no caso de um mercado esportivo, como o futebol, a perda de espaços no mercado levando a perda de competitividade esportiva implicará em uma perda de qualidade do entretenimento, portanto do espetáculo. Preocupantemente, nos últimos anos os clubes com mais espaços conseguiram ampliar suas vantagens sobre os outros clubes.

O papel das federações, da Confederação Brasileira de Futebol e, principalmente do Clube dos 13 seria, então, de alguma forma impedir que tais vantagens econômicas influenciem no espetáculo negativamente.

A manutenção de Neymar no clube do Santos FC até 2014 será muito importante para a qualidade do espetáculo, para captação de recursos para o clube praiano, para o aumento da visibilidade do mercado nacional e do campeonato brasileiro no âmbito mundial.

Anexo. 1: Balanço Financeiro São Paulo Futebol Clube

São Paulo Futebol Clube

Balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2010 e 2009

(Valores expressos em milhares de reais)

Ativo	2010	2009	Passivo	2010	2009
CIRCULANTE	58.458	60.819	CIRCULANTE	85.709	84.891
Disponibilidade	1.428	2.495	Fornecedores	3.198	3.070
Aplicações financeiras	8.647	13.589	Instituições financeiras	41.588	50.578
Contas a receber	66.453	51.283	Obrigações trabalhistas	9.385	8.249
Receitas a apropriar	(45.557)	(25.994)	Obrigações tributárias parceladas	2.294	1.956
Direito de uso de imagem	13.849	10.348	Obrigações tributárias	835	1.437
Contribuições de sócios a receber	227	192	Direito de imagem a pagar	14.740	11.381
Estoques	2.701	2.232	Entidades esportivas e federações	5.169	-
Adiantamentos	4.935	3.073	Adiantamento de contratos	4.711	4.523
Despesas antecipadas	5.977	3.641	Empréstimos de terceiros	2.124	2.124
			Contas a pagar	1.685	1.575
NÃO CIRCULANTE	336.865	311.337	NÃO CIRCULANTE	78.652	59.185
Realizável a Longo Prazo	11.726	16.959	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	78.652	59.185
Depósitos judiciais	1.387	4.315	Instituições financeiras	28.154	4.359
Contas a receber	54.418	40.678	Obrigações tributárias parceladas	42.523	42.965
Receitas a apropriar	(51.917)	(38.191)	Provisão para contingências trabalhistas	2.586	2.449
Direito de uso de imagem	5.389	9.392	Direito de imagem a pagar	5.389	9.392
Outros créditos	2.449	785			
Imobilizado	269.804	249.442	PATRIMÔNIO SOCIAL	230.962	228.080
Intangível	55.335	44.272	Patrimônio social	10.421	7.993
Diferido	-	684	Reserva Social	30.218	26.199
			Ajustes de avaliação patrimonial	190.323	193.888
TOTAL DO ATIVO	395.323	372.156	TOTAL DO PASSIVO	395.323	372.156

Demonstrações das mutações do patrimônio social nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2010 e 2009

(Valores expressos em milhares de reais)

Anexo 2: Balanço Financeiro Santos Futebol Clube

Santos Futebol Clube

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Senhores Associados, a Administração do Santos Futebol Clube submete à aprovação das demonstrações financeiras e o respectivo relatório dos auditores independentes...

Table with columns for Balanços patrimoniais - 31 de dezembro de 2010 e 2009 - (em milhares de reais). Rows include Circulante, Não circulante, and Total do Ativo.

Table with columns for 2.3. Emprestimos e financiamentos, 2.4. Créditos decorrentes, 3. Caixa e equivalentes de caixa, and 4. Imobilizado líquido.

Table with columns for Demónstrações do déficit - 31 de dezembro de 2010 e 2009 (em milhares de reais). Rows include RECENTES OPERACIONAIS, CUSTOS DO DEPARTAMENTO DE ESPORTES, DESPESAS OPERACIONAIS, and RESULTADO FINANCEIRO.

Table with columns for 5. Depreciação acumulada and 6. Imobilizado líquido. Includes a breakdown of assets and their depreciation.

Table with columns for 7. Intangível and 8. Emprestimos e financiamentos. Details on intangible assets and debt structures.

Table with columns for 9. Obrigações trabalhistas e tributárias. Details on labor and tax liabilities.

Table with columns for Demónstrações das mutações do patrimônio social (passivo <= decoberto) - 31 de dezembro de 2010 e 2009. Shows changes in equity.

Table with columns for 10. Provisões para contingências and 11. Débitos com terceiros. Details on provisions and third-party debts.

Table with columns for Demónstrações dos fluxos de caixa - 31 de dezembro de 2010 e 2009. Shows cash flow statements for operating, investing, and financing activities.

Table with columns for 12. Adiantamentos de receitas and 13. Provisões para contingências. Details on advance receipts and provisions.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras. The text explains various financial items and accounting treatments.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras. Continuation of explanatory notes regarding financial instruments and contingencies.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras. Continuation of explanatory notes regarding tax and labor obligations.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras. Continuation of explanatory notes regarding depreciation and intangible assets.


As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras. Continuation of explanatory notes regarding debt and provisions.

Table with columns for PATRIMÔNIO SOCIAL (Equity) and DÉFICIT DO EXERCÍCIO (Operating Loss). Shows the composition of equity and the current year's deficit.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras. Final explanatory notes and auditor information.

LUIS ALVARO DE OLIVEIRA RIBEIRO, OSCAR LEITE JUNIOR. Includes names, CPF numbers, and company registration details.

Anexo. 3: Balanço Financeiro Sport Club Corinthians Paulista

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA					
Balancete de Verificação					
Em Milhares de Reais					
ATIVO		31/12/10	31/12/09	PASSIVO	
				31/12/10	31/12/09
CIRCULANTE		136.013	101.122	CIRCULANTE	
Disponibilidades		1.145	809	Empréstimos e Financiamentos	28.959
Contas a Receber		115.274	81.891	Fornecedores	19.779
Direito de Uso de Imagem		15.625	9.858	Exploração de Imagem a Pagar	17.453
Outras Contas a Receber		2.425	5.766	Obrigações, Encargos Sociais	42.954
Estoques		428	359	Obrigações Tributárias	4.973
Despesas do Exercício Seguinte		1.116	2.438	Acordos e Decisões Judiciais	-
				Tributos Parcelados	4.279
				Receitas a Realizar	70.041
					58.859
NAO CIRCULANTE		294.578	258.059	NAO CIRCULANTE	
REALIZAVEL A LONGO PRAZO		110.497	99.916	Empréstimos	34.461
Depósitos Judiciais		2.688	2.891	Exploração de Imagem a Pagar	2.474
Contas a Receber		99.603	77.106	Tributos Parcelados	52.509
Direito de Uso de Imagem		5.072	11.125	Receitas a Realizar	83.457
Direitos para Negociações		3.135	8.795	Provisão para Contingências	7.238
					7.376
				PATRIMONIO LIQUIDO	62.014
Imobilizado Líquido		167.710	140.409	Patrimônio Social	1
Intangível		16.370	17.734	Reserva de Reavaliação	95.622
				Reserva de Capital	31
				Déficits Acumulados	(33.840)
					(40.263)
TOTAL DO ATIVO		430.591	359.181	TOTAL DO PASSIVO	430.591
					359.181

Anexo. 5: Balanço Financeiro Grêmio Foot-Ball Porto Alegre



GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE

CNPJ 92.797.901/0001-74

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E DE 2009 – (Valores expressos em milhares de reais)

A T I V O		2010	2009	P A S S I V O		2010	2009
CIRCULANTE		11.037	18.630	CIRCULANTE		74.609	69.153
Disponibilidades		667	4.468	Instituições Financeiras (nota 9)		23.730	21.100
Estoques		1.805	1.723	Empréstimos (nota 10)		2.842	2.506
Valores a receber - Outros Clubes (nota 4)		668	8.671	Fornecedores		2.413	1.489
Outras contas a receber (nota 5)		7.897	3.768	Obrigações trabalhistas		3.041	2.143
NÃO CIRCULANTE		191.015	147.545	Obrigações fiscais e sociais - Correntes (nota 11)		3.061	2.266
Valores a receber - Outros Clubes (nota 4)		-	752	Obrigações fiscais e sociais - Timemania (nota 12)		1.909	2.286
Depósitos judiciais		6.086	7.911	Obrigações fiscais e sociais - Outras		342	440
Investimentos (nota 6)		60	-	Contas a pagar por compra ou empréstimo			
Imobilizado (nota 7)		121.281	71.892	de atletas (nota 13)		3.792	1.470
Intangível (nota 8)		63.588	66.990	Credores em Condomínio (nota 14)		5.755	9.490
				Outras obrigações (nota 15)		11.164	17.103
				Antecipações diversas (nota 16)		16.560	8.860
				NÃO CIRCULANTE		105.567	95.458
				Obrigações fiscais e sociais - Timemania (nota 12)		82.221	77.118
				Obrigações fiscais e sociais - Outras		46	198
				Credores em Condomínio (nota 14)		4.186	7.015
				Outras obrigações (nota 15)		2.620	2.450
				Provisão para contingências judiciais (nota 17)		16.494	8.677
				PATRIMÔNIO LÍQUIDO (nota 19)		21.876	1.564
				Patrimônio social		1.292	1.292
				Reserva de reavaliação		145.721	96.638
				Déficits acumulados		(125.137)	(96.366)
TOTAL		202.052	166.175	TOTAL		202.052	166.175

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

Bibliografia:

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2007.
- BDO BRAZIL (Brasil) (Org.). **Valor das Marcas dos Clubes de Futebol do Brasil**. Edição 2011. Disponível em: <<http://www.bdobrazilrcs.com.br/pt/index.html>>. Acesso em: 21 out. 2011.
- CARRASCO, Vinícios; MELLO, João Manoel Pinho de. O fracasso do leilão do Clube dos 13. **Folha de São Paulo**, São Paulo, p. 3-3. 21 abr. 2011.
- GONÇALVES, Emerson. **Balanco movido a craques**. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/category/santos/page/2/>>. Acesso em: 22 mar. 2011.
- GONÇALVES, Emerson. **Balanco movido a sócio**. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/category/internacional-rs/>>. Acesso em: 1 maio 2011.
- GONÇALVES, Emerson. **Entendendo o valor das marcas dos clubes em 2011 Parte I**. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2011/10/19/entendendo-o-valor-das-marcas-dos-clubes-em-2011-%E2%80%93-parte-i/>>. Acesso em: 19 out. 2011.
- GONÇALVES, Emerson. **Muita receita e muita dívida**. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/category/corinthians/page/2/>>. Acesso em: 16 mar. 2011.
- GONÇALVES, Emerson. **Reais Receitas Operacionais em 2010 – Parte V – A Importância dos Estádios – Os casos da Arena da Baixada e Morumbi**. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2011/06/20/reais-receitas-operacionais-em-2010-%E2%80%93-parte-v-%E2%80%93-a-importancia-dos-estadios-%E2%80%93-os-casos-da-arena-da-baixada-e-morumbi/>>. Acesso em: 20 jun. 2011.

- GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Grêmio FBPA**. Disponível em: <<http://www.gremio.net/>>. Acesso em: 05 set. 2011.
- LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. ENTENDENDO O FUTEBOL COMO UM NEGÓCIO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 12, n. 1, p.11-23, jan/abr. 2005.
- PERRONE, Ricardo. **Público e Renda**. Disponível em: <<http://www.ricaperrone.com.br/brasileirao-2011/publico-e-renda/>>. Acesso em: 14 out. 2011.
- SANTOS FUTEBOL CLUBE. **Santos FC**. Disponível em: <<http://www.santosfc.com.br/>>. Acesso em: 05 set. 2011.
- SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. **São Paulo FC**. Disponível em: <<http://www.saopaulofc.net/>>. Acesso em: 05 set. 2011.
- SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. **SC Corinthians Paulista**. Disponível em: <<http://www.corinthians.com.br/portal/>>. Acesso em: 05 set. 2011.
- SPORT CLUB INTERNACIONAL. **SC Internacional**. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/home.php>>. Acesso em: 05 set. 2011.